Les Echos

MERCREDI 2 JUILLET 2025

Canicule : l'addition va être salée

- Les températures record ont provoqué, mardi, l'arrêt de certaines activités et des fermetures d'écoles.
- Selon une étude d'Allianz, les fortes chaleurs depuis le 1er mai pourraient priver la France de 0,3 point de PIB.
- Elles réduisent la productivité, la production agricole ou énergétique et engendrent un coût sanitaire élevé.

// PAGES 3 ET NOS INFORMATIONS PAGE 22

événement

Transdev racheté par un très discret géant allemand

Rethmann augmente de 10 milliards ses revenus en reprenant l'un des spécialistes français des transports en commun // PP. 14-15

Analyse Immobilier : qui veut la peau du propriétaire bailleur ? // P. 8

Budget Yaël Braun-Pivet n'exclut pas des hausses d'impôt // P. 2

La nouvelle charge de Trump contre Musk

Kevin Dietsch/Getty Images via AFP – Geoffroy Van Der Hasselt/AFP – Shutterstock

ÉTATS-UNIS Rien ne va plus entre Donald Trump et son ancien allié Elon Musk. Le président américain s'en est violemment pris au patron de Tesla qui, selon lui, « *a probablement plus de subventions que n'importe quel être humain dans l'histoire, et de loin* ». Sans elles, le constructeur automobile devrait « *fermer boutique* », et son patron « *retourner chez lui en Afrique du Sud* », a-t-il dénoncé. Des propos qui ont fait encore chuter l'action Tesla en Bourse. « *Nous vivons dans un pays à parti unique – le Parti du gros cochon* », a quant à lui estimé Elon Musk, qui tire à boulets rouges contre le projet de budget de la Maison-Blanche. // PAGE 13

Automobile La chute de Nissan entraîne une énorme perte comptable chez Renault // P. 16

Start-up La difficile seconde mi-temps de Sorare, la licorne préférée des footballeurs // P. 12

l'éditorial

Dix pour cent

Ursula von der Leyen semble disposée à « aller à Canossa » et mettre un genou à terre face à Trump, comme Henri IV face au pape Grégoire VII. D'ici le 9 juillet – date butoir fixée par le président américain –, la présidente de la Commission européenne est prête à tout pour obtenir un accord avec l'Amérique. Y compris donner son assentiment à un accord « asymétrique », avec 10 % de droits de douane qui frapperont tous les produits européens débarquant sur le sol américain.

Il y a encore quatre mois, cela semblait inadmissible. La première puissance commerciale de la planète n'accepterait jamais la remise en cause des accords de libre-échange avec la première puissance économique mondiale. L'Europe avait les moyens de répliquer à l'Amérique et de limiter son accès à ses 450 millions de consommateurs.

Sur le papier et en théorie, l'Europe avait sans doute raison. Sauf que négocier avec Donald Trump n'a rien de rationnel. Et les entreprises européennes avaient beaucoup à perdre d'une instabilité juridique et commerciale. « *Le mandat donné par les Etats membres à la Commission est clair : continuer de pouvoir vendre du cognac à New York et des voitures allemandes à Seattle* », confie un négociateur.

La présidente de la Commission s'est donc ralliée à l'idée que, pour éviter la surenchère trumpiste, il fallait donner à Trump le statut de vainqueur. Et sa commission : 10 % de droits de douane. Quitte à obtenir certaines contreparties (quotas, exemptions) et annoncer, dans un second temps, quelques mesures de représailles symboliques. Il ne reste plus à espérer que cette reddition provoquera un sursaut des Européens, et l'envie de reconquérir ces 10 points de compétitivité grâce à la simplification réglementaire, l'allègement de la fiscalité ou encore l'unification des marchés de capitaux. De là à dire merci à Trump… — ***Christophe Jakubyszyn***

Dans la tourmente, Worldline lance une opération vérité sur ses clients

PAIEMENT Dans une interview aux « Echos », les dirigeants de Worldline Pierre-Antoine Vacheron et Wilfried Verstraete annoncent le lancement de deux audits indépendants visant à faire la transparence après la polémique déclenchée par la publication d'une enquête de presse.

Pour retrouver la confiance des investisseurs, le géant des paiments a mandaté le cabinet Accuracy pour faire le ménage dans son portefeuille de clients. Il a aussi fait appel à Oliver Wyman pour évaluer sa politique de gestion des risques et identifier les éventuelles mesures correctives à apporter. Les premières conclusions seront connues fin juillet en marge de ses résultats trimestriels.

Le groupe espère grâce à cette opération vérité pouvoir tourner la page et se concentrer sur son redressement après plusieurs années de difficultés.

Il prépare un nouveau plan stratégique qui sera dévoilé début novembre. Dans cette période chahutée, Worldline assure avoir le soutien de ses principaux actionnaires dont Crédit Agricole et Bpifrance. // PAGE 24

Giorgia Meloni va faire venir en Italie 500.000 travailleurs étrangers de plus

EUROPE Dans l'opposition, elle dénonçait avec vigueur l'immigration. Au pouvoir depuis 2022, Giorgia Meloni est la Première ministre italienne qui aura permis l'entrée du plus grand nombre de travailleurs étrangers dans la péninsule. Un nouveau décret triennal sur les flux migratoires, signé cette semaine, autorise près de 500.000 nouvelles entrées entre 2026 et 2028, après les 450.000 permis de travail déjà délivrés entre 2023 et 2025. Malgré la rhétorique de sa coalition, les besoins du marché du travail auront contraint Giorgia Meloni à accueillir près de 1 million de travailleurs non européens au cours de l'actuelle législature. Cet afflux de migrants réguliers est salué par les milieux économiques, qui s'alarment des pénuries de main-d'œuvre croissantes. Mais le dispositif mis en place pour les faire venir est critiqué, car très bureaucratique. // PAGE 7

M 00104 - 702 - F:3,90

ISSN0153.4831 118e ANNÉE / NUMÉRO 24494 / 36 PAGES Antilles-Réunion 5,00 €. Belgique 4,50 €. Espagne 5,40 €. Luxembourg 4,70 €. Maroc 46 DH. Suisse 7,00 FS. Tunisie 10,20 TND.

Le PS échoue à faire passer sa motion de censure contre Bayrou

POLITIQUE

Sans l'apport du vote du Rassemblement national, la motion de censure portée par le PS n'a recueilli que 189 voix.

Hadrien Valat

Mardi soir, François Bayrou a fait l'expérience douloureuse de son isolement politique, alors qu'il affrontait une nouvelle motion de censure, déposée par le PS, pour sanctionner sa stratégie sur les retraites. Face aux bancs très clairsemés du socle commun, les députés de gauche, et notamment Insoumis, ont chahuté le discours du Premier ministre, lors duquel il a défendu les avancées obtenues, selon lui, grâce au « conclave », que « *personne, en dépit des hurlements, ne peut nier* ».

Le RN attend le budget

« *L'intérêt général* » est « *plus fort que toutes les menaces* » de censure, a contre-attaqué le chef du gouvernement, ironisant à l'envi sur l'initiative du PS, et se comparant à Galilée face à « *l'inquisition* ». Malgré la délicatesse de sa position, le Premier ministre a survécu à cette motion de censure. Elle n'a en effet recueilli que 189 voix – celles des groupes de gauche –, les députés RN ayant annoncé qu'ils ne voteraient pas le texte soutenu par toute la gauche. Il en aurait fallu 289 pour renverser François Bayrou.

Ce n'est pas que les députés RN veulent le ménager, ou qu'ils se satisfont de sa ligne, c'est que ce n'est pas le bon moment, ont argué les élus du parti d'extrême droite. François Bayrou se retrouve ainsi, comme Michel Barnier en son temps, soumis au bon vouloir du parti à la flamme.

Alors que le RN avait notamment proposé une loi en octobre dernier pour un retour à l'âge de départ à la retraite à 62 ans, il ne semble plus en faire une priorité. « *On est opposés à la réforme Macron* », a d'abord avancé Jordan Bardella sur « CNews » lundi. Donc faut-il revenir en arrière ? « *On verra la situation budgétaire dans laquelle on sera dans deux ans* », a esquivé le président du Rassemblement national.

> Alors que le RN avait proposé une loi en octobre dernier pour un retour à l'âge de départ à la retraite à 62 ans, il ne semble plus en faire une priorité.

« *Censurer aujourd'hui n'apporterait rien aux Français* », a à nouveau justifié mardi midi Marine Le Pen. « *La gauche fait croire, mais ment de manière éhontée, que si on vote la motion de censure, on retournera à l'ancien âge légal de départ à la retraite* », a-t-elle ainsi dénoncé, avant de donner rendez-vous à l'automne lors des discussions sur le budget : « *En revanche, nous serons extrêmement attentifs à la destinée de la programmation pluriannuelle de l'énergie [...] et au budget proposé par le gouvernement de Monsieur Bayrou.* »

Dimanche, le principal intéressé a qualifié la motion de censure de « *blague* », estimant, au Grand Jury RTL-Le Figaro-Public Sénat-M6, que les socialistes « *font une censure pour montrer qu'ils sont dans l'opposition* ». Bayrou n'a pas manqué de relever les propos de François Hollande ce week-end dans « Le Parisien ». L'ancien président de la République a expliqué refuser « *ajouter de l'instabilité à l'immobilisme* », estimant que la motion de son camp est avant tout un « *coup de semonce* ». Et en indiquant qu'il la voterait uniquement dans le cas où le « *RN ne s'y associera pas* ».

Dimanche, François Bayrou a qualifié la motion de censure « de blague », estimant que les socialistes veulent « montrer qu'ils sont en opposition ». *Photo Julien de Rosa/AFP*

« Plus aucune indulgence »

Sur LCI, dimanche, le patron du PS Olivier Faure s'est montré beaucoup plus incisif que le député de Corrèze, lui répondant directement. Puisque le RN ne s'associe pas à la motion de la gauche, « *François Hollande pourra la voter en toute tranquillité, mais quand nous déposons une motion de censure, ce n'est pas simplement pour faire semblant* », a déclaré le patron du parti socialiste. Dorénavant, le PS n'aura « *plus aucune indulgence à l'égard de François Bayrou [...] On nous a trahis* », a-t-il averti. « *En rompant votre promesse* » de faire revenir au Parlement la réforme Borne avec la possibilité de rediscuter de l'âge de départ à la retraite, « *vous avez choisi le déshonneur* », a pourfendu la députée Estelle Mercier, qui défendait à la tribune la motion socialiste. « *Vous n'êtes pas l'homme de la situation.* » Bayrou reste néanmoins, contre vents et marées pour quelques semaines au moins, l'homme à la tête du gouvernement. ■

« On ne peut exclure d'emblée toute hausse d'impôts »

Propos recueillis par ***Sébastien Dumoulin, Grégoire Poussielgue*** *et* ***Frédéric Schaeffer***

YAËL BRAUN-PIVET
Présidente de l'Assemblée nationale

Deux semaines avant la présentation par François Bayrou des grandes lignes du budget pour 2026, Yaël Braun-Pivet, présidente de l'Assemblée nationale, estime qu'« *on ne peut pas exclure d'emblée toute hausse d'impôts* » dans le cadre de l'effort de 40 milliards d'euros recherchés. Elle se dit favorable à une année blanche et estime même que « *les retraités les plus aisés pourraient davantage être mis à contribution* ».

François Bayrou va demander un « effort à tous les Français » à l'occasion des premières pistes pour le budget 2026. Etes-vous d'accord avec ce principe ?
Ramener le déficit sous 3 % du PIB en 2029 pour stabiliser la dette est une nécessité absolue. Cela implique des efforts importants qui doivent effectivement être partagés par le plus grand nombre, de manière juste et équitable. Etat, institutions, entreprises, particuliers : tout le monde doit prendre sa part. L'Assemblée nationale aussi prendra sa part. Nous souhaitons donner l'exemple et nous proposerons aujourd'hui au Bureau de reconduire pour la deuxième année le gel de la dotation de l'Etat.

Un effort de 40 milliards d'euros est programmé pour ramener le déficit à 4,6 % du PIB l'an prochain. Cet effort peut-il se faire sans hausse d'impôts ?
Faire cet effort uniquement par des économies sur les dépenses publiques n'est pas réaliste. Cela ne correspond pas à l'objectif d'équité qui doit être le nôtre. On ne peut pas faire l'impasse sur les recettes et exclure d'emblée toute hausse d'impôts. Il faut privilégier les mesures qui ont le moins d'impact possible sur la croissance car notre économie reste très fragile. Attention à ne pas obérer les dépenses d'innovation, d'investissement. Le budget ne doit pas décourager les entreprises d'investir et d'embaucher.

Cela passe-t-il par une « année blanche » ?
Je suis favorable au principe d'une « année blanche ». Le périmètre devra, selon moi, être assez large pour avoir un véritable impact en termes d'économies : désindexation de l'impôt sur le revenu, du barème de la CSG sur les retraites, des pensions, etc. Cette piste de l'année blanche est d'autant plus intéressante que l'inflation est retombée à un bas niveau. Cela rendra les désindexations moins douloureuses. Mais, dans un souci de justice et d'équité, il faudra épargner les plus fragiles. Je pense, par exemple, aux petites retraites. En fonction de l'évolution de l'inflation, le principe d'une année blanche pourrait être envisagé au-delà de 2026.

Vous plaidez donc pour une baisse des pensions de retraite en 2026 ?
Nous avons besoin des efforts de tous et je sais que cette position n'est pas des plus populaires mais je l'assume : les retraités les plus aisés pourraient davantage être mis à contribution.

C'est une question d'équité. Certains me le disent : il s'agit aussi pour eux de préserver leurs enfants et petits-enfants. Je plaide depuis longtemps pour la suppression de l'abattement fiscal de 10 % sur les pensions, qui ne pénalise pas les petites retraites. Une alternative pourrait être d'aligner le taux le plus élevé de CSG sur celui des salariés. Ces deux options toucheraient uniquement les retraités les plus aisés. Supprimer l'abattement de 10 % serait une mesure plus progressive et à l'impact financier plus important – de l'ordre de 4 milliards d'euros par an.

Doit-on aussi taxer davantage les ménages les plus aisés ?
En plus du dispositif de lutte contre la suroptimisation – auquel travaille le gouvernement – c'est le sujet de l'héritage qu'il faut remettre sur la table. Toutes les études le montrent : on s'enrichit davantage aujourd'hui en héritant qu'en travaillant. Cela ne correspond pas à la société d'émancipation dans laquelle nous voulons faire grandir nos enfants. Je pense notamment nécessaire de se pencher sur la taxation des « super-héritages ». 0,1 % des héritiers reçoivent des montants supérieurs à 13 millions d'euros et ne paient en moyenne que 10 % droits de succession. En plus d'un problème de justice, cela représente une perte importante pour les finances publiques. Nous avions commencé à travailler sur le sujet au sein d'En Marche en 2018, mais cela n'a pas duré longtemps. Il faut remettre le projet sur les rails.

Cela implique-t-il de revoir le pacte Dutreil, qui permet de payer peu d'impôts sur la transmission des entreprises familiales ?
Le pacte Dutreil est très important pour le développement de nos entreprises, mais coûte très cher. Il ne faut pas y mettre fin mais l'aménager pour supprimer les effets d'aubaine et éviter qu'il ne soit détourné de son objectif à des fins d'optimisation fiscale.

Êtes-vous favorable à la mise en place d'une « TVA sociale » ?
Je suis partagée. Je comprends l'intérêt du dispositif mais j'en vois aussi les inconvénients. La TVA est un impôt très inégalitaire, dont la hausse touche davantage les plus fragiles. L'intérêt d'une « TVA sociale » n'existe que si cette hausse de TVA se répercute à 100 % sur une baisse du coût du travail.

Les collectivités locales doivent-elles davantage être mises à contribution dans le budget 2026 ?
Il ne doit pas y avoir de tabou. Quand on regarde la structure de dépenses des collectivités locales, il est sans doute possible d'agir sur la masse salariale, qui a fortement augmenté ces dernières années. Mais, au-delà de 2026, il faut travailler à une trajectoire des finances locales passant par des réformes structurelles.

C'est-à-dire ?
Il faut réenclencher la réforme territoriale de l'Etat et des collectivités. Il y a des dizaines de rapports qui s'entassent sur les étagères du gouvernement, de nos assemblées, de la présidence de la République. Malheureusement, nous n'avons pas avancé. Dans son rapport de 2024, Boris Ravignon, maire de Charleville-Mézières, a chiffré à 7,5 milliards par an le coût du millefeuille territorial. Je ne propose pas de supprimer une strate mais de clarifier les compétences et de redonner du poids au couple maire-préfet.

C'est un enjeu de coût, mais aussi d'efficacité de l'action publique. Je souhaite que, dès septembre, des députés et sénateurs se réunissent sur le sujet pour aboutir à une initiative parlementaire consensuelle avant la fin de l'année à partir des propositions existantes.

Eric Tschaen / REA

> « Je plaide depuis longtemps pour la suppression de l'abattement fiscal de 10 % sur les pensions, qui ne pénalise pas les petites retraites. »

Venant de la gauche et de l'extrême droite, les menaces de censure se multiplient. Y a-t-il une voie de passage pour le gouvernement ?
Tout le monde devrait consacrer son énergie à trouver une voie de passage pour le budget, pas à préparer la censure et ses conséquences. Il s'agit de préserver la souveraineté de la France, et non de décider de l'avenir du gouvernement de François Bayrou. Je suis convaincue qu'il est nécessaire, et possible, de trouver des accords entre partis, mais aussi avec les partenaires sociaux. Le gouvernement devrait s'appuyer davantage sur le Parlement.

Nous avons montré depuis trois ans notre capacité à travailler sur des propositions de loi transpartisanes : sur la fiscalité d'Airbnb, la définition pénale du viol... Nous avons la capacité d'agir, même sans majorité. Il serait invraisemblable et irresponsable de tout renvoyer à 2027. Les deux années qui restent avant la présidentielle doivent être utiles. ■

Croissance : ce que risque de coûter la canicule

Christophe Archambault/AFP

Selon une étude de l'Organisation internationale du travail (OIT), la capacité à effectuer un travail physique chute de 40 % lorsque les températures dépassent le seuil de 32°C.

CLIMAT

Selon une étude d'Allianz Trade, la canicule actuelle pourrait coûter 0,3 point de PIB à la France.

Elle réduit la productivité, la production agricole et énergétique, et engendre un coût sanitaire élevé.

Anne Feitz

Il est trop tôt pour sortir les calculettes, mais il est d'ores et déjà avéré que la vague de chaleur qui frappe la France depuis la mi-juin laissera des traces sur la croissance tricolore. Selon une étude publiée par Allianz Trade mardi, la canicule actuelle pourrait coûter 0,5 point de PIB à l'Europe. En France, où ils estiment que le thermomètre aura dépassé les 32° C pendant 12 jours entre le 1er mai et le 14 juillet, les économistes de l'assureur allemand estiment ainsi que le PIB pourrait baisser de 0,3 point. Un impact non négligeable.

Pertes de récoltes

Mardi, la cinquantième vague de chaleur observée dans l'Hexagone depuis 1947, et la 33e depuis le début du siècle, a contraint Météo France à placer 16 départements, dont l'Ile-de-France, en vigilance rouge. Les températures, frôlant les 40°C à Paris, ont provoqué des restrictions de circulation, l'arrêt de certaines activités et la fermeture d'écoles.

De quoi peser sur la productivité. Selon une étude de l'Organisation internationale du travail (OIT), citée par Allianz Trade, la capacité à effectuer un travail physique chute de 40 % lorsque les températures dépassent le seuil de 32 °C, et même des deux tiers au-delà des 38 °C. Les travaux effectués à l'extérieur, dans le bâtiment ou l'agriculture notamment, sont sensiblement ralentis, voire stoppés – tout comme certains événements festifs ou sportifs. Le cerveau tourne au ralenti au-delà d'une certaine température. Les fermetures d'école (près de 2.000 en France ces jours-ci) contraignent les parents à s'organiser et à réduire leur activité.

« Une étude réalisée aux Etats-Unis a montré qu'un jour supplémentaire au-dessus de 32 °C réduit la masse salariale annuelle de 0,04 %, ce qui équivaut à une demi-journée de grève », indiquent les économistes d'Allianz Trade.

> En 2003, la canicule avait coûté, selon l'Insee, entre 0,1 et 0,2 point de PIB, soit 15 à 30 milliards d'euros.

Même si une partie de l'activité perdue est ensuite rattrapée, dans les services ou l'industrie, cela ne compense pas les pertes observées dans l'agriculture ou sur les infrastructures : seul 30 % à 50 % de l'impact initial est compensé, estiment-ils aussi, citant notamment une étude de la BCE.

L'impact des vagues de chaleur est particulièrement notable dans l'agriculture, provoquant baisse de rendements et même parfois pertes de récoltes. Selon un rapport de synthèse du Sénat sur l'impact économique de la canicule de 2003, la production de blé tendre avait alors reculé de 21,5 %, celle d'avoine de 28 %, et celle de maïs en grain de 30 %. Les élevages, notamment de volaille, avaient particulièrement souffert, avec 4 à 5 millions de poulets et de dindes ayant succombé à la chaleur. Sans parler de la production de lait des vaches, qui peut fondre d'un cinquième sous l'effet de la hausse du mercure.

Perturbations dans les transports

Le secteur de l'énergie est lui aussi sensible aux fortes chaleurs, qui provoquent des tensions sur les réseaux, mais aussi sur la production d'électricité. Selon le rapport du cabinet Callendar sur l'impact à venir du réchauffement climatique sur les infrastructures, le rendement des centrales nucléaires baisse en moyenne de 0,12 à 0,17 point si sa source de refroidissement se réchauffe d'un degré. EDF, qui a annoncé la fermeture du réacteur du Bugey, prévoit des baisses de production dans quatre autres centrales d'ici au 7 juillet.

« Nous avons perdu 93 gigawattheures au dernier comptage, ce qui est assez exceptionnel si tôt dans l'été », relève Thibault Laconde, fondateur de Callendar. Les fortes chaleurs peuvent aussi provoquer des accidents industriels, comme l'an dernier en Crimée où la canicule est soupçonnée d'avoir provoqué l'évaporation d'acide sulfurique d'une usine chimique, rappelle Callendar. Elles perturbent les transports, déformant les rails ou l'asphalte et provoquant des retards, un impact plus difficile à chiffrer.

En 2003, alors que le franchissement du seuil de 40 °C (désormais presque banal) dans l'Hexagone faisait les gros titres, la canicule qui s'est installée du 4 au 13 août a coûté, selon l'Insee, entre 0,1 et 0,2 point de PIB, soit 15 à 30 milliards d'euros. Elle a généré une inflation supérieure aux prévisions, que l'Insee attribue à la hausse de prix des légumes frais en septembre (+ 22 %). Et une baisse de la consommation, les ménages ayant moins acheté de vêtements (– 8,9 %) et de viande (–8 %) en août 2003.

Fragilisation des bâtiments

Enfin, même si les leçons ont été tirées pour éviter le désastre de la canicule de 2003, qui avait provoqué 15.000 décès en 15 jours, le coût sanitaire des vagues de chaleur est loin d'être nul. Arrêts maladie, afflux aux urgences ou décès prématurés ont coûté entre 22 et 37 milliards d'euros à la France entre 2015 et 2020, selon une étude réalisée en 2022 par Santé publique France. En 2022, la sécheresse a encore provoqué près de 3.000 morts dans l'Hexagone. Elle a au total coûté plus de 5 milliards d'euros, dans la fragilisation des bâtiments, les pertes de production agricoles ou énergétiques ou encore les feux de forêts.

De quoi pousser les politiques à investir dans l'adaptation au réchauffement climatique. Les vagues de chaleur sont appelées à se multiplier, mais elles sont loin de constituer le seul impact économique du réchauffement, qui provoque aussi la multiplication d'autres catastrophes, comme les tempêtes, des inondations, etc. Selon une étude récente publiée par deux économistes de Harvard et Northwestern, une hausse de la température mondiale de 1 °C provoquerait ainsi une baisse du PIB mondial de 12 %, au bout de six ans. ■

La loi Duplomb sur les agriculteurs suspendue au vote des macronistes à l'Assemblée

Le texte de compromis issu de la commission mixte paritaire (CMP) a été largement accepté. Son adoption par le Sénat ne fait aucun doute. Le vote à l'Assemblée dépendra de la position des macronistes.

Marie Bellan

Dans la course d'obstacles vers son adoption définitive, la proposition de loi du sénateur Duplomb a franchi une étape importante. Le texte a reçu l'aval de la commission mixte paritaire (CMP), composée de sept sénateurs et sept députés, dans la soirée de lundi.

La CMP a voté très largement pour le texte de compromis avec 10 voix pour – RN, LR, centristes et macronistes – et quatre oppositions des socialistes et insoumis. *« C'est un signal fort, attendu et nécessaire, adressé à nos agriculteurs »*, a dit la ministre de l'Agriculture, Annick Genevard, une fois l'accord scellé.

Le texte doit désormais passer le cap d'un vote au Sénat le 2 juillet, qui devrait n'être qu'une formalité, puis d'un vote définitif à l'Assemblée le 8 juillet. Cette étape ultime sera plus délicate, malgré les assurances qu'a voulu donner l'auteur de la proposition de loi : *« Ce texte ne va pas résoudre la totalité des besoins des agriculteurs, mais il permet une chose simple : redonner à nos agriculteurs français les mêmes moyens que leurs homologues européens »*, s'est réjoui Laurent Duplomb, en ajoutant que le vote favorable des élus Renaissance à l'Assemblée lui avait été assuré par Gabriel Attal lui-même.

Il faut toutefois se méfier des consignes de vote données par le chef de file des députés EPR, car elles ne sont pas toujours suivies d'effet. Le vote de la loi simplification le 17 juin dernier en est un parfait exemple. Malgré les recommandations de Gabriel Attal, appelant à rejeter un texte qualité de *« fourre-tout »* et *« vidé de sa cohérence »*, notamment du fait de la suppression des Zones à faibles émissions (ZFE), une trentaine de députés EPR n'ont pas suivi les consignes, préférant s'abstenir ou voter pour.

« Défendre des conditions durables d'exercice »

Signe que l'unité des troupes macronistes sur les questions environnementales est de moins en moins évidente et de moins en moins prévisible. Qu'en sera-t-il sur la proposition de loi Duplomb ?

La présidente de la Commission du développement durable, député macroniste, a déjà fait connaître sa position : *« Je me refuse à cautionner ce texte. Je voterai résolument contre lors du vote solennel prévu le 8 juillet prochain à l'Assemblée nationale »*, a indiqué Sandrine Le Feur. *« A l'heure de l'effondrement de la biodiversité, réautoriser des néonicotinoïdes et fragiliser nos ressources en eau est une faute politique et sociétale grave. Etre pleinement engagé aux côtés des agriculteurs, c'est défendre des conditions durables d'exercice de leur métier, pas cautionner un modèle qui les met en péril »*, a-t-elle poursuivi.

Le point dur de la loi, et celui qui tient le plus à cœur de Laurent Duplomb, est la réintroduction d'un pesticide interdit depuis 2020 en France, mais autorisé dans le reste de l'Europe. Dans la version de compromis sortie de la CMP, l'acétamipride est donc à nouveau autorisé, sans être réservée à certaines filières et sans restriction de durée, comme le souhaitait le rapporteur du texte à l'Assemblée Julien Dive.

Une simple clause de revoyure au bout de trois ans a été concédée, par un « conseil de surveillance », qui ne comporte aucun représentant de l'Anses, l'Agence nationale de sécurité sanitaire. Une agence dont le rôle est justement d'examiner la dangerosité des produits phytosanitaires avant leur mise éventuelle sur le marché. Autre point sensible, le texte fait clairement évoluer la doctrine jusque-là martelée par le gouvernement : *« Pas d'interdiction* [de pesticide, NDLR], *sans solution. »* Car les solutions existent souvent, mais avec un coût ou des frais de main-d'œuvre supplémentaires.

> « Réautoriser des néonicotinoïdes et fragiliser nos ressources en eau est une faute politique et sociétale grave. »
>
> **SANDRINE LE FEUR**
> Députée Ensemble pour la République (Finistère)

Un choix simple ?

Le texte précise donc que *« constitue une solution alternative une solution techniquement fiable* [...] *et financièrement acceptable, en ce sens que son coût pour le producteur ne doit pas être sensiblement plus élevé que celui engendré par l'utilisation du produit interdit »*. Ce qui revient à écarter par exemple les techniques de biocontrôle, efficaces mais plus compliquées à mettre en œuvre.

Les pourfendeurs de la version initiale de la proposition de loi ont obtenu deux victoires. La préservation de l'indépendance de l'Anses dans son travail d'examen des substances potentiellement toxiques, que le sénateur Duplomb voulait assujettir aux priorités réclamées par les exploitants agricoles. Et le retrait d'une nouvelle catégorie de zones humides dite « fortement dégradées » qui auraient autorisé des activités humaines susceptibles de les dégrader encore plus.

« Nous appelons désormais les sénateurs et députés à adopter ce texte les 2 et 8 juillet lors de son ultime examen. Le choix sera simple : soutenir nos agriculteurs ou les abandonner et ainsi priver la France de sa souveraineté alimentaire », a affirmé Arnaud Rousseau, le président de la FNSEA. Un choix pas si simple que cela en réalité. ■

Quand fin du monde et fin du mois se rejoignent

Et si la vague de chaleur actuelle était l'occasion de sortir, enfin, des slogans, des invectives et des postures dans le débat politique ?

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE d' **Isabelle Ficek**

Les épisodes de canicule se suivent mais ne se ressemblent pas. Plus intenses, plus nombreux, plus rapprochés. Et ce n'est encore rien, à écouter les climatologues, par rapport à ce qui nous attend.

Signe, s'il en était besoin, de la gravité de la situation, Emmanuel Macron lui-même affiche ses *« bons conseils »*, rappelant que la canicule frappe d'abord *« les plus fragiles »*. Mais ces dernières heures, d'autres voix, plus inattendues, se sont élevées sur le sujet. S'engouffrant dans la brèche du manque d'adaptation des bâtiments publics, écoles en tête. Voici Marine Le Pen et son allié Eric Ciotti qui proposent *« un grand plan d'équipement pour la climatisation »*. Au passage, elle raille les *« soi-disant élites françaises »* qui *« jouissent de véhicules et bureaux climatisés »* quand la *« sobriété »* serait *« toujours réservée aux classes moyennes et populaires. »*

S'en sont suivis des échanges musclés entre le RN et la patronne des Verts, Marine Tondelier soulignant, comme d'autres, que la climatisation, certes réponse nécessaire, est loin d'être suffisante. Rappelant, surtout, les reculs sur la transition votés récemment par le RN (ZFE, ZAN etc.).

Pas vraiment identifié sur les sujets écologiques, Gérald Darmanin souligne, lui, à quel point *« le réel du changement climatique s'impose à tous, y compris à ceux qui n'ont pas voulu le voir »*. Et assure qu'il existe une *« voie possible »*, *« entre déni et moralisation »*, pour une *« écologie populaire »*. Sous-entendu, la sienne.

Les débats politiques autour de la transition écologique sont rarement nuancés. Souvent instrumentalisés. La crise des « gilets jaunes », opposant « fin du monde » et « fin du mois », si elle a montré la nécessité de mieux accompagner la transition, n'a pas aidé à rendre moins frileuse une partie des politiques sur l'urgence de la transition. Mais avec cet épisode, il se passe quelque chose. *« Il atteste l'impréparation de nos sociétés mais coupe aussi l'herbe sous le pied de ceux qui disent que la transition est une contrainte, pas nécessaire. Faire la transition, c'est protéger la population »*, rappelle Sophie Dubuisson-Quellier, membre du Haut Conseil pour le climat.

Les reculs sur le sujet au Parlement ? Une *« grande confusion »*, dixit Jean-Marc Jancovici (sur BFTMV), héritage d'un *« vieux logiciel »*, d'une difficulté à *« se projeter dans le monde de demain »*. Avec le Shift Project, il a écrit à tous les présidents de groupe parlementaire pour échanger, aider à faire évoluer ce logiciel. Pour un débat qui nécessite, dit-il, de la *« nuance »*, des *« solutions astucieuses »*, de l'accompagnement mais aussi des renoncements. Peut-être l'occasion de sortir des slogans et des invectives sur un sujet qui vaut mieux que cela. ■

Dessins Kim Roselier pour « Les Echos »

Un sommet de la dernière chance pour Macron et Valls sur la Nouvelle-Calédonie

OUTRE-MER

Après l'échec des négociations conduites par le ministre des Outre-mer, le chef de l'Etat accueille ce mercredi l'ensemble des formations politiques de l'archipel à l'Elysée.

Avec l'espoir d'arracher enfin un accord sur l'avenir institutionnel de l'archipel.

Ulysse Legavre-Jérôme

Paris et ses environs seront-ils plus propices à un accord ? A l'invitation d'Emmanuel Macron, les représentants des principales formations politiques de l'archipel vont se retrouver, ce mercredi, à l'Elysée pour un « sommet consacré à la Nouvelle-Calédonie ». Manuel Valls, ministre des Outre-mer, y sera associé.

Après cette rencontre solennelle, à laquelle doivent aussi assister des chefs d'entreprise et des représentants de la société civile, les délégations indépendantistes et non-indépendantistes se rendront à Bougival. C'est dans l'hôtel Hilton de cette petite ville des Yvelines que les négociations sur l'avenir institutionnel de l'archipel reprendront à huis clos le soir même pour un temps indéterminé.

« Il a trahi la République »

Ce nouveau « conclave » fait suite à l'échec du précédent, début mai, à l'hôtel Sheraton Deva de Bourail, une commune au nord-ouest de Nouméa, sous l'égide de Manuel Valls. C'est là que la frange dure des non-indépendantistes, incarnée par Sonia Backès, ex-secrétaire d'Etat du gouvernement d'Elisabeth Borne, et Nicolas Metzdorf, député macroniste, avaient rejeté le projet de « souveraineté avec la France » mis sur la table par le ministre des Outre-mer.

Selon eux, le texte qui prévoyait entre autres « *une double nationalité, française de droit et calédonienne* » revenait à acter l'indépendance du territoire océanien. Manuel Valls proposait en outre de doter la Nouvelle-Calédonie de compétences régaliennes qui les déléguerait à la France. L'archipel devait aussi jouir de son propre siège à l'ONU. Les non-indépendantistes estiment depuis que Manuel Valls est « *disqualifié* » pour poursuivre les négociations.

Les ministres qui ont eu à traiter le dossier néo-calédonien ces dernières années à l'Intérieur et aux Outre-mer ont porté la voix des non-indépendantistes à l'Elysée.

« *Il a trahi la République en proposant de se séparer d'un bout du territoire national, mais il a aussi trahi la démocratie en ne respectant pas les résultats des trois référendums* [de 2018, 2020 et 2021 qui ont dit non à l'indépendance, le dernier ayant été cependant boycotté par les Kanaks, NDLR] », cingle Sonia Backès. Cette dernière a joué des coudes pour qu'Emmanuel Macron « *reprenne en main* » le dossier, affirmant partout que « *jamais le chef de l'Etat n'avait validé un tel projet* ».

De fait, plusieurs lignes coexistent au sein de l'exécutif. Les ministres qui ont eu à traiter le dossier néo-calédonien ces dernières années à l'Intérieur et aux Outre-mer, Gérald Darmanin et Sébastien Lecornu, ont porté la voix des non-indépendantistes à l'Elysée. Bruno Retailleau, l'actuel locataire de Beauvau, leur a prêté main-forte.

Emmanuel Macron, à Nouméa, en Nouvelle-Calédonie, le 23 mai 2024. *Photo Ludovic Marin/AP/Sipa*

Mais c'est aussi directement entre le président de la République, Emmanuel Macron, et Manuel Valls qu'il y a eu de la friture sur la ligne. « *Le président était très mécontent qu'il soit allé aussi loin dans son projet sans l'en informer* », relate un conseiller de l'exécutif proche des discussions.

Confier des compétences régaliennes à la Nouvelle-Calédonie relève des prérogatives du chef de l'Etat, considère Emmanuel Macron. Les deux hommes se sont depuis expliqués et seraient aujourd'hui alignés.

Le spectre de nouvelles émeutes

Dans sa lettre d'invitation aux acteurs politiques de l'archipel du 24 mai, le président crédite d'ailleurs la méthode Valls qui a permis de réunir autour de la table des discussions l'ensemble des protagonistes pour la première fois depuis 2021. « *Le ministre d'Etat a réussi à renouer les fils du dialogue, ce qui est un acquis en tant que tel* », écrit Emmanuel Macron.

Désormais le temps presse, s'inquiète le leader indépendantiste Emmanuel Tjibaou. Sans accord rapide, les Néo-Calédoniens entreront « *dans un tunnel électoral dont la sortie n'aura lieu qu'à la fin du premier semestre 2027* », ce qui représentera, depuis les émeutes de mai 2024 (14 morts, 2 milliards d'euros de dégâts), « *trois ans dans un territoire exsangue, sans perspective de relance économique, dans une grave crise sanitaire* », a-t-il prévenu début juin à l'Assemblée.

Ce tunnel électoral – avant les municipales de 2026 et la présidentielle de 2027 – commence par les provinciales. L'exécutif est contraint par le Conseil d'Etat de les convoquer d'ici à novembre. Or ces élections, avec le projet d'élargissement du corps électoral que le gouvernement a voulu imposer, sont à l'origine même de la crise.

Dans une lettre, l'autre leader indépendantiste Christian Tein, tout juste libéré après un an de détention dans l'Hexagone, indique que « *les discussions à venir doivent converger vers l'indépendance pleine et entière* ».

Le casse-tête semble insoluble, mais Manuel Valls veut y croire. « *Cet accord est possible* », a-t-il répété fin juin lors d'une conférence de presse marquant ses six mois aux Outre-mer. Les Néo-Calédoniens l'espèrent aussi. ■

L'essor de l'enseignement supérieur n'est pas une recette miracle pour lutter contre le chômage

EMPLOI

L'idée selon laquelle il faudrait diplômer davantage pour faire baisser le chômage est infondée, assure une étude publiée ce mercredi.

Marie-Christine Corbier

Pierre Tapie jette un pavé dans la mare. L'ex-président de la Conférence des grandes écoles, qui dirige le cabinet de conseil Paxter, publie ce mercredi une étude comparative mondiale (*) sur les liens entre enseignement supérieur, revenu et employabilité. Cette enquête, que « Les Echos » ont pu consulter, fourmille de statistiques et propose une analyse contre-intuitive. « *Il n'est pas vrai de dire que l'accès toujours plus grand à l'enseignement supérieur a des conséquences positives sur le développement économique ou sur l'emploi*, assure Pierre Tapie. *Le discours politique selon lequel "plus il y a de gens diplômés, mieux c'est" est infondé.* »

La réflexion des auteurs est partie des printemps arabes. En 2011, « *sur la rive sud de la Méditerranée, le taux de chômage des jeunes diplômés était en moyenne supérieur de 50 % à celui des jeunes en général*, soulignent-ils. *Avoir un diplôme semblait éloigner de l'emploi.* » Combiné à des « *libertés civiques insuffisantes* », le cocktail explosif va déboucher sur une année de révolutions dans le monde arabe.

Pendant ce temps, en France, on était « *baignés de l'affirmation d'évidence qu'augmenter l'accès à l'enseignement supérieur était le chemin nécessaire pour* [diminuer le] *chômage et doper la croissance économique* », rappelle l'étude.

Cette « dissonance » entre le sud de la Méditerranée et le discours en France marque le début d'une recherche qui va durer dix ans, au cours de laquelle les auteurs épluchent des échantillons statistiques représentant plus de 90 % de la jeunesse mondiale (88 à 140 pays selon les indicateurs).

Une relation positive jusqu'à un certain seuil

L'enquête soulève notamment deux grandes questions : plus le taux d'accès à l'enseignement supérieur d'un pays est élevé, plus est-il riche ? Et plus ce taux est élevé, moins y a-t-il de chômage ? Les auteurs observent que l'accès à l'enseignement supérieur et la richesse d'un pays sont très liés, mais seulement jusqu'à un certain niveau de développement, autour de 15.000 dollars de PIB par habitant et par an (en parité de pouvoir d'achat). Ces pays ont besoin d'une main-d'œuvre plus qualifiée pour se développer.

Toutefois, à partir de 20.000 dollars de PIB par habitant, la donne change. Par exemple, le Botswana et l'Argentine ont un niveau de PIB similaire. Pourtant, le premier affiche un taux d'accès à l'enseignement supérieur de 25 % et le deuxième, de 85 %, souligne Pierre Tapie. « *Il n'est donc pas vrai de dire que, plus un pays a une proportion élevée d'étudiants dans le supérieur, plus il est riche.* »

La relation entre enseignement supérieur et taux de chômage conduit ensuite les auteurs à montrer que, dans les pays riches, une hausse du taux d'accès à l'enseignement supérieur a tendance à… augmenter le taux de chômage moyen.

L'étude classe les pays en cinq catégories, selon leur développement économique. Dans un premier groupe de 14 pays, dont le PIB moyen oscille autour de 6.500 dollars par habitant (Mauritanie, Mali, Niger, Egypte…) et où le taux de chômage des jeunes diplômés est de l'ordre de 40 %, le diplôme « *éloigne dramatiquement de l'emploi* », indique le document.

A l'autre extrême, dans le groupe des pays les plus riches (Canada, Etats-Unis, Australie, Allemagne…), où le PIB est de l'ordre de 57.000 dollars et le taux d'accès à l'enseignement supérieur de 58 %, le taux de chômage des jeunes diplômés s'établit à 7,5 %. « *Ces pays ont un chômage contenu avec une économie plus riche et un accès à l'enseignement supérieur plus faible qu'en France* », soulignent les auteurs.

Voie de réussite

La France se trouve dans un autre groupe de pays qui présente un taux d'accès à l'enseignement supérieur plus important (70 %) pour un taux de chômage des jeunes diplômés de 12 %. « *Le défi, dans les pays riches, est celui de l'employabilité de ceux qui sont faiblement diplômés*, insiste Pierre Tapie. *C'est faux de dire qu'augmenter l'accès à l'enseignement supérieur va diminuer le chômage.* » Il cite la Suisse, l'Allemagne ou les Pays-Bas qui envoient moins d'étudiants dans l'enseignement supérieur et forment davantage d'ouvriers spécialisés.

En creux, l'étude pose la question d'amener plus de 80 % d'une génération au niveau du bac et interroge la voie professionnelle. « *La France n'a pas su en faire une voie de réussite* », regrette Pierre Tapie. L'ancien président de la Conférence des grandes écoles plaide pour qu'il y ait « *davantage de cohérence entre le flux d'étudiants entrant dans une formation et le fait qu'elle conduise ou non vers l'employabilité* ». Mais l'étude ne dit pas comment faire…

Un risque sérieux d'instrumentalisation

Au moment où le gouvernement français est à la recherche de coupes budgétaires, certains pourraient être tentés de faire des économies sur l'enseignement supérieur. Pierre Tapie admet « *un risque réel et sérieux d'instrumentalisation* », tout en balayant cette idée.

« *Non !* lance-t-il. *L'enseignement supérieur français est radicalement paupérisé, les taux d'encadrement sont mauvais, je milite pour un investissement plus élevé, mais ce n'est pas parce qu'on investit plus qu'il faut y mettre davantage d'étudiants. Je pense même qu'il faut moins d'étudiants.* » Le déclin de la démographie étudiante doit toucher l'Hexagone d'ici à 2030. D'après Pierre Tapie, c'est « *une opportunité d'avoir de bons taux d'encadrement et des étudiants adaptés aux enseignements qu'ils reçoivent* ».

(*) « *Enseignement supérieur, revenu et employabilité* », *Pierre Aliphat, Nikola Damjanovic et Pierre Tapie, cabinet Paxter, juin 2025.*

Il a dit

« Le défi, dans les pays riches, est celui de l'employabilité de ceux qui sont faiblement diplômés. »

PIERRE TAPIE
Dirigeant du cabinet de conseil Paxter

DR

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

Les Echos SUR RADIO CLASSIQUE

Droits de douane : les gages que Bruxelles tente d'obtenir à Washington

COMMERCE

Alors que l'échéance du 9 juillet se rapproche, la délégation européenne serait disposée à accepter un « tarif de base » douanier américain de 10 %, en échange de la suppression immédiate des droits visant certains secteurs clés pour l'Europe.

Solveig Godeluck
avec ***Karl De Meyer***
— Bureaux de New York et de Bruxelles

Dix jours avant l'échéance tarifaire du 9 juillet, Washington et Bruxelles seraient proches d'un accord-cadre qui poserait les grands principes de leur future relation commerciale. Selon Bloomberg et Reuters, l'Union européenne pourrait accepter un « deal » asymétrique, permettant aux Etats-Unis d'imposer un droit de douane de base de 10 % sur toutes les marchandises européennes. Washington prélève déjà cette taxe unilatérale depuis le 2 avril sur quasiment tous ses partenaires commerciaux.

Ce serait une importante concession de la part de l'Union européenne, une zone économique forte de 450 millions de consommateurs, avec laquelle les Etats-Unis ont enregistré l'an dernier, sur les biens, un déficit commercial d'environ 200 milliards d'euros, sur un volume d'échanges de 817 milliards d'euros. Donald Trump, dans ses attaques, néglige de prendre en compte l'excédent américain dans les services qui se monte à environ 145 milliards d'euros.

Réduire l'impact des droits sectoriels sur l'Europe

Une délégation européenne est arrivée à Washington dès lundi. Le négociateur en chef Maros Sefcovic devait arriver ce mardi, et espérait rencontrer le secrétaire au Commerce Howard Lutnick et le représentant au Commerce Jamieson Greer. La semaine dernière, les relations ont commencé à se réchauffer de part et d'autre de l'Atlantique, avec la conclusion d'un accord de paix fiscale au sein du G7.

C'est une négociation à fort enjeu, car Donald Trump a menacé en mai de porter les droits de douane sur les produits européens à 50 %. Comme pour tous les autres pays, l'échéance pour conclure un accord a été fixée au 9 juillet, mais la date pourrait glisser.

Si elle est prête à céder sur le taux à 10 %, la Commission européenne demande évidemment des contreparties. Elle souhaiterait réduire l'impact des droits sectoriels déjà en vigueur : 25 % sur l'automobile, 50 % sur l'acier et l'aluminium. Le Royaume-Uni a ainsi déjà négocié un « deal » asymétrique : il continue à payer 10 % de droits universels unilatéraux, mais a obtenu une réduction à 10 % les taxes sur ses exportations de véhicules, contre 25 % auparavant. Ces secteurs sont essentiels à la compétitivité européenne, et en particulier à la machine exportatrice allemande. Le chancelier Friedrich Merz espère que les constructeurs auto allemands, qui exportent à la fois vers les Etats-Unis et depuis les Etats-Unis vers des pays tiers, échapperont à la guerre commerciale. L'une des voies de passage pourrait être de mettre en place des quotas de marchandises exemptées, sans faire disparaître complètement les taxes américaines.

> L'une des voies de passage pourrait être de mettre en place des quotas de marchandises exemptées, sans faire disparaître complètement les taxes américaines.

Bruxelles cherche aussi à obtenir des clauses préférentielles pour d'autres secteurs : les boissons alcoolisées, les semi-conducteurs, l'aéronautique et les produits pharmaceutiques, que Trump a menacé de frapper. Dans ces deux dernières industries en particulier, l'UE argue que les chaînes de valeur sont très intégrées entre les deux rives de l'Atlantique et que de fortes taxes ne profiteraient à personne.

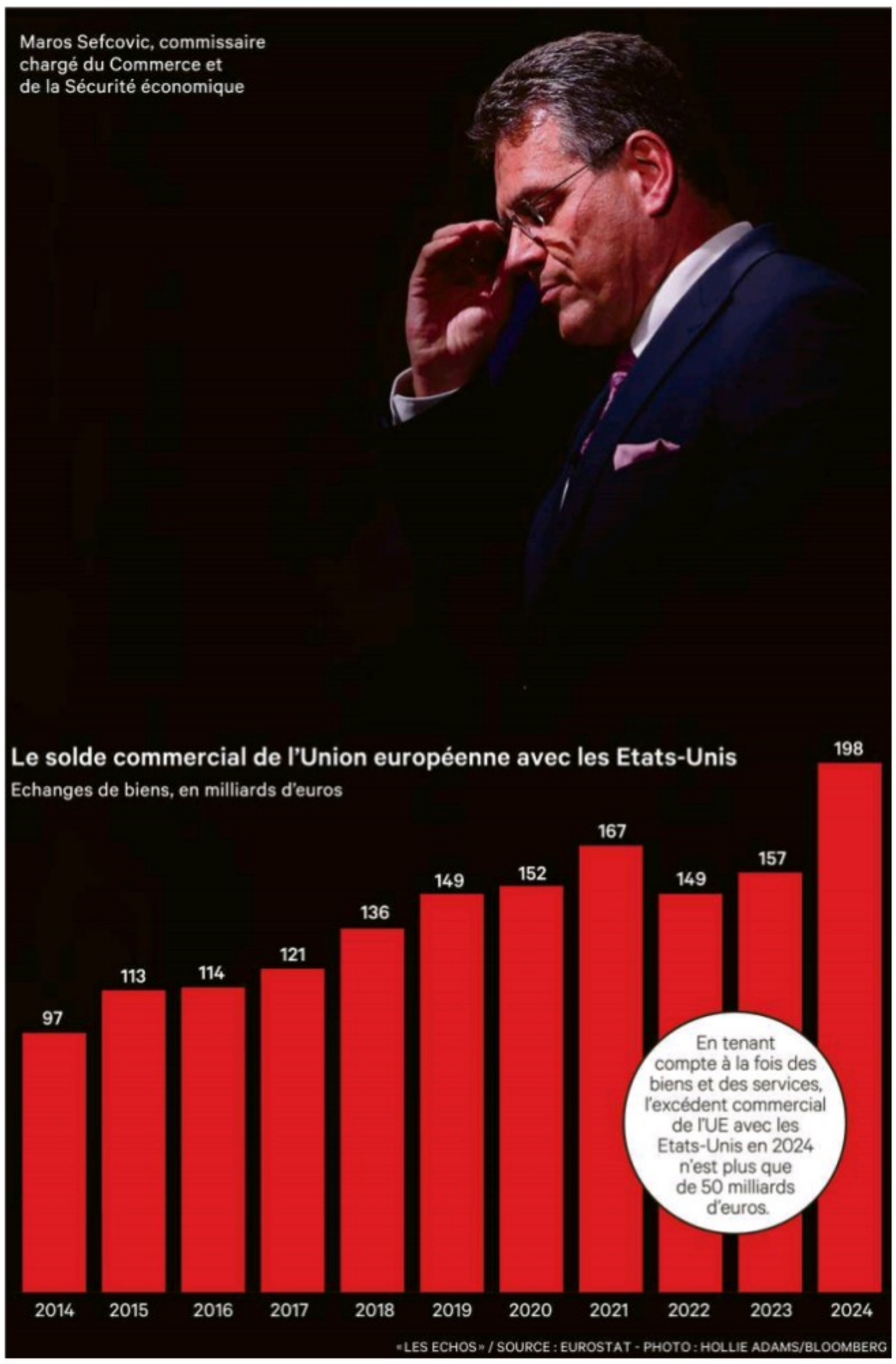
Selon Reuters, Bruxelles veut un allègement immédiat dans les secteurs clés, comme l'a réclamé Friedrich Merz lors du sommet de Bruxelles de jeudi dernier. Cela passe par la suppression des nouveaux droits Trump, ou par l'annulation réciproque de tout droit de douane, par exemple dans les boissons alcoolisées et les technologies médicales, taxées à 10 % par les Etats-Unis. Ces barrières douanières devraient disparaître dès la conclusion d'un accord initial.

Quant aux barrières non-commerciales, Bruxelles a posé ses lignes rouges. Les directives européennes sur la régulation du numérique ne pourront pas être renégociées. L'Europe tient à conserver sa souveraineté fiscale, sa TVA et ses taxes sur le numérique. La Commission réfléchit toutefois à des mesures de simplification administrative qui faciliteraient la vie des exportateurs américains. Ainsi qu'à des coopérations sur des standards techniques, par exemple les normes de sécurité pour les voitures. « *La raison pour laquelle les Européens n'achètent pas de véhicules américains, de toute façon, c'est que ces voitures ne répondent pas à leurs besoins* », explique un expert bruxellois.

Il y a six jours, le commissaire européen à l'Industrie Stéphane Séjourné avait déclaré à Bloomberg que, au cas où il resterait 10 % de droits unilatéraux à l'issue des négociations, Bruxelles appliquerait des représailles. « *Nous aurons besoin de répliquer et de rééquilibrer dans certains secteurs clés si les Etats-Unis insistent pour conclure un accord asymétrique* », a-t-il dit. Il reflète la position de la France, mais la Première ministre italienne Giorgia Meloni a fait comprendre qu'elle pourrait accepter les 10 % sans représailles.

L'Union européenne a d'ores et déjà approuvé une première salve de droits en représailles à la taxation de ses métaux. Le paquet a été validé par les Vingt-Sept mais suspendu ensuite, dans l'attente du résultat des négociations. Il porte sur 21 milliards d'euros de marchandises américaines, dont le soja de Louisiane, la volaille, les Harley-Davidson. Bruxelles a également préparé un deuxième train de contre-mesures, plus étoffé, sur 95 milliards d'euros marchandises (whisky, Boeing, voitures), mais les Etats membres ne l'ont pas validé.

Si les deux partenaires ne s'entendaient pas et si Donald Trump fixait unilatéralement de nouveaux droits élevés, l'Europe pourrait puiser dans d'autres outils de son arsenal de défense commerciale. Elle est en mesure de taxer les services américains, notamment numériques. Tout le monde y perdrait. ■



> « Nous aurons besoin de répliquer et de rééquilibrer dans certains secteurs clés si les Etats-Unis insistent pour conclure un accord asymétrique. »
> **STÉPHANE SÉJOURNÉ**
> Commissaire européen à l'Industrie

La facture qui attend l'économie européenne

Des tarifs douaniers permanents de 10 % avec les Etats-Unis feraient déjà mal en Europe. D'autant que l'euro s'est beaucoup apprécié depuis le début de l'année, vis-à-vis du dollar mais aussi de la devise chinoise.

Guillaume de Calignon

C'est un peu le minimum syndical pour Donald Trump. Jusqu'ici, aucun partenaire commercial des Etats-Unis n'a pu éviter de payer les 10 % de droits de douane. Même le Royaume-Uni, qui affiche pourtant un déficit commercial avec les Etats-Unis, a dû plier face aux exigences de l'Oncle Sam. « *L'accord signé par les Britanniques semble être la meilleure option que les autres pays puissent espérer. Ce taux de 10 % est donc une sorte de plancher* », considère Brian Coulton, chef économiste en Europe de l'agence de notation Fitch.

Ce tarif est d'ailleurs appliqué depuis le 2 avril, avec ceux sur l'acier, l'aluminium et l'automobile. Seuls les droits de douane « réciproques » – de 20 % pour l'Europe ou de 50 % si l'on tient compte des menaces proférées par Trump en mai – ont été retardés. En attendant le 9 juillet, date de la fin du sursis tarifaire, ce taux de 10 % est un peu comme un droit d'entrée sur le marché américain, un péage dont doivent s'acquitter les entreprises étrangères pour pouvoir vendre leurs produits sur le plus grand marché du monde. Il est donc peu probable que l'Union européenne (UE), qui a dégagé un excédent commercial de 200 milliards d'euros avec les Etats-Unis en 2024, soit logée à une enseigne différente.

Est-ce grave si le Vieux Continent doit payer 10 % de droits de douane sur toutes ses exportations vers les Etats-Unis ? La Première ministre italienne, Giorgia Meloni, a répondu à cette question, indiquant qu'il s'agirait « *d'un compromis acceptable qui n'aurait pas d'impact particulier sur les entreprises* ». Mais cette réflexion vise surtout à limiter les dégâts. Car l'effet serait peut-être contenu à court terme mais il ne serait pas négligeable. « *Cette situation serait gérable pour les Européens mais elle entrainera une nouvelle année de croissance très faible* », affirme Brian Coulton.

Un autre problème se pose. « *Tous les pays européens ne seront pas touchés de la même manière* », réagit Paul Berthier, économiste chez Rexecode. « *L'excédent commercial dégagé par l'Allemagne et l'Italie est par exemple très important pour ces deux Etats membres. Les intérêts ne sont donc pas identiques et cela peut fragiliser la position commune de l'UE dans la négociation* », poursuit-il. Ainsi, l'économiste anticipe un effet négatif de 0,5 point de PIB pour l'Allemagne d'un tel accord cette année, alors que « *l'impact serait plus marginal sur les économies espagnole et française, moins exposées au marché américain* ».

> « Tous les pays européens ne seront pas touchés de la même manière. Les intérêts ne sont donc pas identiques. »
> **PAUL BERTHIER**
> Economiste chez Rexecode

La question de l'euro

En même temps, l'Europe fait face à d'autres vents contraires, notamment l'appréciation du taux de change, qui pourrait freiner l'activité exportatrice. L'euro a pris près de 14 % par rapport au billet vert depuis le début de l'année et vaut environ 1,18 dollar. Luis De Guindos, le vice-président de la Banque centrale européenne (BCE), a dit mardi à Sintra au Portugal que la BCE ne pourrait pas rester les bras croisés si le taux de change passait au-dessus de 1,20 dollar.

D'autant qu'une autre difficulté se cache derrière cette appréciation de la monnaie européenne : le yuan, la devise chinoise, s'est lui aussi déprécié par rapport à l'euro, d'environ 12 % depuis février. En conséquence, « *la compétitivité des producteurs chinois s'en trouve améliorée face aux Européens et je doute que cela soit considéré comme bienvenu à Bruxelles* », dit Brian Coulton dans un bel euphémisme.

Alors que le plus gros marché extérieur de la Chine, les Etats-Unis, est en train de se refermer avec des droits de douane de l'ordre de 40 %, les produits chinois vont devoir trouver de nouveaux débouchés, probablement en Europe, et la baisse de la valeur du yuan rendra ces biens encore meilleur marché.

« *Les entreprises chinoises vont réorienter leurs ventes pour compenser leurs moindres exportations vers les Etats-Unis, et accentuer leur politique de déflation afin de gagner des parts de marché. La production chinoise d'automobiles risque de faire disparaître cette industrie en Malaisie, en Indonésie et en Europe s'il n'y a pas de quotas négociés* », juge même Mathilde Lemoine, cheffe économiste du Groupe Edmond de Rothschild, qui n'écarte pas une hausse de l'ordre de 10 % des exportations chinoises vers l'UE. Quant aux exportations européennes vers la Chine, déjà en recul depuis 2021, elles vont se renchérir avec la dépréciation du yuan et donc reculer.

Pour Gilles Moëc, chef économiste du groupe AXA, les droits de douane et l'appréciation de l'euro pourraient amputer le PIB de la zone euro de 0,8 point en 2025, ce qui signifie une « *croissance quasi-nulle cette année* ». La politique protectionniste de Donald Trump a déjà des effets et elle continuera d'en avoir sur le monde entier, Europe comprise. ■

La Chine et l'Europe tentent de résoudre leurs conflits avant un sommet clé

Wang Yi, le ministre chinois des Affaires étrangères, est en Europe cette semaine pour une série d'entretiens politiques avant un sommet Chine-UE fin juillet. Les deux puissances tentent de régler leurs différends commerciaux.

Raphaël Balenieri
et Karl De Meyer
— Correspondants à Shanghai et à Bruxelles

Trois capitales de l'Union européenne en sept jours. Wang Yi, le ministre chinois des Affaires étrangères, a démarré cette semaine une grande tournée en Europe, alors que les deux puissances continuent de s'affronter sur le commerce, les terres rares et la guerre en Ukraine, trois semaines avant un sommet Chine-Europe fin juillet à Pékin.

Arrivé lundi à Bruxelles, le ministre a rencontré plusieurs responsables belges, dont le Premier ministre Bart De Wever. Il doit échanger mercredi avec Kaja Kallas, la cheffe de la diplomatie européenne, à l'occasion du 13e dialogue stratégique entre la Chine et l'UE.

A Berlin, Wang Yi rencontrera ensuite son homologue allemand, Johann Wadephul, pour la première fois depuis sa nomination en mai dans le gouvernement conservateur de Friedrich Merz. Le chef de la diplomatie chinoise terminera sa visite européenne par Paris, avec une entrevue avec son homologue Jean-Noël Barrot.

Un climat « très tendu »

Cette tournée européenne intervient au moment où s'est ouvert un nouveau chapitre des complexes relations entre la Chine et l'UE, liées par des échanges annuels de presque 786 milliards de dollars. Il y a entre les deux blocs d'intenses tensions commerciales, mais le retour à la Maison-Blanche de Donald Trump, qui a renversé l'échiquier du commerce mondial, les oblige à reconsidérer leurs options.

En mai, Pékin, qui voit dans le marché intérieur européen une alternative à un marché américain très fermé, a levé des sanctions sur des eurodéputés coupables à ses yeux d'avoir dénoncé ses atteintes aux droits de l'Homme. Clairement une main tendue, malgré des irritants persistants.

La Chine n'a pas digéré que Bruxelles impose l'année dernière des droits de douane allant jusqu'à 45 % sur les voitures électriques chinoises arrivant en Europe.

> « L'accord n'est pas encore garanti, seule la discussion technique à ce stade a avancé et a donné lieu à des propositions. »
> **BUREAU INTERPROFESSIONNEL NATIONAL DU COGNAC**

En réaction, la Chine avait immédiatement riposté en ouvrant des enquêtes antidumping contre le porc, les produits laitiers et les eaux-de-vie européennes. Des mesures vues comme de pures représailles politiques par Bruxelles. « *La situation s'envenime en permanence, c'est très tendu* », résume une source européenne proche du dossier. Dans ce contexte déjà très chaud, la température est encore montée d'un cran en juin, lorsque l'UE a exclu les fabricants chinois de matériels médicaux des marchés publics européens.

Sur les véhicules électriques, Pékin et Bruxelles ont commencé à négocier pour fixer un prix plancher, en lieu et place des droits de douane. Mais l'Union européenne, qui n'est pas satisfaite des propositions chinoises à ce stade, ne veut pas lâcher la proie pour l'ombre. « *On ne va pas abandonner ces droits de douane pour des bouteilles de vin* », dit une source européenne, alors que la Chine, elle, conditionne toute avancée sur le cognac aux véhicules électriques.

> Pékin n'a pas digéré que Bruxelles impose l'année dernière des droits de douane allant jusqu'à 45 % sur les voitures électriques chinoises arrivant en Europe.

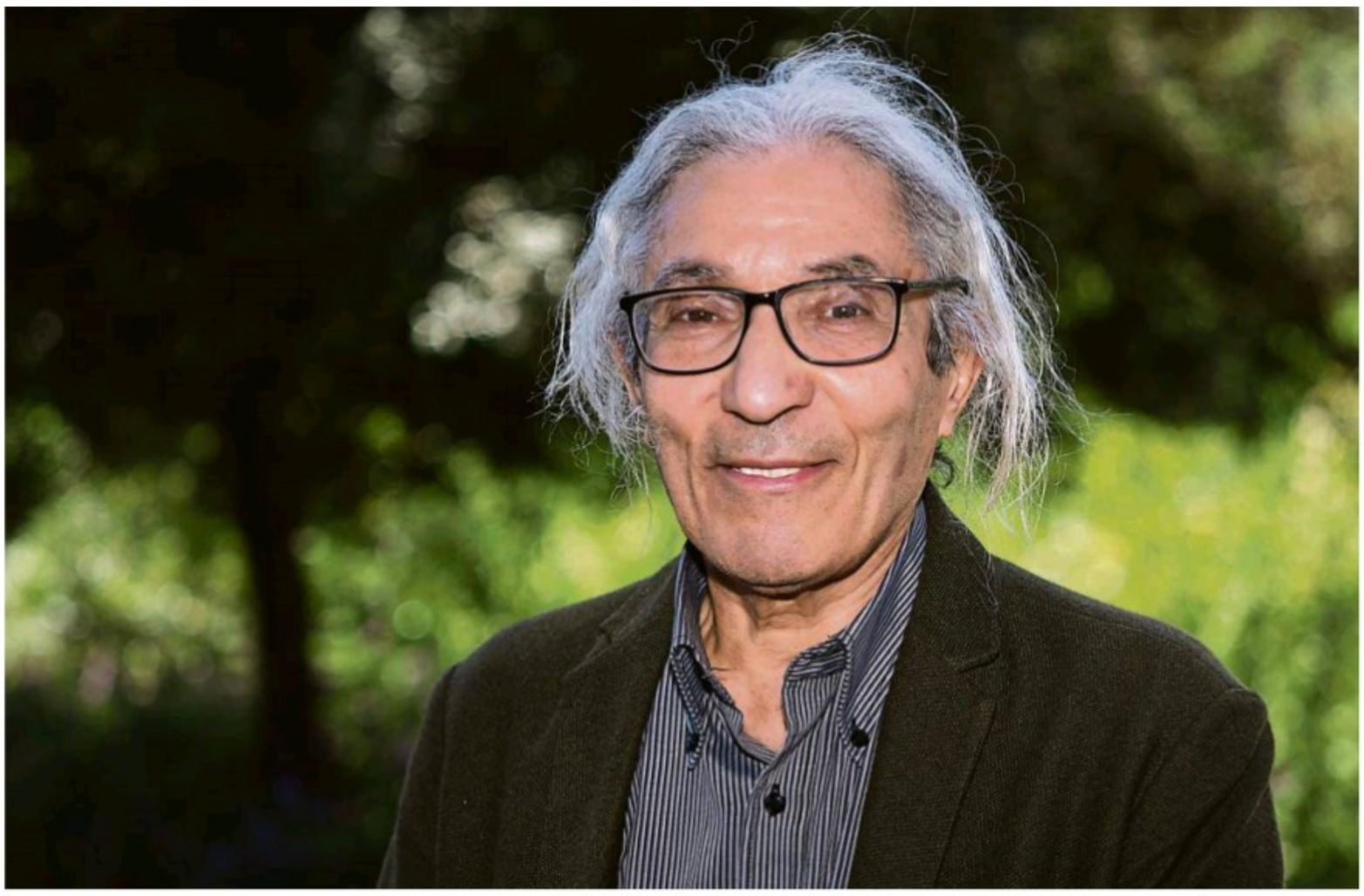
Sur le cognac, un accord de principe entre la filière et le ministère chinois du Commerce aurait été trouvé. Les exportateurs s'engageraient à un prix minimum. Mais là aussi, les producteurs restent prudents, alors que la Chine doit publier les résultats de son enquête le 5 juillet. « *L'accord n'est pas encore garanti, seule la discussion technique à ce stade a avancé et a donné lieu à des propositions* », expliquait la semaine dernière le Bureau interprofessionnel national du Cognac (BNIC).

Rapprochement opportuniste

Il reste des divergences plus systémiques, stratégiques, par exemple par rapport à la guerre en Ukraine. La Chine continue de soutenir la Russie dans son effort de guerre et cherche à vassaliser de nombreux pays dans le monde.

L'Union européenne reste donc très méfiante, surtout après la crise des terres rares qui a montré le pouvoir de nuisance de la Chine. L'industrie automobile européenne a vécu un cauchemar lorsque Pékin, en représailles aux Etats-Unis, a restreint les exportations de ces minerais critiques sur lesquels la Chine exerce un quasi-monopole.

Ursula von der Leyen elle-même avait accusé la Chine de « *chantage* ». Le sommet Chine-UE de la fin juillet sera l'occasion de faire un point. Il interviendra juste après un sommet Japon-UE… ■



L'écrivain de 80 ans est détenteur de la nationalité française depuis 2024. *Photo Syspeo/Sipa*

Boualem Sansal condamné à cinq ans en appel à Alger

MAGHREB

L'écrivain algéro-français avait déjà écopé de cette peine en première instance pour « atteinte à l'unité nationale ».

Le gouvernement français demande aux autorités algériennes une mesure de grâce.

Marianne Bliman

Une peine confirmée. En mars, Boualem Sansal – interpellé à l'aéroport d'Alger en novembre 2024 et rapidement placé en détention dans l'attente de son procès – avait été condamné à cinq ans de prison ferme et 500.000 dinars (environ 3.000 euros) en première instance par le tribunal de Dar El Beida, près d'Alger. Mardi, la Cour d'appel a, à l'issue d'un procès qui se tenait à la double demande de l'écrivain algéro-français et du parquet, confirmé la sentence. Ce dernier avait, comme précédemment, requis dix ans de prison et 1 million de dinars.

L'écrivain de 80 ans, détenteur de la nationalité française depuis 2024, a été condamné notamment pour « *atteinte à l'unité nationale* ». En première instance, le tribunal avait retenu contre lui des déclarations faites en octobre 2024 au média français d'extrême droite Frontières, où il estimait que l'Algérie avait hérité, sous la colonisation française, de territoires appartenant jusque-là au Maroc.

La décision de la Cour d'appel à peine connue, François Bayrou a dit espérer « *des mesures de grâce* » de la part du président Abdelmadjid Tebboune. « *La situation que Boualem Sansal subit est une situation que tous les Français et le gouvernement français trouvent insupportable, à juste titre. Maintenant qu'il y a eu condamnation, on peut imaginer que des mesures de grâce, notamment en fonction de la santé de notre compatriote* [Boualem Sansal souffre d'un cancer de la prostate, NDLR], *soient prises* », a ainsi déclaré le Premier ministre en marge d'un déplacement au ministère de l'Intérieur consacré à la canicule. Même tonalité du côté du porte-parole du ministère des Affaires étrangères français, qui a dénoncé une décision « *à la fois incompréhensible et injustifiée* ».

En attente d'un geste d'apaisement

A l'unisson du Premier ministre, il a appelé les autorités algériennes « *à faire preuve d'un geste de clémence et à trouver une issue rapide, humanitaire et digne à la situation de notre compatriote, prenant en compte son état de santé et des considérations humanitaires* ». Concluant : « *Notre souhait est qu'il puisse être libéré et soigné.* » Abdelmadjid Tebboune répondra-t-il favorablement à ces requêtes ? Choisira-t-il de le faire samedi, jour de la fête de l'indépendance ? Un tel geste pourrait en tout cas permettre d'apaiser les relations entre la France et l'Algérie, à vif depuis bien longtemps, les hauts succédant aux bas, et particulièrement empoisonnées depuis « l'affaire Sansal ».

Depuis quelques semaines, le blocage est même total entre les deux pays. Les expulsions de fonctionnaires et de diplomates se sont succédé – l'ambassadeur de la France à Alger, Stéphane Romatet, a été rappelé de ce côté-ci de la Méditerranée –, aboutissant à la rupture de tous les canaux et la suspension de toutes les coopérations. Les relations économiques entre les deux pays en pâtissent également : au premier semestre, les échanges commerciaux ont ainsi chuté de 20 %. ■

Aide au développement : neuf pays remettent au goût du jour la taxe Chirac sur les billets d'avion

MULTILATÉRAL

Sont visés les billets d'avion pour les voyageurs haut de gamme.

Richard Hiault

Neuf pays ont lancé à Séville, lors de la quatrième Conférence internationale sur le financement du développement, une coalition pour taxer le secteur aérien. Ce dernier représente plus de 2,5 % des émissions de CO_2, un chiffre qui ne cesse d'augmenter. L'idée est de prélever une taxe supplémentaire sur les billets d'avion pour les passagers, en accordant une attention toute particulière aux voyageurs haut de gamme, un segment du voyage aérien en forte hausse depuis la pandémie de Covid.

Les pays concernés (France, Kenya, Espagne, Bénin, Sierra Leone, Somalie, Barbade, Antigua-et-Barbuda et Zambie) vont « *travailler en faveur d'une plus grande contribution du secteur de l'aviation* » à « *la résilience climatique* », a annoncé, mardi, le Premier ministre espagnol Pedro Sanchez. Ils se pencheront notamment sur l'instauration « *d'une taxe spécifique sur les billets de classe affaires et les jets privés* », a-t-il ajouté. L'objectif est d'assurer « *une plus grande progressivité dans les pays disposant déjà de tels prélèvements* », a précisé l'Elysée.

La France pionnière

« *Pour la France, cette taxe n'est pas nouvelle puisque nous appliquons depuis vingt ans la taxe dite "Chirac", dont une partie des recettes a permis de financer le développement, à hauteur de 210 millions d'euros l'année dernière* », précise aux « Echos » le ministre délégué en charge de la Francophonie et des partenariats internationaux, Thani Mohamed Soilihi.

« *L'objet de cette nouvelle coalition est de rassembler encore plus de pays, du Nord comme du Sud, et de démontrer que la taxation du secteur aérien a bien fonctionné depuis 2005. Si tout le monde l'applique, si nous harmonisons et rendons les taxes plus progressives, nous pourrions récupérer jusqu'à 147 milliards d'euros* », ajoute le ministre.

Outre les neuf pays de départ, Vanuatu et les îles Samoa ont montré leur intérêt. D'autres pays qui disposent déjà d'une taxe similaire, notamment le Royaume-Uni, le Brésil, la Suède et la Norvège, pourraient également la rejoindre. « *Nous continuons d'avancer avec ces pays* », indique le ministre.

Cette annonce a été saluée par Greenpeace, qui a exhorté dans un communiqué « *tous les pays à rejoindre et mettre en œuvre les engagements* » pris par cette « *nouvelle coalition de solidarité* » d'ici à la COP30, qui se tiendra en novembre à Belem (Brésil).

Comme l'a souligné Emmanuel Macron lors de son discours, lundi à Séville, il importe de trouver de nouvelles ressources pour financer le développement des pays du Sud, alors que les sommes allouées par les pays riches à l'aide publique au développement sont sur une pente descendante. En France, la loi de finances 2025 a déjà nettement alourdi la taxe Chirac. Elle s'étale de 7,4 à 40 euros sur les billets de classe économique en fonction de la destination, plus ou moins éloignée, des vols. Elle va de 30 à 120 euros pour la classe affaires. Mais les recettes générées ne sont plus directement affectées à l'aide publique… Il s'agit de réduire le déficit. « *Bien que cette taxe ait été pensée et mise en œuvre pour financer la santé mondiale, cette année, elle a été détournée de son but initial* », regrette Maé Kurkjian, directrice du plaidoyer de l'ONG ONE en France. A l'origine, elle était dédiée à Unitaid, la Facilité internationale pour l'achat des médicaments, afin de lutter contre les principales pandémies qui sévissent dans les pays les plus pauvres de la planète.

Cette année, « *elle a été détournée de son but initial puisque le gouvernement a décidé de supprimer l'affectation directe de ses recettes à l'aide au développement. La France doit rectifier le tir* », ajoute ONE. « *Le député Guillaume Gouffier Valente* (majorité présidentielle) *porte une proposition de loi en ce sens, pour une réaffectation directe dans le prochain budget* », précise le ministre. Mais au vu des besoins d'économies pour 2026, le chemin paraît semé d'embûches. ■

Meloni ouvre les portes à 500.000 travailleurs étrangers supplémentaires en Italie

UNION EUROPÉENNE

En cinq ans, la coalition des droites aura fait venir près de 1 million de travailleurs extracommunautaires, pour répondre aux pénuries de main-d'œuvre.

Olivier Tosseri
— Correspondant à Rome

Giorgia Meloni a résolument placé son action sous le signe du pragmatisme. Lorsqu'elle était dans l'opposition, elle promettait d'instaurer un « *blocus naval* » des côtes nord-africaines. Au pouvoir depuis 2022, la Première ministre italienne sera la cheffe de gouvernement qui aura permis l'entrée du plus grand nombre de travailleurs étrangers en Italie. Un nouveau décret triennal sur les flux migratoires, signé cette semaine, autorise près de 500.000 nouvelles entrées entre 2026 et 2028.

Elles s'ajouteront aux 450.000 permis de travail déjà délivrés entre 2023 et 2025. Alors que la rhétorique de la coalition des droites au pouvoir continue de fustiger l'immigration, les besoins du marché du travail auront donc contraint l'exécutif à accueillir près d'un million de travailleurs extracommunautaires au cours de l'actuelle législature (2022-2027).

Le gouvernement Meloni présente ce décret sur les flux migratoires comme un « *mécanisme d'immigration légale et contrôlée* » pour garantir « *la main-d'œuvre indispensable au système économique national* ». Des quotas sont donc prévus pour renforcer le nombre de travailleurs saisonniers dans les secteurs agricoles et touristiques, mais aussi pour combler les besoins croissants d'aide aux personnes âgées pour une population toujours plus vieillissante.

Quelque 164.850 entrées seront autorisées en 2026, 165.850 en 2027 et 166.850 en 2028. Le décret établit que des quotas préférentiels seront réservés « *aux travailleurs des Etats qui, en collaboration avec l'Etat italien, promeuvent des campagnes médiatiques pour leurs citoyens concernant les risques pour leur sécurité personnelle découlant de la participation aux trafics migratoires* ».

Ce prochain afflux de migrants réguliers est salué par les milieux économiques. La Confindustria (patronat) ne cesse de pointer le manque criant de manœuvre. Selon son centre de recherche, d'ici à 2028, le pays aurait besoin de 1,3 million de travailleurs supplémentaires pour le simple fonctionnement des activités de production. Ils s'ajoutent aux 2,5 millions qui manquent déjà. Le patronat estime ainsi que l'Italie devra recourir à au moins 600.000 travailleurs étrangers au cours des cinq prochaines années pour maintenir son taux de croissance.

Le « click day » décrié

L'efficacité de ces décrets régulant les flux migratoires est contestée. Le « click day », la procédure régissant les demandes de permis de travail, est fortement décrié. Les employeurs attribuent les places en ligne en une seule journée, ce qui les assimile à une loterie pour les travailleurs qui doivent s'y soumettre aussi rapidement. Le gouvernement s'est déclaré ouvert à sa modification en prenant mieux en compte les besoins des territoires et des différentes catégories professionnelles.

Les embauches sont en effet limitées aux secteurs mentionnés dans le décret et les entreprises doivent se conformer à un calendrier rigide pour recruter des personnes dont elles ignorent souvent le profil professionnel, et qui ne peuvent pas être employées à n'importe quel moment de l'année.

Les rigidités bureaucratiques sont également mises en cause. Il s'écoule en moyenne de 12 à 18 mois avant qu'un travailleur puisse effectivement se présenter sur son lieu de travail. Selon une enquête de l'association Ero Straniero, seulement 20 % des quotas d'entrée établis par le gouvernement en 2023 et 12 % en 2024 ont été transformés en permis de séjour et en emplois stables et réguliers.

« *C'est paradoxal, mais tant que ce mécanisme ne sera pas rendu plus efficace, augmenter les quotas ou les contrôles ne servira pas à grand-chose*, estime l'association Ero Straniero. *Le décret sur les flux migratoires comme il est conçu actuellement est une extraordinaire machine à créer des migrants irréguliers !* »

Les préfectures ne délivrent pas systématiquement les visas requis, certains migrants n'ont pas les moyens de financer leur venue, tandis que d'autres commencent de manière informelle leur collaboration avec un futur employeur qui renonce souvent à leur octroyer un contrat. Giorgia Meloni l'a elle-même reconnu : « *L'écart entre les quotas et les contrats effectivement signés veut dire que l'immigration régulière devient un canal supplémentaire d'immigration irrégulière. La criminalité organisée s'est infiltrée dans la gestion des demandes.* » ■

Des travailleurs agricoles originaires d'Inde, dans un maraîchage, au sud de Rome. Des quotas sont prévus pour renforcer le nombre de travailleurs saisonniers dans les secteurs agricoles et touristiques. *Photo Filippo Monteforte/AFP*

Un an après son arrivée au 10 Downing Street, Keir Starmer poussé dans ses retranchements

ROYAUME-UNI

Le Premier ministre travailliste britannique doit multiplier les demi-tours et fait face à la première fronde vraiment sérieuse de son parti.

Nicolas Madelaine
— Correspondant à Londres

Avec des finances publiques aussi fragiles, des services publics aussi dégradés selon les Britanniques et une économie mondiale aussi vulnérable à la guerre commerciale trumpienne, la partie ne s'annonçait pas facile. De fait, un an après son arrivée au pouvoir, le gouvernement travailliste de Keir Starmer, un des très rares dans le monde défendant les couleurs sociales-démocrates avec une large majorité parlementaire, a plutôt envie de tourner la page que de fêter cet anniversaire.

Les victoires du Premier ministre sur le front international – avec son rôle de médiateur entre les Etats-Unis et l'Europe et les accords du Royaume-Uni avec l'Inde, les Etats-Unis et l'Europe – ne lui sauvent pas la mise.

Recul face aux frondeurs

Hasard cruel du calendrier, le gouvernement était mardi proche d'une défaite à la Chambre des communes sur son projet de loi réformant le système de l'Etat-providence, de nombreux députés de son propre camp s'étant ouvertement rebellés. Et ce malgré un demi-tour en urgence la semaine dernière de la part de Keir Starmer sur les allocations pour personnes invalides. Le « U-turn » était substantiel, puisque ces allocations ne seront réduites que de 2 milliards de livres, au lieu des 5 milliards prévus auparavant, les anciens allocataires n'étant plus concernés. Pourtant, avant le vote ce mardi soir, de nouvelles concessions étaient attendues, qui risquent de vider le projet de loi de sa substance.

Même s'il reste quatre ans avant les prochaines élections, cette fronde, déjà en grande partie victorieuse et à laquelle ne participent pas seulement les députés les plus à gauche, menace désormais de saper l'autorité du Premier ministre. Et de rendre les marchés financiers encore plus nerveux sur le retour à l'équilibre des comptes publics.

Les difficultés du gouvernement se ressentent dans les études d'opinion. Les travaillistes sont désormais à la peine, avec autour de 25 % des intentions de vote, face à Reform UK, le parti populiste de Nigel Farage, désormais souvent au-dessus et flirtant même parfois avec les 30 %, voire plus (34 % dans un sondage Ipsos du 23 juin). Lorsqu'il est arrivé au pouvoir en juillet dernier avec une large majorité de 172 députés, le Labour s'est donné comme objectif de réformer les services publics en leur donnant des moyens tout en créant les conditions d'une croissance économique forte.

Un an plus tard, la croissance se fait attendre. Au premier trimestre 2025, le PIB du Royaume-Uni a augmenté de 0,7 %, la meilleure performance du G7. Mais en avril, l'économie s'est contractée à son rythme le plus rapide depuis 2023. L'emploi baisse. Economie ouverte, la Grande-Bretagne souffre de la guerre commerciale et des tensions sur les taux.

Economie molle

Dans ce contexte économique tendu, et alors qu'il a promis de ne pas augmenter la TVA ou l'impôt sur le revenu, le gouvernement est obligé de faire des choix difficiles pour équilibrer les comptes publics, sous surveillance de la City depuis l'épisode catastrophique de l'éphémère Première ministre Liz Truss. Choix sur lesquels il est souvent forcé de revenir. Sur le front gauche, Starmer a dû renoncer à certaines suppressions d'allocations chauffage pour les retraités, de même qu'il n'a pas pu baisser les allocations invalidité autant qu'il le souhaitait. A droite, la chancelière de l'Echiquier doit revenir sur la taxation des ex-« non-doms » alors que le flux de leurs départs vers l'Italie et ailleurs semble s'intensifier.

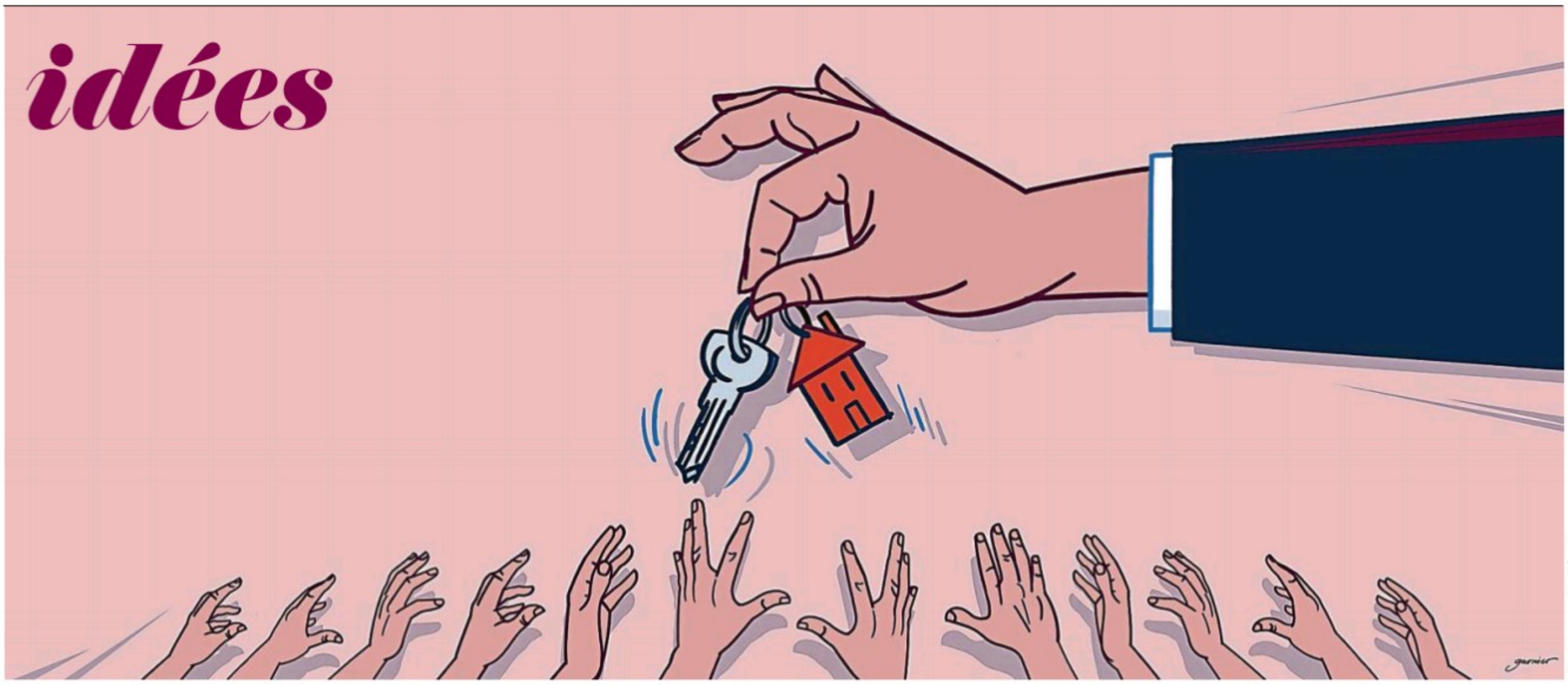
Selon le patron d'une grande entreprise britannique, un autre dossier brûlant attend la ministre des Finances tôt ou tard : des taxes accrues sur la transmission des entreprises familiales. « *Cela pousse les entreprises à se vendre au private equity, c'est totalement contre-productif* », dit-il. Lorsqu'il est interrogé, le monde des affaires se montre déçu car il ne voit pas se concrétiser l'approche pro-business espérée. ■

Jeudi avec Les Echos

Série Limitée
La seule marque de Luxe disponible en kiosque

Les Echos
Prenez un temps d'avance

idées



Garnier pour « Les Echos »

Immobilier : qui veut la peau du propriétaire bailleur ?

L'ANALYSE
d'Anne-Sophie Vion

Face à une crise du logement sans précédent, l'immobilier locatif est sous pression. Entre obligations de rénovation et fiscalité lourde, des propriétaires se détournent du marché. La réforme fiscale annoncée vise à relancer la confiance.

Devenir propriétaire, c'est un rêve encore largement partagé. Mais, de plus en plus inaccessible. La propriété est en perte de vitesse, notamment dans les métropoles convoitées où la flambée des prix des logements, couplée au renchérissement du crédit, a douché les espérances de nombreux Français. Dans la capitale, selon l'Insee, le taux de propriétaires, en recul, s'inscrit désormais à 33,4 %, bien en deçà de la moyenne nationale à 57,5 %. Dans le Top 10 des grandes villes de France, ce taux atteint « au mieux » 47,6 % à Nice et seulement 27 % à Strasbourg.

« *C'est la gentrification des propriétaires* », résume Loïc Cantin, président de la Fédération nationale de l'immobilier (FNAIM). Les ménages n'arrivent plus à accéder à la propriété dans les zones tendues et, déplore-t-il, « *le marché immobilier véhicule l'exclusion* ». Le sujet du logement devient vital. Sans toutefois que la puissance publique en fasse une priorité absolue.

C'est en quelque sorte l'éléphant dans la pièce. Et pourtant la crise du logement s'accentue. Une récente enquête Ipsos-Cese révèle que les difficultés d'accès au logement prennent pour la première fois dans ce type de sondage la tête des préoccupations des interviewés. Ne pas arriver à se loger comme on le souhaite devance aujourd'hui d'autres enjeux, pourtant de taille : l'accès trop limité aux soins et à la santé, les problèmes d'emploi, de justice, mais aussi de transports publics et de sécurité.

La belle mécanique immobilière s'enraye. Tel un tombé de dominos, du social au privé, du neuf à l'ancien, tous les segments du marché sont touchés. Dans cette spirale mortifère, le locatif est à la peine. « *Le marché de la location et de la gestion locative souffre encore plus que celui des transactions* », alertait en début d'année Jordan Frarier, président de Foncia transaction. Par un effet de vases communicants, le grippage de l'accession a entraîné sans conteste celui du locatif. « *1 % de propriétaires en moins, évalue la FNAIM, c'est 1 % de locataires en plus* ».

En 2028, ce sont 1,3 million de logements classés F ou G qui deviendront « indécents », soit quasiment un quart du parc locatif privé.

Or, face à cette demande qui enfle, l'offre locative, quant à elle, se rétracte. C'est le cas dans les villes étudiantes, avec une montée en puissance des meublés longue durée au détriment des locations nues. Les logements trouvent preneur plus vite tandis que les locataires restent plus longtemps en place, réduisant la fluidité du marché. « *Dans le parc d'un peu plus de 20.000 logements loués en gestion directe pour le compte de nos clients,* témoigne Nicolas Billet, directeur immobilier à l'UFF, *le turn-over des locataires est passé en trois ans, d'environ 4,5 ans à 6 ans.* »

Résistances fortes

Facteur aggravant de la crise du locatif, être (ou rester) propriétaire bailleur fait de moins en moins rêver. Acheter pour louer est devenu un sacerdoce. Il est vrai que les raisons de ne pas mettre un orteil dans l'investissement locatif s'accumulent. La liberté d'action dans ce domaine s'amenuise face à un empilement de mesures coercitives. Les bailleurs doivent supporter l'encadrement des loyers – et la menace de sa généralisation –, le permis de louer, la hausse des droits de mutation à titre onéreux (DMTO) sur les achats immobiliers et une fiscalité confiscatoire. Ils doivent aussi naviguer dans un climat de (sur) protection des locataires et des squatteurs.

Acmé de cette avalanche de contraintes, le calendrier 2025-2034 des obligations de travaux de rénovation liées à l'interdiction progressive de louer des passoires thermiques. En 2028, dans désormais moins de 30 mois, ce sont 1,3 million de logements classés F ou G dans le diagnostic de performance énergétique, qui deviendront « indécents », soit quasiment un quart du parc locatif privé. Pour remettre à niveau leur bien, les bailleurs doivent engager des travaux aussi coûteux que complexes. Ce qui rogne davantage encore la rentabilité de leur opération.

La planche de plus en plus savonneuse de l'investissement locatif explique donc une partie de l'attrition du parc. Pour sauver le soldat bailleur, les idées fusent. L'assouplissement des obligations de rénovation énergétique est réclamé à cor et à cri pour desserrer l'étau du locatif plus vertueux. A la manœuvre, des représentants des bailleurs, des professionnels du secteur ainsi que des parlementaires.

Mais les résistances sont fortes. Une proposition de loi de la sénatrice Amel Gacquerre, qui vise justement à assouplir les interdictions de location de logements énergivores en copropriété, a été retoquée en novembre à l'Assemblée nationale. Ce texte a été représenté au printemps et adopté au Sénat. Il reste en attente d'une inscription à l'ordre du jour au Parlement.

Pour favoriser le retour des investisseurs, la remise à plat par les pouvoirs publics de la fiscalité locative et la création d'un statut du bailleur privé se posent en planche de salut. Une politique qui, sur le papier, répond aux attentes. « *Pour investir à nouveau dans le locatif, 29 % des Français souhaitent en priorité une réduction de la fiscalité* », indique ainsi un sondage Homepilot pour le réseau IAD.

Les mesures fiscales du rapport des parlementaires Daubresse-Cosson, missionnés par la ministre du Logement, ont été présentées le 30 juin. Elles se veulent « chocs ». Si elles sont adoptées dans le PLF 2026, ce sera une première victoire, estiment des professionnels, surtout dans un contexte de disette budgétaire. Centrées sur le seul levier fiscal, elles ne sauraient toutefois se substituer à une politique du logement plus ambitieuse sur son volet locatif. ■

Nos entreprises sont formidables

LA CHRONIQUE
de Dominique Seux

Nos députés ne sont vraiment pas sérieux ». J'ai rarement reçu autant de commentaires qu'après la chronique ainsi intitulée, publiée à cette même place la semaine dernière. Preuve que le sentiment est plutôt partagé. Hélas, cela ne s'est pas arrangé dans les tout derniers jours. On ne parle pas ici de la motion de censure déposée par les socialistes sur les retraites et rejetée mardi : c'est quoi qu'on en pense le jeu parlementaire.

Mais en fin de semaine, le mot « *pas sérieux* » pouvait facilement être remplacé par celui de « *lamentable* ». On tait son nom pour ne pas lui faire de publicité, un député écologiste du Loiret s'en est pris en séance à la mère d'Eric Ciotti, hospitalisée, a-t-il accusé, en « *court séjour depuis dix-huit ans* ». Poussant son collègue des Alpes-Maritimes à expliquer qu'elle est « *tétraplégique, nourrie artificiellement* ». Et à demander : « *Faut-il l'éliminer ?* » Voilà où l'on en est.

Les entreprises sont, au moins par contraste, formidables quand on compare les deux mondes. Elles se battent dans un monde chamboulé. Tous les jours, elles vont chercher des marchés et des marges. Ce qui n'est pas facile : les contraintes extérieures sont plus difficiles qu'il y a seulement dix ans. Les frontières sont revenues, le politique a repris la main. C'est, depuis le Covid, le retour de la guerre et de Donald Trump, l'incertitude qui domine.

Un climat lourd

En France même, la situation politique est désespérante et tous les acteurs économiques se demandent comment le pays va tenir encore deux ans. Apesanteur vis-à-vis de ce qui change à toute vitesse autour de nous et lourdeur du climat interne. Pour les entreprises, le risque est l'instabilité fiscale et sociale alors qu'elles sont mises au défi sur l'intelligence artificielle ou la guerre des droits de douane. Entre autres. Dans cette bataille mondiale, heureusement, de nombreux secteurs d'activité tiennent leur rang. Il y a les plus connus. Si Airbus n'a pas engrangé au Bourget autant de commandes cette année que l'an dernier, le bilan est tout de même de 143 fermes et de 102 engagements d'achat, d'une valeur totale d'environ 20 milliards de dollars. Dassault et Safran n'ont aucunement à rougir, avec Thalès pour une part de son activité.

L'équipe du BTP et des « commodités » fait le plein aussi, avec des positions mondiales remarquables, qu'il s'agisse de Vinci, Bouygues ou encore Veolia. Nos géants énergétiques le sont vraiment : TotalEnergies et Engie. Sans oublier la famille du luxe, avec LVMH (propriétaire des « Echos »), Hermès, L'Oréal et Kering – entre autres. Une famille qui a (de très loin) la plus grosse capitalisation de la Bourse de Paris.

Mais il y a des perles moins connues. Le grand public a-t-il en tête nos champions privés du monde des produits électriques ? Schneider numéro mondial, mais aussi Legrand, Rexel, Nexans, Sonepar et un des métiers d'Equans. Dans les transports, c'est la même équipe gagnante avec la SNCF via sa filiale Keolis, Alstom, Transdev (sous capitaux allemands depuis peu) et, ce qui peut surprendre, la RATP elle-même – sans oublier CMA CGM dans le maritime.

C'est naturellement plus compliqué pour le secteur automobile : Stellantis, Renault et toute la filière affrontent des vents contraires qui les dépassent largement et freinent leurs ambitions. D'une certaine façon, les constructeurs ont perdu la maîtrise de leur destin avec l'électrification, et les investisseurs s'éloignent. La capitalisation du groupe franco-italien (ou italo-français devrait-on dire ?) a fondu de moitié en quelques mois… Il n'en reste pas moins que peu de pays de la taille de la France alignent deux acteurs de rang mondial.

La situation politique est désespérante et tous les acteurs économiques se demandent comment le pays va tenir encore deux ans.

On pourrait, on doit, citer Lactalis et les banques tricolores au rang de nos atouts, au premier rang desquelles BNP Paribas. Ou encore la présence de Français en grand nombre à la tête de sociétés étrangères. C'est flagrant dans la pharmacie (AstraZeneca, Moderna), le luxe (Ralph Lauren) et même la tech (ASML et Datadog). Ce dernier élément est toutefois déjà plus sujet à controverse : pourquoi ont-ils décidé de quitter la France ?

Bref, les responsables politiques auraient tout intérêt à valoriser ces réussites et se demander quels sont leur valeur ajoutée et leurs résultats propres.

Dominique Seux est éditorialiste aux « Echos ».

chroniques

Amaury Cornu/Hans Lucas via AFP

Une thérapie de choc pour les finances publiques

Même en cas de vote positif du budget 2026, le plan de François Bayrou pour renflouer les caisses de l'Etat est voué à l'échec. Il nous enfermera immanquablement dans le piège de la dérive de la dette.

par **Jean Peyrelevade**

Nos dirigeants politiques semblent avoir enfin pris conscience de l'état catastrophique de nos finances publiques. Le budget de l'Etat pour 2026 ? Un Himalaya a déclaré François Bayrou, Premier ministre. La ligne proposée consiste à traiter le problème de manière très progressive dans le temps, à hauteur de 0,6 à 0,7 point de PIB d'amélioration par an. Ajoutons que ni le centre ni la droite qui exercent ensemble le pouvoir ne veulent entendre parler d'impôt nouveau. Quant à la gauche, elle veut faire payer les seuls ultrariches, ce qui est de la démagogie d'impuissance.

Il est vrai que la situation des finances publiques est extrêmement complexe et, à maints égards, désastreuse. A part le diagnostic simple à formuler sur la question des retraites, le remède à apporter à la partie restante du déficit (hors retraites) qui est en volume encore plus importante relève de l'exploit impossible : personne n'y comprend rien, à commencer par nos dirigeants politiques et les parlementaires. La France est donc plongée dans la confusion la plus totale.

Le plan proposé par François Bayrou, même après un vote positif du budget 2026, est voué à l'échec. Pour plusieurs raisons.

La première tient à sa progressivité. Une réforme plus rapide serait certes brutale, donc douloureuse : je comprends que l'idée soit écartée au nom d'une modération que la situation politique semble imposer. Mais les conditions monétaires actuelles sont telles que la prudence conduit à l'impasse. Le déficit primaire de l'Etat, hors charges annuelles de la dette, est aujourd'hui de quatre points de PIB. Tant qu'il n'est pas ramené à zéro, le montant total de la dette publique (aujourd'hui 113 % du PIB) continuera à augmenter.

Nous avons longtemps bénéficié, depuis la fin des années 1990 et l'entrée de la France dans la zone euro, d'une baisse continue du taux d'intérêt payé sur la dette publique, à peine supérieur à 1 % l'an en 2019. Pendant une vingtaine d'années, le taux d'intérêt payé sur la dette était inférieur au taux de croissance du PIB, et n'arrêtait pas en outre de baisser. Donc la dette existante était automatiquement diminuée chaque année, en pourcentage du PIB, de la différence positive entre taux de croissance et taux d'intérêt, ce qui laissait une place pour un niveau raisonnable de déficit primaire. Naturellement, les divers dirigeants politiques qui ont profité de cette situation imprévue (les pires étant Nicolas Sarkozy et Emmanuel Macron) ont fait semblant de croire que cette anomalie bénéfique allait durer jusqu'à la fin des temps. Cette longue période est maintenant terminée : la BCE y a mis fin.

Nous sommes revenus, sans doute pour longtemps, à une situation plus traditionnelle où nos marges de jeu seront très limitées. Pour plusieurs raisons, dont les effets se cumulent. Notre taux de croissance annuel en volume est devenu sensiblement inférieur à 1 %. Comme le taux d'inflation annuel est également tombé en dessous de 2 %, le taux de croissance nominal de l'économie française est inférieur à 3 % par an. Or le taux d'intérêt à dix ans (la durée moyenne de la dette publique française est de l'ordre de neuf ans) est aujourd'hui plutôt supérieur à ce niveau (3,25 %), en conséquence de la politique monétaire menée par la BCE qui a abaissé les taux courts pour prendre acte de la disparition de l'inflation, mais a fait augmenter les taux longs en diminuant progressivement sa détention d'obligations d'Etat.

Nous nous rapprochons peu à peu d'une situation où le simple renouvellement des dettes venues à échéance va se traduire par une montée du taux moyen payé sur la dette publique (déjà passé à 2 % en 2023) puis, au mieux, par un renouvellement automatique, sans amélioration, année après année, de la dette existante. Et ce en faisant l'hypothèse très favorable que la hausse mondiale des taux provoquée par les fantaisies de Donald Trump ne va pas se poursuivre.

La montée continue de la dette publique et les piètres performances macroéconomiques constatées risquent fortement d'entraîner une hausse des taux d'intérêt payés par la France.

Qu'est-ce que cela va entraîner ? Dans le meilleur des cas, comme on vient de le voir, un renouvellement à l'identique, chaque année, de la dette existante. Ce qui veut dire que la dette publique française continuera à augmenter, majorée chaque année du déficit primaire résiduel tant que celui-ci n'aura pas disparu. Comme nous devons le faire diminuer de trois points au minimum il faudra, pour y parvenir, cinq ans d'efforts au rythme proposé par François Bayrou. Dans le meilleur des cas, la dette publique passera de 113 % du PIB à environ dix points de plus en 2030.

La réalité risque d'être pire. Certes, cette action continue se traduirait par une réduction annuelle du déficit primaire, ce qui irait dans le bon sens. Mais la lenteur du processus et l'incapacité d'investissement public qui en serait la conséquence interdiraient toute amélioration du taux de croissance. Au-delà des incertitudes internationales, la montée continue de la dette publique et les piètres performances macroéconomiques constatées risquent fortement d'entraîner une hausse des taux d'intérêt payés par la France. Qu'elle se produise et une partie de l'effort consenti sera sans effet. Au rythme de réduction des dépenses de 0,6 % à 0,7 % par an, il peut arriver que la moitié soit absorbée par la hausse des taux. Auquel cas, le rétablissement des finances publiques prendrait non pas cinq ans mais une dizaine d'années.

D'où la conclusion, rude mais évidente. Une thérapie de choc serait beaucoup mieux adaptée à notre situation. Ce dont aucun parti ne veut. Emmanuel Macron a conclu un magnifique discours sur la nécessité de nous réarmer, le 5 mars 2025, par une fin inoubliable : « *Tout cela, sans que les impôts ne soient augmentés.* » Je suis en désaccord total avec cette position. Pour résoudre nos problèmes, nous serons contraints d'augmenter le taux de prélèvement fiscal et social. Comment expliquer aux Français qu'il vaudrait mieux souffrir pendant un ou deux ans et repartir ensuite du bon pied, plutôt que traînasser pendant des années dans la médiocrité ?

Jean Peyrelevade est économiste.

Investissons dans l'ingénierie générative !

Le recours à l'IA n'est pas nouveau dans l'ingénierie. Son accélération à bas bruit fait émerger la notion d'ingénierie générative, qui souffre toutefois de l'absence d'outils adaptés à ses niches d'usage.

par **Laurent Champaney**

Dans son dernier rapport, « Comment l'IA révolutionne les métiers d'ingénieur : l'essor de l'ingénierie générative », le think tank Arts et Métiers rappelle que, chez les ingénieurs, l'IA n'est pas un outil nouveau ou supplémentaire. L'étude pilotée par le conseiller en innovation André-Benoit De Jaegere, l'enseignant-chercheur Xavier Kestelyn et l'expert en IA Christophe Pannetier montre une accélération à bas bruit des pratiques, conduisant à la notion d'ingénierie générative qui permettra aux ingénieurs qui la maîtriseront de voir leur métier s'enrichir et leur impact social s'améliorer.

Il est vrai que les usages des concepts de l'IA sont anciens dans le domaine de l'ingénierie, où on parlait surtout de systèmes experts, avant la grande vague médiatique de l'IA générative. Mais il est indéniable que l'accès facile à des données mondiales et le décuplement des capacités d'apprentissage apporté par les dernières générations de processeurs ont aussi eu un impact fort sur les outils de l'ingénieur. Cela est heureux car, en parallèle, la complexité des problèmes à résoudre augmente fortement à cause des contraintes nouvelles induites par les transitions énergétiques, écologiques et sociales.

Comme tous les autres salariés, l'ingénieur va se voir entourer d'assistants IA l'aidant à générer très rapidement des concepts pluridisciplinaires nouveaux, des diagnostics pertinents et des prises de décision toujours plus rapides. Il pourra même générer des prototypes physiques performants grâce à l'impression 3D.

Cependant, la rareté des données disponibles, en particulier dans certaines applications industrielles bien spécifiques, fait que le recours à l'intelligence « réelle » de l'ingénieur restera nécessaire et maintiendra l'IA dans une position d'assistant plutôt que de décideur.

Les ingénieurs ne travaillent pas seulement pour créer des concepts virtuels. Ils doivent fournir des solutions physiques et améliorer des systèmes bien réels. Cela est bien plus compliqué mais a l'avantage d'une part de leur donner accès à des données physiques ayant du sens et d'autre part de discriminer les générations de l'IA sur la base de leurs capacités à être mises en œuvre dans un monde réel.

L'IA générative travaille sur des jumeaux numériques, connectés en permanence à leurs jumeaux physiques et les rend de plus en plus intelligents. Ce rappel permanent à la réalité la débarrasse de nombre de biais qui inquiètent tant lorsqu'on parle d'IA ne générant que du virtuel. Mais le rapport pose aussi quelques conditions de réussite de cette ingénierie générative. Très conscients des limites planétaires, les ingénieurs s'imposent de plus en plus la sobriété et la soutenabilité de leurs usages. En limitant le volume de données utilisées et en les enrichissant de leurs connaissances, ils cherchent un difficile équilibre entre IA qui consomme et IA qui économise. Cela renforce le besoin de formation scientifique de haut niveau dans un contexte de faible attractivité des métiers de l'ingénieur auprès des jeunes et surtout des jeunes femmes.

Enfin, une question vitale reste non traitée dans l'étude du think tank. L'IA générative pour tous, celle qui crée du texte, des images et des vidéos, se développe rapidement car sa capacité à toucher des centaines de millions d'utilisateurs attire les investisseurs.

Mais qui investit dans le développement d'outils qui créent des concepts, des diagnostics ou des prototypes dans les niches d'usages spécifiques de l'ingénierie générative ? Pas grand monde pour le moment… Pourtant, si la société veut bénéficier rapidement du potentiel de son développement pour lutter contre les dérèglements climatiques et sociaux, elle va devoir y investir vite !

Laurent Champaney est directeur général de l'Ecole nationale supérieure des arts et métiers (Ensam).

LE LIVRE DU JOUR

Le nucléaire, union sacrée ?

LE PROPOS Au moins il est un point, et ce n'est pas un détail, sur lequel les deux principales forces politiques se sont accordées : la dissuasion nucléaire. Le moins que l'on puisse dire est que l'ouvrage de l'historien Dominique Mongin tombe pile. Il replonge depuis de Gaulle, la bombe, Mururoa, dans les arcanes de la stratégie et de la politique française. Celle-ci ne fut pas toujours bipartisane ; l'auteur rappelle les années 1960 où « *le député François Mitterrand manifestait son opposition à l'arme nucléaire identifiée alors à la personne du général de Gaulle* ». Le futur président basculera, la décennie suivante, « *faisant faire à son parti son aggiornamento* ». Il cite Michel Rocard expliquant l'hostilité d'alors de la gauche qui pensait qu'il serait « *beaucoup plus sage* » de « *disposer d'une force conventionnelle capable de tenir devant l'URSS quelques jours, le temps que les Américains se réveillent et viennent à notre secours* ».

L'INTÉRÊT S'il revient sur les origines de la dissuasion française, l'essai analyse surtout la naissance et l'évolution d'une politique bipartisane essentiellement forgée au travers des trois cohabitations en commençant par la première, celle de 1986. Il détaille les accrocs qui les marquèrent (crise des euromissiles, riposte à la guerre des étoiles de Ronald Reagan), option zéro. L'auteur revient également sur l'histoire du programme Simulation (substitué depuis 1996 aux campagnes d'essais) dont il est un grand connaisseur. Ce qui fait de son ouvrage un incontournable.

L'Ultime Garantie. Une histoire politique de la dissuasion nucléaire française depuis la 1re cohabitation
de Dominique Mongin. Préface de Maurice Vaïsse. Ed. Odile Jacob. 352 pages, 27 euros.

débats

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

Emile Lutider/RÉA

Quand le lieu de vie conditionne l'avenir des jeunes

LE CERCLE
DES ÉCONOMISTES
par **Helen Verryser**
et **Anne Bidoli**

Comment vivre, étudier, se projeter quand l'endroit où l'on habite conditionne l'accès aux soins, à l'emploi, au logement ou à la culture ? C'est l'une des grandes leçons de la vaste consultation menée par le Cercle des économistes auprès de 127.000 jeunes de 18 à 30 ans, dans le cadre des Rencontres économiques d'Aix-en-Provence qui se tiendront du 3 au 5 juillet.

Derrière leurs témoignages, une conviction : le territoire est bien plus qu'un cadre de vie, c'est un révélateur d'inégalités profondes. La géographie façonne les trajectoires : un quart des jeunes a quitté sa région natale, et près d'un sur deux l'a fait faute de mieux, pour poursuivre des études ou décrocher un emploi.

Ce déplacement, souvent contraint, révèle une inégalité structurelle : celle d'un territoire qui organise les possibles, mais qui ferme aussi des portes. Les jeunes le disent clairement : 27 % estiment que les services publics autour de chez eux ne sont pas de bonne qualité. Dans les zones moins denses, l'accès aux soins, au logement, à la culture ou à la formation reste inégal, voire décourageant. L'aménagement du territoire, trop souvent pensé depuis les centres, peine à répondre aux besoins des périphéries.

Désir de stabilité

Et pourtant, dans un monde incertain, les jeunes aspirent à l'ancrage. 70 % veulent devenir propriétaires, 38 % espèrent vivre dans une petite ville, 28 % à la campagne. Ce désir de stabilité ne relève pas du repli, mais d'un besoin de cadre de vie équilibré, à taille humaine. Une jeunesse attachée à la proximité, aux liens familiaux et sociaux, à une forme de sobriété choisie.

Mais cette aspiration se heurte à une réalité mobile et précaire. Seuls 32 % vivent encore dans la ville où ils ont grandi. La moitié des jeunes a déjà dû changer de territoire, sans toujours en avoir les moyens. Les coûts de logement, le manque de transports, l'isolement accentuent la difficulté à s'installer, ou à revenir. Ce n'est pas le projet de vie qui manque, mais les conditions concrètes pour le mener.

Les jeunes identifient pourtant clairement les leviers de leur autonomie : logement abordable, accès à la santé, à la formation, à l'emploi, à la mobilité et au numérique. Autant de clés qui devraient être disponibles partout sur le territoire, et non réservées à quelques métropoles attractives.

Reconnaître cette réalité, c'est aussi rappeler que la jeunesse ne déserte pas les territoires. Elle les habite, les transforme, les fait vivre. Encore faut-il lui en donner les moyens. Car le territoire peut être un lieu d'émancipation à condition d'être inclusif et connecté aux aspirations de celles et ceux qui y vivent.

Réduire la fracture territoriale, ce n'est pas simplement rééquilibrer les cartes. C'est permettre à chaque jeune de se projeter, de rester ou de partir par choix, et non par contrainte. C'est aussi reconnaître la jeunesse comme un acteur central de la vitalité économique, sociale et culturelle des territoires.

Les jeunesses sont aussi les premières forces vives pour revitaliser les territoires. Elles portent des projets, des idées, des engagements. Encore faut-il leur permettre de rester, ou de partir par choix et non par défaut.

L'avenir des jeunes et celui des territoires sont étroitement liés. Investir dans l'un, c'est renforcer l'autre. C'est cette conviction qui anime le projet Jeunesse(s) du Cercle des économistes, pour construire, avec les jeunes, une géographie de l'émancipation.

Helen Verryser est directrice des partenariats et du Projet Jeunesse(s) du Cercle des économistes, et **Anne Bidoli** est directrice médias du Cercle des économistes.

Un quart des jeunes a quitté sa région natale, et près d'un sur deux l'a fait faute de mieux, pour poursuivre des études ou décrocher un emploi.

De la polarisation en Amérique

par **Jean-Baptiste Brasseur** *et* **Nicolas Barral**

En tant qu'étudiants français à Harvard, la récente décision d'empêcher notre université d'accueillir des étudiants étrangers nous a une fois de plus fait prendre la mesure des conséquences inquiétantes de la polarisation aux Etats-Unis. Celle-ci se manifeste par une radicalisation des opinions et une érosion du terrain commun au sein de la société américaine. Sur notre campus comme dans les conversations quotidiennes, les désaccords prennent rapidement une ampleur disproportionnée, creusant des lignes de fracture profondes.

Même une institution aussi prestigieuse que Harvard peine à faire face à cette polarisation. Dans les salles de cours comme dans les échanges informels, certains sujets – comme la lutte contre le réchauffement climatique, certains conflits internationaux, l'immigration, etc. – deviennent si sensibles qu'ils sont évités. Le climat ambiant pousse à la prudence, à l'autocensure, que ce soit de la part des étudiants ou du corps professoral.

Les divergences ne portent plus seulement sur les idées, mais sur les faits eux-mêmes. Un même événement, comme une élection, une décision de justice, l'arrestation d'un étudiant, donne lieu à des récits parallèles, irréconciliables. Durant nos échanges entre étudiants, nous nous sommes également rendu compte à quel point l'hystérisation du débat public aux Etats-Unis rend le compromis non seulement difficile, mais presque impossible. Et les conséquences

Chacun de nous a le pouvoir, et la responsabilité, de rouvrir l'espace du dialogue, de tendre la main à l'autre camp, et de défendre la pluralité des voix.

de cette polarisation peuvent être considérables. Selon le politologue Steven Levitsky, professeur à Harvard, la polarisation peut mener à un recul démocratique : lorsqu'on perçoit l'autre camp comme une menace existentielle, tous les moyens deviennent acceptables pour le neutraliser, y compris à travers de pratiques antidémocratiques.

En tant qu'étudiants français, nous nous interrogeons évidemment sur la propagation progressive de cette polarisation en France et en Europe. Malgré les différences de nos modèles politiques et sociaux, nous ne sommes pas immunisés. Les symptômes – fragmentation politique, montée des affects, remise en cause de la légitimité des institutions – et les facteurs aggravants, comme le rôle amplificateur des réseaux sociaux, l'importation de concepts tels que le « deep state », « woke », « cancel culture », sont déjà bien présents de ce côté-ci de l'Atlantique. Face à ces constats, la question demeure ouverte : comment préserver un espace de débat démocratique, propice au compromis et à l'écoute, dans un contexte d'hystérisation de la vie politique ? Il faut évidemment agir sur plusieurs fronts.

Au-delà d'une régulation accrue des réseaux sociaux, du renforcement des médias de service public, il semble aussi crucial de créer des espaces de dialogue et de confrontation d'idées pour aborder sereinement les sujets sensibles. Car la polarisation masque une réalité trop souvent ignorée : les citoyens sont en réalité bien plus unis qu'il n'y paraît.

Nous avons vu, à Harvard, des étudiants hésiter à exprimer leurs opinions par peur d'être stigmatisés, et des débats s'arrêter avant même d'avoir commencé. Ce silence est le vrai danger : il prive la démocratie de son oxygène. Face à cela, chacun de nous a le pouvoir, et la responsabilité, de rouvrir l'espace du dialogue, de tendre la main à l'autre camp, et de défendre la pluralité des voix. C'est ainsi, et seulement ainsi, que nous pourrons réapprendre à construire ensemble, grâce à la diversité des opinions.

Nicolas Barral et **Jean-Baptiste Brasseur**, sont récemment diplômés de la Harvard Kennedy School of Government. Nicolas Barral est également coréférent Place publique pour l'Europe du Nord.

Les conclusions de la conférence « Ambition France Transports » s'annoncent historiques

par **Thierry Dallard**

La conférence des financements « Ambition France Transports », lancée par le Premier ministre le 5 mai à Marseille, vise à trouver les financements pour la transition écologique dans les transports et préparer l'après-contrats des concessions autoroutières historiques (2031-2036). Ses conclusions s'annoncent historiques : soit elles détermineront une politique d'investissement pour les trente prochaines années, soit elles incarneront un échec comparable à l'abandon de l'écotaxe en 2014 si rien n'est décidé.

Pour préparer ces échéances (Sanef en premier en 2031, ASF en dernier en 2036), il est crucial que quelques grands principes structurants soient définis par la conférence puis validés par le Parlement, afin que l'administration puisse travailler dès 2026 à sa mise en œuvre. Il faudra ce temps-là pour être opérationnel fin 2031, à la fin du premier contrat de concession.

Le régime des concessions a permis de développer en soixante-dix ans un réseau autoroutier de qualité, financé hors budget public. Il faut donc décider, maintenant, si ce réseau basculera à la fin des contrats actuels dans le régime commun du réseau routier national, où les contribuables paieraient pour les dépenses d'entretien et de modernisation, ou si le modèle des concessions sera maintenu, préservant le principe du péage : soit l'entretien des autoroutes retourne à la charge du contribuable, soit il est maintenu à la charge de ses usagers. Dans le premier cas, ce sera une charge de 5 milliards d'euros par an de plus pour nos impôts. Dans le second cas, ça sera un potentiel significatif de financement de la mobilité qui déchargera durablement le contribuable.

Dans son récent rapport sur le financement de la transition écologique, le think tank TDIE propose de maintenir les péages en l'état à la fin des contrats : composés pour 30 % de leur montant d'une « redevance d'usage », selon les termes techniques, pour financer les besoins d'entretien de l'autoroute empruntée, et pour 70 % d'une « redevance pour les externalités négatives » (pollution, émission carbone, bruit, etc.) qui pourrait financer les investissements de la transition écologique. TDIE développe l'hypothèse de sociétés concessionnaires publiques dont les dividendes seraient orientés vers la rénovation des routes nationales. Elles confieraient les missions opérationnelles à des entreprises privées, ces dernières ayant fait la preuve de leurs savoir-faire.

Dans son rapport, TDIE estime par ailleurs à 40 milliards d'euros par an les investissements pour la transition écologique entre 2035 et 2050, doublant ainsi le chiffre d'affaires annuel des travaux publics. La sanctuarisation des moyens nécessaires est donc essentielle pour mobiliser les entreprises et leur permettre d'investir et de recruter pour être en mesure de répondre à un doublement de leur activité dans les dix ans.

Les volumes de péages en 2037 avoisineront les 16 milliards d'euros par an (en valeur 2037). La part nécessaire à l'entretien des autoroutes devrait se limiter à 30 %, soit environ 5 milliards. Le budget général de l'Etat récupère environ 34 % des péages actuels. Il est raisonnable de préserver un taux identique en 2036 (soit 5,5 milliards d'euros). Il restera alors un flux annuel de 5,5 milliards qui pourra être affecté et sanctuarisé pour les besoins du secteur des transports et la part mobilité de la transition écologique. En reprenant l'effet de levier financier qui a permis à la Société du Grand Paris de financer le Grand Paris Express, ce flux annuel donnera accès à 280 milliards d'euros d'investissements dans de nouveaux projets ou dans les travaux de régénération.

En d'autres termes, il s'agit de réorienter les flux financiers utilisés depuis soixante-dix ans pour investir dans les autoroutes vers les nouveaux besoins dans les transports, sans pression fiscale nouvelle sur les contribuables. Les conclusions de cette conférence seront donc bel et bien historiques, d'une façon ou d'une autre.

Thierry Dallard est ancien président du directoire de la Société du Grand Paris et président honoraire de l'Union des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts.

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

A travers trois films, Dag Johan Haugerud explore la capitale de la Norvège et ses habitants. Une grande entreprise de cinéma troublante et envoûtante qui va scander ce mois de juillet.

Le bel été norvégien du cinéma

Selome Emnetu et Ella Overbye dans « Rêves », le plus séduisant volet de la trilogie. *Photo Pyramide Distribution*

Adrien Gombeaud

Réponse des cinémas à la canicule : l'été sera norvégien ! Après « Loveable » de Lilja Ingolfsdottir, actuellement en salle, et en attendant « Valeur sentimentale » de Joachim Trier, le 20 août, le mois de juillet voit défiler « La Trilogie d'Oslo » de Dag Johan Haugerud. Soit : « Rêves » (le 2 juillet), « Amour » (le 9 juillet) et « Désir » (le 16 juillet). Jusqu'alors, Dag Johan Haugerud nous était encore inconnu. A 60 ans, ses quatre premiers longs-métrages sont tous passés sous les radars des salles françaises. Il a aussi publié plusieurs romans, mais seul « On est forcément très gentil quand on est très costaud » a été traduit en français aux éditions Gaia il y a une vingtaine d'années. Cette triple sortie constitue donc, incontestablement, un événement et une découverte majeure.

Dans « Rêves », une lycéenne consigne dans un journal sa passion dévorante pour sa jeune professeure. « Amour » décrit les déboires sentimentaux d'un petit bouquet de personnages, des rues aux ferries d'Oslo, tandis que la ville s'apprête à célébrer son centenaire. « Désir » (qui s'appelle plus crûment « Sexe » en version originale) met en scène un ramoneur, bon père de famille, qui voit son existence basculer après une brève expérience homosexuelle.

Ces trois films ne s'enchaînent pas tels des chapitres et peuvent s'apprécier dans n'importe quel ordre. Le projet forme néanmoins une seule et même œuvre, où chaque segment se laisse attacher aux deux autres par des échos, des rimes savantes ainsi que la figure de Björn. Ce psychanalyste, solitaire et gay, apparaît à la fin de « Rêves » pour devenir l'un des personnages principaux d'« Amour » et se glisser, discrètement, dans un dialogue de « Désir ».

Comme souvent, les trois films se complètent autant qu'ils s'opposent, et l'on sera tenté de choisir son préféré. Chacun partage un humour distancié, une sensualité pudique, et des personnages soigneusement dessinés. Mais ils se distinguent par leurs tonalités. « Amour » s'ouvre comme un marivaudage à la Woody Allen, pour glisser vers une direction plus grave. « Désir » s'impose sans doute comme le plus atypique des trois films, baladant le spectateur dans des dialogues drôles et dérangeants sur fond de religion et de fantasmes queers.

Trouble délicieux

« Rêves », qui a reçu l'ours d'or à la Berlinade 2025, reste l'opus le plus évidemment séduisant. Dag Johan Haugerud y joue merveilleusement de cet instrument si complexe qu'est la voix off. Dans l'écart qui sépare ce qui nous est montré et ce qui nous est raconté, le cinéaste immisce un trouble délicieux. Son film en devient une réflexion stimulante sur la littérature, le réel et la création. Les séances nous invitent bien sûr à explorer Oslo, depuis les toits jusqu'aux quais. A s'égarer pour revenir aux mêmes endroits… et tout se termine, toujours, en musique. A travers la capitale norvégienne, cette trilogie évoque toutes les villes.

« Amour » met en scène un géologue qui explore les strates historiques sur laquelle repose Oslo. Ces films ajoutent que les villes poussent également sur un terreau d'histoires. Chaque rue, chaque place vibre de souvenirs, de regrets, d'amours durables, de passades expédiées… et ces petits moments vécus offrent aux grandes villes leur identité. Il fallait bien trois films pour démontrer combien les cités ont écrit les plus beaux recueils de nouvelles de notre humanité.

FILMS NORVÉGIENS
La Trilogie d'Oslo
de Dag Johan Haugerud.
« Rêves » (sortie le 2 juillet, 1 h 50) ;
« Amour » (sortie le 9 juillet, 1 h 59) ;
« Désir » (sortie le 16 juillet, 1 h 58).

Les dents des dinosaures et le débardeur de Scarlett Johansson

Les géants préhistoriques reviennent dans le 7e volet de « Jurassic Park ». Avec Gareth Edwards à la réalisation et Scarlett Johansson en tête d'affiche, cet opus tient ses promesses spectaculaires sans bousculer les vieilles recettes.

Dessin Mailys Glaize pour « Les Echos »

Les dinosaures n'ont jamais vraiment disparu… des écrans ! Il y a pile un siècle sortait « Le Monde perdu » de Harry O. Hoyt, adaptation du roman d'Arthur Conan Doyle où un professeur explore une vallée peuplée de créatures géantes. En 1993, Steven Spielberg s'inspire de Michael Crichton : dans « Jurassic Park », un savant ressuscite les dinosaures dans un parc à thème dont il perd le contrôle. Les suites se sont multipliées.

Dans ce septième épisode, les dinosaures survivent sur une île caribéenne. Zora, une aventurière, est engagée par un laboratoire pour se rendre au cœur de cette zone risquée afin de prélever l'ADN des bêtes baveuses. Dans le nouveau scénario de David Koepp, les dinosaures clonés, un temps adorés, sont devenus des attractions ringardes qui ont cessé d'intéresser les foules. Métaphoriquement, l'argument témoigne de l'état d'une prestigieuse franchise hollywoodienne réduite au statut de série B lors du précédent volet.

Les grands moyens

Cette fois-ci, Universal mobilise les grands moyens en engageant Gareth Edwards, un cinéaste britannique chevronné qui a remis en selle « Godzilla » en 2014 ou signé le succès de « Rogue One » dans la saga « Star Wars » en 2016. Pour affronter les monstres, la production recrute Scarlett Johansson, actrice extraordinaire devenue une locomotive à blockbusters. Le titre de ce nouvel épisode dévoile l'ambition de l'entreprise : « Renaissance ».

Une renaissance n'est hélas pas une réinvention. Si Gareth Edwards n'innove en rien, au moins réussit-il là où on l'attend : dans des séquences bruyantes et spectaculaires. On assistera à deux belles attaques aquatiques enchaînées, une poursuite dans une rivière avec un T-Rex tiré de sa sieste, ou encore une vertigineuse descente en rappel perturbée par le bec énervé d'un ptéranodon. Devant la caméra, et derrière un fusil, Johansson assure en débardeur. Car au cinéma, n'est-ce pas, dans les zones tropicales, on défie toujours le danger en débardeur. L'aventure s'achève par un combat moins convaincant contre un improbable dino mutant, vague Alien sous anabolisants.

En attendant la suite, reste à cogiter la question de l'éternelle fascination de Hollywood pour les titans préhistoriques. Animaux gigantesques, puissants, redoutables, mais stupides, leur race s'est éteinte comme une allumette… Peut-être renvoient-ils ce cinéma colossal à sa propre fragilité. — ***A. G.***

FILM AMÉRICAIN
Jurassic World : Renaissance
de Gareth Edwards.
Avec Scarlett Johansson, Jonathan Bailey. 2 h 14. En salle le 4 juillet.

Dupieux, suite (et pas fin)

LA CHRONIQUE
d' **Olivier De Bruyn**

Il nous aura vraiment tout fait, avec la complicité active des grands acteurs ravis de l'accompagner dans ses aventures abracadabrantesques. Pour lui, Jean Dujardin a campé un homme obsédé par son blouson à franges (« Le Daim »), Benoît Poelvoorde, un flic embarqué dans un interrogatoire interminable (« Au poste »), Gilles Lellouche, le mentor d'une bande de justiciers ridicules (« Fumer fait tousser »). On en passe. Enfant chéri de la critique française qui s'extasie pavloviennement devant chacune de ses comédies régressives, Quentin Dupieux fait preuve dernièrement de plus d'ambitions scénaristiques et formelles, comme l'ont démontré « Daaaaaali ! » et « Le Deuxième Acte ». Dans « L'Accident de piano », son neuvième film en sept ans – un record dans la production hexagonale –, le cinéaste évoque le cas de Magalie (Adèle Exarchopoulos, dans le rôle le plus surprenant de sa carrière), une héroïne qui souffre d'un étrange handicap : l'insensibilité à la douleur. Cette jeune femme bien de son temps, consciente que les réseaux sociaux sont le terrain de jeu idéal pour qui entend œuvrer à sa propre promotion, transforme son embarrassante singularité en atout majeur. Magalie tourne des vidéos où elle se met en scène dans les situations les plus nocives pour le commun des mortels, mais inoffensives pour elle (immolation volontaire effectuée avec un large sourire, accidents de voiture subis dans un grand éclat de rire…), et les diffuse sur la Toile. Son succès est tel que l'héroïne cynique, devenue une people fortunée et populaire, est obligée d'aller toujours plus loin pour satisfaire ses fans et ses sponsors. Trop loin ? Ce n'est pas impossible. Une journaliste aux abois (Sandrine Kiberlain) mène l'enquête sur les éventuels « abus » de Magalie. Que les fans se rassurent : Quentin Dupieux n'a rien perdu de son humour et de sa fantaisie surréaliste. « L'Accident de piano » réserve son lot de scènes délirantes et donne l'occasion à des seconds rôles de premier choix (Jérôme Commandeur, Karim Leklou) de s'illustrer. Le fond de l'affaire, néanmoins, n'est pas que comique, et le cinéaste, à sa façon irrévérencieuse, fait quasiment œuvre de moraliste en dépeignant une époque, la nôtre, soumise jusqu'à la folie à l'influence des réseaux, indifférente au spectacle de l'ultra-violence et obsédée par la vénalité. Quentin Dupieux plébiscite toujours l'absurdité et le non-sens, mais il ne s'agite plus (ou plus seulement) comme un ado attardé. On ne regrette pas son passage à l'âge adulte.

« L'Accident de piano », de Quentin Dupieux. 1 h 27.

En salle

FILM AMÉRICAIN
Materialists
de Celine Song.
Avec Dakota Johnson, Pedro Pascal, Chris Evans. 1 h 49.

Employée performante dans une agence de rencontres new-yorkaise haut de gamme, Lucy (Dakota Johnson) accomplit des miracles pour satisfaire ses clients et clientes de la bonne société. Experte cynique dans l'art de marier ses contemporains selon leurs désirs pointilleux, leur classe sociale et leurs revenus, Lucy patauge dans sa propre existence amoureuse entre un homme richissime (Pedro Pascal) qui souhaite l'épouser au plus vite et son ancien boyfriend (Chris Evans), acteur bohème qui peine à joindre les deux bouts et continue de mener une vie de quasi-adolescent dans sa collocation… Les premières scènes prometteuses de « Materialists » zooment sur l'ultra-moderne solitude et la marchandisation des sentiments. Hélas, le film de Celine Song (« Past Lives ») s'enlise rapidement dans son systématisme, dans ses artifices scénaristiques (une cliente de Lucy est victime d'une agression) et, in fine, dans les conventions mièvres d'un genre dont il prétend pourtant détourner, voire dénoncer, les figures imposées : la comédie romantique. — ***O. D. B.***

enquête

Créée en 2021, Sorare devient l'une des licornes fulgurantes de la French Tech, portée par une idée simple : collectionner et jouer avec des cartes numériques de sportifs, à l'image de Désiré Doué, Kylian Mbappé ou le Norvégien Erling Haaland.
Collage Arnaud Poilleux
Photos Sipa et iStock

Sorare, la seconde mi-temps d'une licorne menacée de relégation

BLOCKCHAIN // L'ascension éclair de Sorare a marqué la French Tech, mais le chemin vers la maturité est encore long. Entre défi réglementaire et recentrage stratégique, la start-up doit redéfinir son modèle de cartes numériques à collectionner, associées à l'univers du sport professionnel.

Samir Touzani

« *Aujourd'hui, les chiffres ne justifient plus la valorisation.* » Lucide, l'investisseur, présent depuis les grands débuts de Sorare, ne renie pas pour autant sa foi. « *Est-ce que le potentiel stratégique peut l'y ramener un jour ? C'est possible.* » Valorisé 4,3 milliards d'euros lors de sa dernière levée de fonds, le champion tricolore du fantasy sport entame sa seconde mi-temps. Chute des revenus, pertes colossales, licenciements, procédure en cours au Royaume-Uni : Sorare tente de reprendre le contrôle de la partie. Et de prouver qu'il peut encore jouer dans la cour des grands.

Durant un temps, Sorare a tout réussi. La start-up parisienne a décroché les plus grandes ligues de sport mondial, séduit certains des plus grands fonds d'investissement au monde, de Benchmark à SoftBank, et levé des fonds auprès de figures comme Antoine Griezmann, Serena Williams ou Kylian Mbappé. En 2021, Sorare devient l'une des licornes fulgurantes de la French Tech, portée par une idée simple : collectionner et jouer avec des cartes numériques de sportifs. A mi-chemin entre jeu de stratégie et collection, les utilisateurs achètent des cartes de sportif, montent des équipes virtuelles, et marquent des points selon les performances réelles des joueurs, à la manière d'une fantasy league. A l'image des cartes Panini, Sorare propose une version numérique unique grâce aux NFT, qui garantissent la rareté et la propriété authentifiée de chaque carte.

Sorare proposait de collectionner et de jouer avec des cartes de sportifs numériques. Chaque carte est certifiée unique grâce aux NFT, qui en garantissent la rareté et la propriété authentifiée.

En 2025, Sorare n'a plus tout à fait le même visage. La start-up fondée en 2018 a quitté discrètement les rangs du Next 40 et du French Tech 120, deux programmes pilotés par l'Etat pour mettre en lumière les entreprises les plus prometteuses de la tech tricolore. La licorne tente désormais de redéfinir son modèle, dans un climat bien plus austère qu'au temps des levées record. Les comptes sont passés dans le rouge vif, et la dynamique s'est inversée.

Nouveau financement auprès d'un acteur crypto américain

Le chiffre d'affaires net est tombé de 143 millions d'euros en 2022 à 43 millions en 2024, avec un Ebitda déficitaire de 220 millions en 2023, selon « L'Informé ». La société a également réduit ses effectifs en 2024, notamment à New York. La jeune pousse compte aujourd'hui 130 salariés, contre 140 en 2022. « *On a dû revoir en profondeur notre équilibre économique* », reconnaît Nicolas Julia, cofondateur et PDG de Sorare. Le dirigeant évoque une stratégie de redressement fondée sur une gestion plus rigoureuse, la renégociation des principales licences sportives et un recentrage produit autour d'un nouveau mode de jeu, lancé en 2024. Sorare ambitionne désormais de retrouver la rentabilité d'ici douze à dix-huit mois, et annonce être en mesure de boucler un nouveau tour de financement avec un « *acteur majeur du marché crypto aux Etats-Unis* ».

Sorare doit donc de nouveau se refinancer, alors qu'elle s'était constitué un matelas financier confortable. La start-up avait levé, tôt et beaucoup, dans un moment d'euphorie sans précédent dans la French Tech. En 2021, le mot NFT faisait partie de la formule magique des start-up. Le secteur crypto flambait, les investisseurs affluaient, et les valorisations s'emballaient. En septembre 2021, la jeune pousse lève 680 millions de dollars auprès de SoftBank, Benchmark, Accel, Atomico et Bessemer, la plus grosse levée jamais réalisée dans l'écosystème français.

Au début, le modèle a tenu ses promesses. En 2021, Sorare enregistre 325 millions de dollars de volume d'affaires, porté par une forte croissance du nombre d'utilisateurs. Cette dynamique reposait sur la rareté des cartes et la promesse d'une plus-value, mêlant achat, jeu et revente. Sorare gagne de l'argent principalement via la vente initiale des cartes numériques, mais aussi grâce aux commissions prélevées lors des transactions sur le marché secondaire, où les utilisateurs échangent entre eux. Certaines cartes ont atteint des prix record, comme celle de Cristiano Ronaldo, vendue près de 400.000 dollars en 2021.

Retournement du marché

Mais beaucoup étaient aussi là pour faire de l'argent rapidement. « *Certains achetaient puis revendaient sans vraiment jouer, ce qui pénalisait les vrais passionnés. Quand les prix ont chuté, ces spéculateurs sont partis* », confie Corentin, alias Monaco76, joueur depuis 2021. En 2022, le marché se retourne brutalement : prix en chute et revente difficile. Selon SorareData, le nombre de joueurs possédant au moins cinq cartes, le seuil minimal pour être actif, est passé d'environ 47.000 fin 2021 à plus de 194.000 fin 2024. Une progression marquée, mais dont le rythme a ralenti depuis deux ans. La récente fermeture de SorareData, qui s'était imposée comme un outil de référence pour cette communauté et avait même réussi à lever des fonds grâce à un modèle économique centré sur l'analyse et le suivi des performances sur la plateforme, illustre également le recul de l'écosystème autour de Sorare.

Sorare doit donc se refinancer, alors que sa mégalevée lui avait donné les moyens d'une stratégie offensive, centrée sur l'acquisition de licences prestigieuses. La start-up a pu accélérer son expansion et sécuriser les droits sportifs les plus convoités : les principaux championnats mondiaux de football, la Major League Baseball, la NBA, puis la Premier League, le Graal, officialisé en 2023.

> « Certains achetaient puis revendaient sans vraiment jouer, ce qui pénalisait les vrais passionnés. Quand les prix ont chuté, ces spéculateurs sont partis. »
>
> **CORENTIN, ALIAS MONACO76**
> Joueur depuis 2021

Sorare a manifestement joué gros pour sécuriser ces licences, dans un contexte où « *d'autres projets similaires n'ont pas survécu* », souligne son dirigeant. Le contrat avec la première ligue anglaise de football a été conclu pour une durée de quatre ans, et estimé à près de 30 millions de livres sterling par an (environ 37 millions de dollars) lors de sa signature, selon Sky News. « *C'était mon rôle de dirigeant de le faire, le train ne passe qu'une fois* », assume Nicolas Julia. Il dit s'être notamment inspiré du géant du jeu vidéo Electronic Arts pour « *construire un portefeuille de licences* » et structurer son offre.

Ces licences constituent la principale charge de Sorare. Pour alléger leur impact financier, elle a renégocié l'ensemble de ces contrats et affirme l'avoir divisé par 5, parfois au prix d'une montée au capital des ligues partenaires. Ce portefeuille de licences, l'un des plus développé au monde, constitue le socle du modèle économique de Sorare : ils adossent les cartes à des marques mondiales et renforcent la légitimité de l'offre. « *C'est une partie de la valeur du produit, et quelque chose dont on est très fiers* », ajoute Nicolas Julia.

L'enjeu réglementaire

Au-delà des enjeux économiques, Sorare fait face à un défi réglementaire majeur. Initialement dans une zone grise, elle bénéficie désormais du régime Jonum, dans la loi SREN (Sécurité et régulation des jeux en ligne) en mai 2024, qui encadre les jeux mêlant numérique et monétisation. Les décrets d'application sont en finalisation et devraient paraître à l'automne 2025, d'après nos informations. Ce cadre a été pensé partiellement sur mesure pour des plateformes comme Sorare, offrant une certaine bienveillance pour réguler sans freiner l'innovation.

Mais ce régime de faveur a froissé les acteurs traditionnels du secteur des jeux d'argent, notamment les casinos et opérateurs historiques, qui dénoncent une concurrence déloyale. « *Sorare bénéficie d'un traitement préférentiel alors même que sa mécanique économique s'apparente à une activité de jeu d'argent, soumise en principe à une fiscalité très lourde* », tacle un consultant en affaires publiques qui opère dans le secteur.

Un débat similaire agite également le Royaume-Uni, où Sorare fait face à une procédure judiciaire. Le procès, prévu cet été, porte sur la qualification juridique de la plateforme, notamment sur la question de savoir si son modèle doit être assimilé à un jeu de hasard soumis à régulation stricte.

Cette affaire est d'autant plus sensible que la Premier League anglaise, partenaire majeur de Sorare, est directement concernée. A ce sujet, Nicolas Julia se veut rassurant : « *Nous sommes très confiants sur le dossier au Royaume-Uni. Il y a une vraie différence entre acheter une carte, qui est un actif tangible, et faire une mise dans un jeu d'argent.* »

Un pivot stratégique

Face à la nécessité de sortir d'un modèle fondé sur la spéculation et échapper à cette qualification, Sorare a dû opérer un pivot stratégique en lançant en 2024 son mode « In-Season ». Ce nouveau gameplay vise à renforcer l'expérience compétitive, en valorisant davantage la dimension sportive. L'objectif est clair : fidéliser une communauté engagée, attirer un public plus large, et construire un modèle durable, fondé sur un rythme d'achat plus régulier.

« *Ce pivot a généré 122 millions de volume d'activité, dont 50 millions de revenus. C'est une première étape vers un modèle plus pérenne* », explique Nicolas Julia. Cette évolution est d'ailleurs bien accueillie par les joueurs historiques, qui apprécient un gameplay plus compétitif et axé sur la dimension sportive.

Parallèlement, Sorare cherche à renforcer l'aspect collection, en soignant l'esthétique et la rareté de ses cartes. L'arrivée prochaine d'un « *acteur crypto américain majeur* » vise également à consolider sa position sur la scène internationale et à se reconnecter à ses racines cryptos, en basculant par exemple sur une blockchain publique. Des éléments essentiels pour son écosystème et sa croissance future, d'après la direction de Sorare.

La trajectoire de Sorare s'inscrit dans un contexte plus vaste, celui d'une génération de start-up qui ont levé des sommes record en 2021, à des valorisations aujourd'hui souvent revues à la baisse. Cette année-là, la French Tech a connu un pic historique, avec plus de 13 milliards d'euros levés, dopés par la reprise post-Covid et l'arrivée des hedges funds internationaux.

Jean-David Chamboredon, président exécutif du fonds d'investissement ISAI et pionnier de la tech hexagonale, rappelle qu' « *il faut savoir composer avec les cycles de marché* ». La bulle de 2021 a cristallisé une euphorie collective, parfois déconnectée des réalités économiques. « *Beaucoup d'acteurs ont pensé que la croissance serait toujours au rendez-vous, mais le marché s'est corrigé, obligeant à plus de lucidité et de rigueur* », analyse-t-il.

Sorare, à l'image de plusieurs autres licornes françaises, doit désormais prouver que sa valorisation n'était pas qu'un feu de paille, et que son modèle peut s'ancrer dans la durée. L'année 2025 marque pour la start-up l'année 1 d'une nouvelle phase, plus sobre, plus durable, qui déterminera sa place dans le paysage du sport numérique mondial. ■

CAC 40	DOW JONES	EURO/DOLLAR	ONCE D'OR	PÉTROLE (BRENT)
7.662,59 points	44.526,89 points	1,1767 $	3.349, $	67,08 $
-0,0433 %	0,98 %	-0,1527 %	1,8723 %	0,6754 %

DEVISES | EUR/GBP 0,8579 | EUR/JPY 169,12 | EUR/CHF 0,9338 | GBP/USD 1,3718 | USD/JPY 143,726 | USD/CHF 0,7937
TAUX | €STER 1,921 | EURIBOR 3 MOIS 1,944 | OAT 10 ANS 3,233 | T-BONDS 10 ANS 4,2579

Les Echos
Entreprises&Marchés

Transport Rethmann réussit une discrète privatisation de Transdev // PP. 14-15

Trump s'en prend violemment à Musk et aux aides fiscales de Tesla

ÉTATS-UNIS

Charles Plantade

Cette fois-ci c'est sûr, leur bromance est définitivement enterrée. Après d'énièmes critiques d'Elon Musk concernant le projet de budget de la Maison-Blanche, adopté de justesse au Sénat mardi, Donald Trump a contre-attaqué en ciblant Tesla.

A en croire le locataire de la Maison-Blanche, « *Elon a probablement plus de subventions que n'importe quel être humain dans l'histoire, et de loin* ». Sans elles, le constructeur automobile devrait « *fermer boutique* », et son patron « *retourner chez lui en Afrique du Sud* », a-t-il écrit sur son réseau Truth Social.

Nouveau parti d'opposition

Actuellement, Tesla profite d'un crédit d'impôt à la consommation de 7.500 dollars pour l'achat de véhicules électriques neuf, et de 4.000 dollars pour un véhicule électrique d'occasion. Une faveur à laquelle mettrait un terme le projet du « beau et grand budget » de Donald Trump, qui doit maintenant doit être voté par la Chambre des représentants avant vendredi. SpaceX – autre entreprise du milliardaire sud-africain – détient près de 22 milliards de dollars de contrats fédéraux via ses partenariats avec la Nasa.

Pour le patron de la Maison-Blanche, l'engagement politique de son ancien allié n'était en rien une façon de sécuriser ses avantages fédéraux. « *Elon Musk savait, bien avant de me soutenir si fermement pour la présidence, que j'étais farouchement opposé à l'obligation des véhicules électriques.* » « *C'est absurde, et cela a toujours été un élément majeur de ma campagne. Les voitures électriques sont une bonne chose, mais tout le monde ne devrait pas être obligé d'en posséder une* », a-t-il déclaré.

Alors la messe est dite pour le patron de la Maison-Blanche. « *Plus de lancement de fusées, de satellites ou de production de véhicules électriques, et notre pays aurait économisé une FORTUNE* », claironne le président américain. « *Peut-être que nous aurions dû demander au Doge de jeter un œil ? Beaucoup d'argent à économiser* », ironise-t-il dans une publication sur Truth Social.

En réponse, Elon Musk continue de tirer à boulets rouges sur le projet budgétaire de Donald Trump, le qualifiant sur X de « *complètement insensé et destructeur* ». Celui-ci comprend des crédits d'impôt massifs, mais aussi de vastes coupes dans la santé. « *Il est évident, avec les dépenses insensées de ce projet de loi, qui augmente le plafond de la dette d'un montant record de 5.000 milliards de dollars, que nous vivons dans un pays à parti unique – le Parti du gros cochon* », a partagé sur X l'homme d'affaires.

Alors « *si ce projet de loi de dépenses insensé est adopté, le Parti américain sera formé dès le lendemain* », a promis le patron de Tesla. Par ailleurs, l'homme le plus riche du monde assure que la santé financière de ses entreprises ne repose en rien sur les subventions fédérales. « *Je le dis clairement, COUPEZ TOUT. Maintenant* », a-t-il écrit dans une publication sur X.

Les analystes se montrent pessimistes

Mais malgré l'indépendance revendiquée par son patron, l'avenir de Tesla reste suspendu au bon vouloir de la Maison-Blanche. Selon des estimations de JP Morgan, l'évolution du paysage réglementaire sous Trump menaçait environ 40 % des bénéfices de Tesla. Et le marché le sait : après les menaces de Donald Trump, le cours de l'action Tesla a chuté mardi de 5,7 %.

Alors que le constructeur automobile s'apprête à publier cette semaine les chiffres de ses livraisons du deuxième trimestre, les analystes se montrent pessimistes. Ainsi, Bloomberg table sur 390.600 véhicules vendus dans le monde, ce qui représenterait une baisse d'environ 12 % par rapport à l'année dernière, après une baisse de 13 % au premier trimestre. ■

Allison Robbert/AFP et Transdev Yarra Trams

Selon le président américain, sans ces aides, le constructeur de véhicules électriques serait contraint de mettre la clé sous la porte. Elon Musk (photo), lui, étrille le projet budgétaire de Donald Trump.

Tech Meta casse sa tirelire pour recruter des stars de l'intelligence artificielle // P. 19

Agriculture La canicule fait trembler les AOP fromagères // P. 22

LesEchos SUR france inter

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

La chaîne de la Ligue 1 sera commercialisée à 14,99 euros par mois

SPORT

Florent Vairet

Après des semaines de négociations, c'est bel et bien une nouvelle formule qui sera proposée l'année prochaine aux fans du championnat français.

Mardi, l'ensemble des présidents de Ligue 1, puis le conseil d'administration de la Ligue de football professionnel (LFP), ont voté à l'unanimité pour la création d'une chaîne de diffusion gérée par la LFP.

Distribution multicanal

La chaîne diffusera huit des neuf journées de Ligue 1 pour un prix de 14,99 euros par mois avec engagement. Le neuvième match reste dans les mains de BeIN Sports (qui verse en contrepartie 78,5 millions d'euros de droits de diffusion à la LFP), accessible à date à un prix de 15 euros par mois. Un abonnement qui donne accès à d'autres événements, comme la Coupe de France, la Ligue 2 BKT ou la Liga.

Jusqu'à vendredi, Canal+ était sur les rangs pour racheter en exclusivité les droits de la Ligue 1, mais les discussions ont achoppé sur le montant, allant du simple au double entre la proposition de Canal+ et la volonté de la Ligue.

La LFP a finalement choisi de distribuer sa plateforme sur le plus de canaux possibles : son site Internet, les box des opérateurs et peut-être certaines plateformes. Canal+ en fera-t-il partie ? Maxime Saada, patron du groupe, a semblé fermer la porte. « *Trop de sujets nous séparent* [avec la Ligue] », a-t-il avancé pour justifier son refus, dans une interview accordée au journal « L'Equipe » publiée le 27 juin. La LFP dévoilera les contours de l'offre lors de sa conférence de presse du 10 juillet.

Après l'échec de l'aventure DAZN, qui avait lancé son offre avec des prix compris entre 30 et 40 euros, l'objectif de la Ligue sera de reconquérir le maximum de fans. Selon certains experts, il n'est pas impossible que certaines affiches, susceptibles d'intéresser le grand public, soient codiffusées sur une chaîne en clair.

« Se reconnecter à la population »

« *Cela pourrait attirer de nouvelles personnes qui pourraient ensuite s'abonner à la chaîne de la Ligue*, décrypte François Godard, analyste chez Enders Analysis. *Cela serait une bonne chose pour la Ligue qui doit se reconnecter à la population.* »

Pour l'heure, la LFP doit relever le défi de créer sa propre chaîne en un temps record, le premier match de Ligue 1 étant le 15 août. Elle révélera dans les prochains jours son choix de prestataire pour la production des matchs. Un duel qui se joue entre Mediawan et 21 Production du groupe L'Equipe. ■

en marge

Quand une mystérieuse biotech chinoise vaut d'un coup 33 milliards de dollars

L'affaire semble inédite et a laissé pantois les observateurs de la Bourse de New York. Elle a mis en lumière une discrète biotech chinoise. Celle-ci avait tout pour passer inaperçue : enregistrée aux îles Caïmans, la start-up Regencell Bioscience est cotée à Hong Kong et, depuis 2021, au Nasdaq à New York, mais n'a que 6 % de flottant en Bourse, son PDG, Yat-Gai Au, détenant le reste. Elle ne vend rien, n'a pas de chiffre d'affaires, ni d'autre activité que de la R&D pour chercher des remèdes de médecine traditionnelle chinoise à des troubles comme l'autisme. En attendant d'y parvenir, son action s'échangeait jusqu'à récemment à moins de 1 dollar à New York.

Ceci, jusqu'au jour où cette penny stock illiquide a décidé d'effectuer une division d'actions de 38 pour un titre, afin d'augmenter son nombre d'actions en circulation. Son cours, de seulement 0,83 dollar fin avril, a d'abord doublé le 1er mai avant de s'emballer et quand la division d'action a été effective en juin, a grimpé de… 82.000 %. Sa valeur boursière est passée de 53 millions de dollars sur le Nasdaq il y a un an à 33 milliards le 17 juin, avant de retomber dès le lendemain. Elle vaut quand même encore 7,8 milliards de dollars, sans que personne sache pourquoi. L'affaire a été trop spectaculaire pour passer inaperçue, et les observateurs s'attendent maintenant à ce que le gendarme boursier américain se penche sur ce mystère chinois. — ***Myriam Chauvot***

Rethmann réussit une discrète privatisa

TRANSPORT

La privatisation du spécialiste du transport public tricolore engagée dès 2010 par la CDC avec Veolia aboutit finalement avec le groupe allemand Rethmann.

Sharon Wajsbrot avec D. F.

Il y a des opérations de privatisations qui suscitent l'émoi collectif et d'autres qui passent largement sous le radar. Celle de Transdev – l'un des trois fleurons français du transport public, avec Keolis (SNCF) et RATP Dev – fait partie de la deuxième catégorie. Discrètement et sans faire de vagues à l'Assemblée nationale, l'héritier des activités de la « société centrale d'équipement du territoire » – l'outil historique de la Caisse des Dépôts pour investir dans les territoires – change de mains.

Actionnaire minoritaire, aux côtés de la CDC depuis 2018, le groupe familial allemand Rethmann a pris officiellement contrôle de Transdev mardi, avec une participation de désormais 66 % à son capital, la CDC restant minoritaire à ses côtés, à 34 %. Ceci pour une valorisation de 1,4 milliard d'euros. Visiblement, l'actionnaire familial de long terme et la présence rassurante d'un actionnaire public ont suffi à prévenir les éventuelles controverses.

Ce mouvement achève un long processus de privatisation pour l'entreprise tricolore aux 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 100.000 employés dispersés dans 19 pays qui opèrent le métro de Quito en Equateur, le tramway de Melbourne ou encore, depuis le 29 juin, la ligne de trains Marseille-Nice.

Mariage avorté avec Veolia

Le mouvement vers le marché de Transdev a en effet démarré en 2010, avec le rapprochement des activités de transport de Veolia et de celles de la CDC. Un mariage « entre égaux » menés sous la houlette d'Antoine Frérot, patron de Veolia Environnement, d'Henri Proglio, le président de son conseil de surveillance et d'Augustin de Romanet, alors à la tête de la CDC. Mais cette union s'est soldée par un échec cinglant. Les résultats financiers très décevants et les relations tendues entre la CDC et Veolia conduisent très vite au divorce et en 2012, la CDC devient l'actionnaire majoritaire du groupe de transport. Ce n'est toutefois qu'en 2018 que l'allemand Rethmann entre dans la danse. A la faveur du redressement de Transdev qui s'est notamment délesté de son foyer de pertes qu'était la SNCM, Veolia sort définitivement du jeu en cédant les 30 % qu'il détenait encore au champion des déchets de Rhénanie-du-Nord-Westphalie. Le groupe familial n'est pas tout à fait un inconnu puisque dès 2012, il avait montré un intérêt pour le dossier.

Les années Covid, la guerre en Ukraine, la situation très tendues des finances locales lui donneront toutefois du fil à retordre. En 2020 et 2021, les pertes s'accumulent pour le groupe qui repasse finalement dans le vert en 2022. A fin 2024, le groupe affiche un Ebitda de 655 millions d'euros et passe pour la première fois la barre des 10 milliards d'euros. Transdev dont les deux tiers des revenus sont réalisés hors de France, trouve toutefois de moins en moins sa place dans le giron de la CDC, mobilisée en priorité sur des investissements en France. En outre, selon un expert, « *cette dernière estime ne plus être le meilleur actionnaire pour ce groupe dont la rentabilité dépend beaucoup des négociations avec les collectivités locales, or ce sont des partenaires clefs de la CDC dans beaucoup d'autres métiers ce qui complique les négociations* ».

Désormais minoritaire, la CDC offre la garantie d'un ancrage français pour Transdev. Reste à savoir ce qu'en diront ses collectivités clientes. Tous les feux sont au vert de ce côté assure Thierry Mallet, le directeur général de Transdev, « *100 % des clients nous ont accompagnés, dans tous les pays* », depuis l'annonce de la transaction, indique-t-il. ■

La date

2018

Rehtmann devient actionnaire minoritaire de Transdev aux côtés de la CDC.

Cet empire familial allemand qui contrôle désormais le groupe

Plongée au cœur des ambitions du géant des déchets aux 24,5 milliards de chiffre d'affaires qui cultive sa discrétion.

Thibaut Madelin
avec Matthieu Quiret
— Envoyé spécial à Selm et Kobrow

Selm est perdue au milieu de nulle part. La ville allemande de 25.000 habitants a beau se situer entre Dortmund, la ville de la Ruhr connue pour son club de football légendaire, et Münster, où a été signé le traité de Westphalie en 1648, rares sont les Allemands qui la connaissent.

Et pourtant, c'est ici que se niche le groupe familial Rethmann, qui a finalisé mardi sa prise de contrôle de l'opérateur de transport français Transdev. Une opération à 450 millions d'euros pour ce géant aussi discret que sa ville natale.

Derrière le nom Rethmann se cache un empire tentaculaire, présent dans le traitement des eaux et des déchets, dans les transports, la logistique et les sous-produits animaux. Avec l'acquisition de Transdev, ses effectifs vont doubler à environ 200.000 employés, dont 39.000 en France.

Le groupe allemand devient ainsi l'un des premiers employeurs étrangers dans l'Hexagone, certes derrière McDonald's (78.000 salariés) mais devant Amazon (25.000). Son chiffre d'affaires mondial va passer de 24,5 milliards à 35 milliards d'euros, dont plus de 4 milliards en France.

Les pouvoirs publics français, qui travaillent avec Rethmann depuis son entrée au capital de Transdev en 2018, ne tarissent pas d'éloges. « *Ce sont des partenaires très fiables,* selon une source proche des négociations. *Quand ils disent quelque chose, ils le font. Et ils s'inscrivent dans des logiques de développement à long terme.* » Signe de sa respectabilité : Ludger Rethmann, administrateur et pilier de la famille, a reçu la légion d'honneur début 2019.

La 24e fortune allemande

Inconnu du grand public, Rethmann gère – à travers sa filiale historique Remondis – les déchets des villes de Varsovie, de Francfort ou de Sydney. Le groupe assure aussi la logistique de 130.000 clients dans le monde, avec sa filiale Rhenus. Sa filiale Saria traite, elle, 2,7 millions de tonnes de sous-produits animaux par an.

Transdev va encore accroître cette empreinte digne des géants du DAX ou du CAC 40, avec l'exploitation de réseaux de train, bus, métro, tramways de Dublin à Phoenix en passant par Melbourne et désormais Marseille.

Et la conquête n'est sans doute pas terminée pour le groupe qui avait tenté d'acheter 40 % du nouveau Suez en 2021. En France, certains pensent très fort au géant allemand pour participer au prochain tour de table de Saur, une fois que l'entreprise sera sortie de ses difficultés. « *Rethmann essaye depuis longtemps de percer sans succès dans l'eau et les déchets en France* », estime le patron d'un des leaders du secteur.

En Allemagne aussi, l'appétit du groupe semble insatiable : il a tenté cette année d'acheter avec un partenaire le sidérurgiste Salzgitter, qui pèse plus de 10 milliards d'euros. Face à l'hostilité de la cible, Rethmann a retiré son offre. Pour le moment…

Comment cette famille, considérée comme la 24e fortune allemande par le mensuel « Manager magazin », avec une fortune estimée à 8 milliards d'euros, est-elle parvenue à atteindre une telle taille ?

Tout débute en 1934, lorsque Josef Rethmann, issu d'une famille d'agriculteurs, achète une entreprise de transport locale, à Selm. A l'actif : 4 chevaux et 5 voitures à cheval, avec lesquels il va tout transporter, des colis aux déménagements en passant par les couples mariés.

200

ACQUISITIONS PAR AN

Réalisées par Rethmann, sans banque d'investissement, grâce à des fonds propres de 7 milliards d'euros. De quoi créer un maquis de participations, composé de 3.000 filiales, dont 1.700 minoritaires.

Vingt-cinq ans plus tard, la société se voit confier son premier contrat de collecte de déchets et achète ses premiers camions. Son fils Norbert prend le relais en 1969, avec 28 employés, et développe la poubelle sur roulettes avec branchement immédiat sur la benne à ordures. « *Quand j'étais enfant, il y avait des gens qui parcouraient les rues avec des carrioles, sonnaient à la porte, et on pouvait y déposer sa ferraille,* se souvient le patron d'un équipementier automobile allemand qui vient de la région. *Ils sont devenus leader mondial.* »

La clé de ce succès, désormais aux mains des quatre fils de Norbert, dont Ludger Rethmann, et ses dix petits-enfants : une stratégie axée sur la croissance et l'entrepreneuriat des filiales, dans laquelle la famille s'interdit de récupérer plus de 10 % des profits. Bref, l'inverse d'une société cotée en Bourse.

Une pratique qui résonne avec celle des champions cachés allemands, comme le fabricant de vis Würth ou le discounter Lidl. « *Pour un entrepreneur traditionnel du Mittelstand, le plus important, ce sont ses clients. Quand il a de l'argent, il l'utilise pour innover, pas pour acheter des Porsche* », décrypte Sabine Rau, experte internationale des entreprises familiales.

Grâce à des fonds propres de 7 milliards d'euros, Rethmann réalise plus de 200 acquisitions en moyenne chaque année – sans banque d'investissement. De quoi créer un maquis de participations pas forcément transparent, composé de 3.000 filiales, dont 1.700 minoritaires, opérant toutes de manière très autonome.

Friedrich Merz, administrateur

« *Chez Remondis, il y a la partie émergée de l'iceberg, avec quelques grosses structures ayant un comité d'entreprise,* constate Katrin Büttner-Hoppe, responsable nationale de la gestion des déchets au sein du syndicat Verdi. *Mais sous la surface, il y a toutes les entreprises sans conventions collectives, qui ne sont pas toujours clairement identifiables.* »

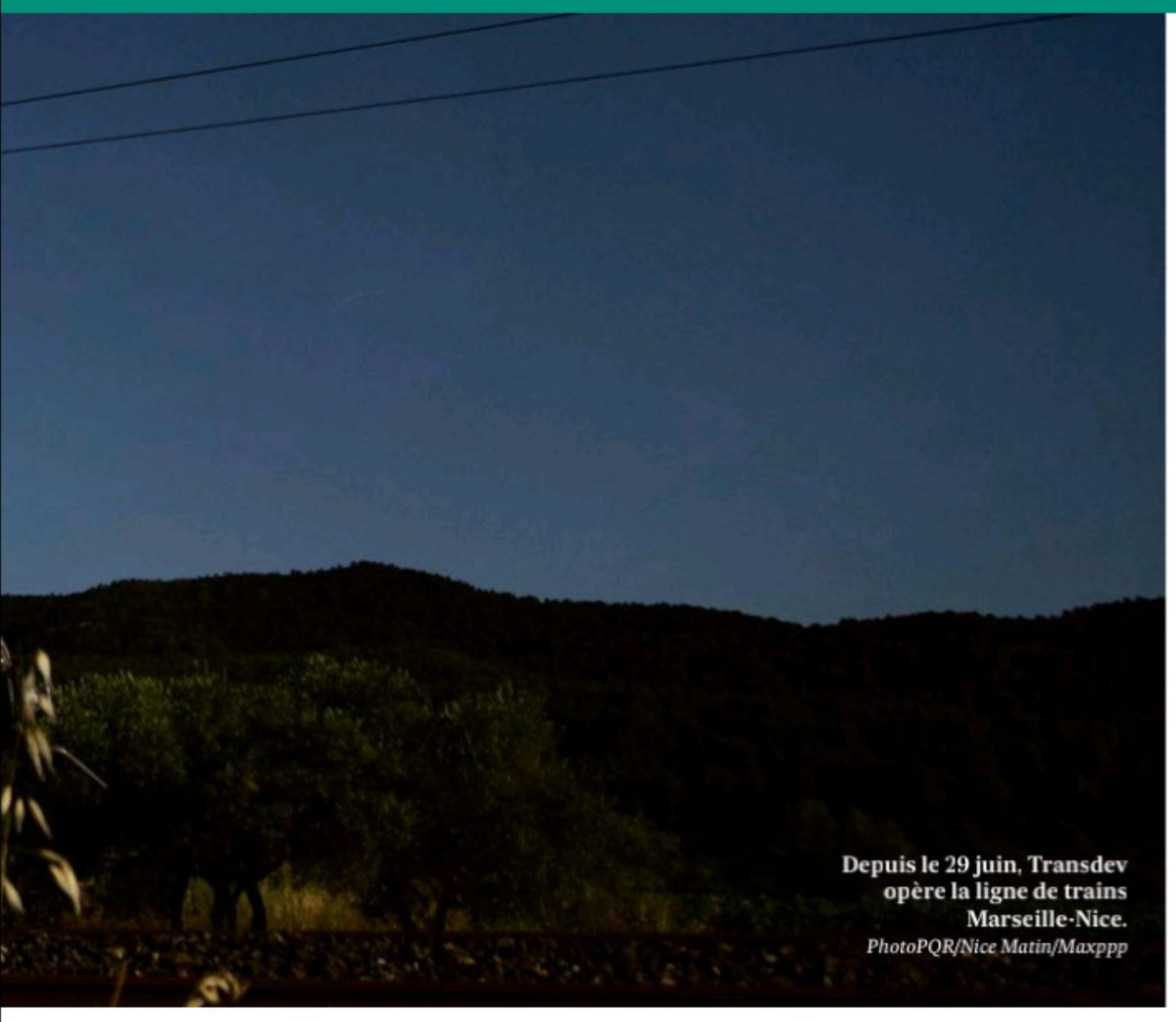
Face à la boulimie du champion allemand, l'Office des cartels a même lancé en 2023 une enquête sur le secteur de la collecte des déchets municipaux, estimant que le groupe s'approchait d'une position trop dominante avec des parts de marché de 40 % dans certaines régions.

Ludger Rethmann, proche du nouveau chancelier conservateur Friedrich Merz, qui vient de la même région et a siégé au conseil d'une filiale du groupe, conteste cette analyse. Toutefois, la croissance domestique de Remondis risque d'être de plus en plus contrainte dans son métier d'origine. En 2019, le gendarme de la concurrence avait déjà bloqué sa tentative de reprise de l'entreprise de recyclage Duales System Deutschland, qui détient les droits de marque du « grüner Punkt » (Point Vert).

Si le groupe fait tout pour rester discret, voire secret – son directeur de la communication est plutôt payé pour éviter les articles dans la presse – la famille sait recevoir. Elle ouvre grand ses portes à ses dirigeants et ses partenaires, systématiquement invités à leur rendre visite au siège et jusque dans leur maison familiale.

« *Ils recherchent un niveau d'intimité et de proximité très fort* », témoigne l'un d'entre eux, qui a été reçu à dîner dans la maison très sobre de la famille à Selm. Chaque année en mai, les cadres dirigeants sont aussi reçus dans la maison familiale de Kobrow, en Mecklembourg-Poméranie, où Norbert Rethmann a acheté une vaste propriété après la réunification allemande.

Le patriarche, qui a été maire de la commune, y possède aujourd'hui un musée de calèches, hommage aux racines familiales. Parmi les 400 modèles, un omnibus construit en 1900 par Gustave Bretonnière, à Nantes. Cent vingt-cinq ans plus tard, la famille exploite avec Transdev le réseau de transport de la métropole nantaise. ■



Depuis le 29 juin, Transdev opère la ligne de trains Marseille-Nice.
PhotoPQR/Nice Matin/Maxppp

tion de Transdev

La proie et le prédateur

LE FAIT DU JOUR **ÉCONOMIQUE** de **David Barroux**

Le patriotisme c'est l'amour des siens. Le nationalisme c'est la haine des autres », disait Romain Gary. L'écrivain n'avait pas en tête le monde des affaires lorsqu'il écrivit ces lignes, mais la maxime s'applique aussi à l'univers économique.

Tous les pays ou presque applaudissent quand leurs entreprises rachètent des concurrents chez un voisin, mais font la grimace quand l'une des leurs est avalée par un groupe étranger. Nous aimons être prédateurs. Pas être proies. Même si la prise de contrôle de Transdev par un groupe allemand passe inaperçue, certains ne manquent pas de critiquer en creux la Caisse des Dépôts, qui a vendu un actif tricolore alors que rien ne pressait et qu'elle n'avait pas le couteau sous la gorge. Encore traumatisée par le rachat de Lafarge par le suisse Holcim, d'Alcatel par Nokia, d'une partie des activités d'Alstom Energie par General Electric, du Club Med par le chinois Fosun ou d'Usinor par Arcelor, la France ne doit cependant pas passer de l'amour pour ses entreprises à la haine des groupes étrangers qui ouvrent leur porte-monnaie. D'abord parce que sur la durée, elle a été bien plus souvent acheteuse que vendeuse. Si nos grands groupes, qui font la force de notre capitalisme, sont devenus de grandes multinationales, c'est parce qu'ils ont souvent su jouer la carte de la croissance externe pour accroître leur empreinte géographique en rachetant des actifs hors de nos frontières. Si nous ne voulons pas que le monde nous ferme la porte au nez, nous devons accepter de laisser la nôtre ouverte. Ensuite parce que même si pour l'instant la Commission européenne a peu favorisé les rapprochements entre deux entreprises du Vieux Continent exerçant le même métier au nom de la concurrence et de l'intérêt du consommateur, nous sommes, espérons-le, à l'aube d'un virage plus pragmatique au niveau de l'Union. La montée en puissance des entreprises chinoises et la volonté de Donald Trump de remuscler le capitalisme américain devraient pousser l'Europe à accepter une plus forte dose de consolidation. Si nos entreprises veulent pouvoir peser davantage à l'échelle du monde, il faut qu'elles commencent par être plus fortes sur la scène européenne. Il y va de l'intérêt des entreprises, de leurs actionnaires, mais aussi de leurs salariés. Le consommateur européen ne sera pas forcément perdant car la concurrence internationale n'ayant jamais été aussi vive, le risque de voir se constituer des oligopoles d'entreprises européennes est faible. Pour que cette consolidation qui a commencé dans l'automobile, la banque ou le transport aérien monte en puissance et touche aussi la défense, les télécoms, l'agroalimentaire ou d'autres secteurs stratégiques, il faut que nous surmontions nos peurs et nos égoïsmes. Si nous voulons pouvoir faire naître des champions paneuropéens dont le cœur battra dans l'Hexagone, il faudra nous résigner à ce que parfois – pas systématiquement – il batte ailleurs. ■

« Transdev restera une entreprise française, nous n'accrochons pas de drapeaux allemands »

Propos recueillis par **T. M.**
— Envoyé spécial à Lünen

LUDGER RETHMANN
Administrateur du groupe familial Rethmann

Rethmann détenait 34 % de Transdev. Maintenant, vous montez jusqu'à 66 %. Pourquoi ?
Nous avons été honorés que la Caisse des Dépôts nous ait donné la possibilité de participer à l'appel d'offres. Et nous sommes maintenant fiers de devenir le nouvel actionnaire majoritaire d'un leader tel que Transdev. Mais nous n'avons pas demandé à obtenir la majorité. Pour nous, en tant qu'entreprise familiale, il n'est pas si important d'avoir une majorité. Nous avons de nombreuses minorités et des partenariats public-privé avec des villes et des municipalités.

Lorsque nous sommes devenus actionnaires de Transdev en 2018, nous avons acheté la participation de 30 % de Veolia et apporté notre propre activité de transport public en Allemagne à Transdev en échange de 4 % d'actions supplémentaires. En tant qu'actionnaire avec 34 %, nous avons essayé d'aider à développer l'entreprise aux côtés de la Caisse des Dépôts. Par exemple, nous avons soutenu les acquisitions de First Transit aux Etats-Unis, Arriva North au Portugal ou Stagecoach en Nouvelle-Zélande.

Depuis que nous sommes actionnaires, les ventes ont augmenté de 45 %. L'entreprise a également pu remporter le plus haut métro du monde, à Quito, en Equateur, ainsi que le plus grand contrat de tramway au monde, à Melbourne, en Australie. Nous sommes également des pionniers dans l'exploitation de bus électriques.

Mais la CDC a décidé de vendre plus d'actions…
Nous aurions été heureux avec 49 %, mais ils voulaient vendre leur majorité. Nous ne voulions pas avoir un troisième partenaire au sein de Transdev parce que nous voulions développer cette entreprise. Parfois, avoir trop de partenaires peut être un problème, surtout si ce partenaire est uniquement axé sur la sortie et ne pense pas à long terme.

Ainsi, après avoir remporté l'appel d'offres, nous sommes convenus avec la CDC de conserver une part importante des bénéfices au sein de l'entreprise. Notre objectif a toujours été de verser de faibles dividendes afin que Transdev puisse investir. C'est normal pour nous : en tant que famille, nous avons une règle interne selon laquelle nous ne prélevons pas plus de 10 % des bénéfices de nos entreprises.

Où voyez-vous la croissance pour Transdev ?
Nous pensons qu'il y aura beaucoup d'opportunités dans un avenir proche en France, mais aussi à l'étranger. En France, je vois des opportunités, notamment dans le cadre de l'ouverture en cours du marché ferroviaire. A l'étranger, vous pouvez regarder la Pologne par exemple, où Transdev n'est pas encore présent. Si vous regardez les ventes avant que nous ne devenions actionnaires, l'entreprise n'avait pas connu de croissance depuis dix ans. Depuis notre entrée, Transdev Allemagne a presque doublé son chiffre d'affaires, passant de 800 millions à 1,5 milliard d'euros au cours des cinq dernières années.

Et nous voyons beaucoup de possibilités car Transdev possède toute la gamme de mobilité : tramways, bus, métros, trains, téléphériques et bien d'autres. La mobilité est une activité multimodale ; nous devons être en mesure de répondre à toutes les demandes de nos clients. Transdev a des employés avec d'excellentes compétences en matière de solutions de mobilité.

Vos racines sont dans le secteur des déchets et vous avez des offres pour la Saur et pour Suez. Est-ce toujours une option ?
Nous étions intéressés par l'achat de 40 % du nouveau Suez, mais les choses ont évolué différemment. Si, à un moment donné, les actionnaires souhaitent vendre des actions, nous regarderons à nouveau. Nous venons d'acheter le groupe Schroll en Alsace, qui est une excellente entreprise.

S'il y avait d'autres opportunités de partenariats public-privé ou d'acquisitions dans le secteur des déchets et de l'eau en France, nous irions de l'avant. Mais pour être honnête, le monde compte 8 milliards d'habitants, et il y a aussi beaucoup d'objectifs dans d'autres pays.

Qu'est-ce qui rend la France attractive à vos yeux ?
C'est peut-être ce que la France a fait bien avant les autres. Les Français ont créé des entreprises comme la Caisse des Dépôts, la Lyonnaise des Eaux, la Générale des Eaux. Les Français ont été des pionniers mondiaux dans les secteurs de l'eau, des déchets et des transports publics. C'est la raison pour laquelle ils sont encore aujourd'hui les plus grands…

Avec Transdev,la France sera votre deuxième marché après l'Allemagne. Quelle est la recette du succès franco-allemand ?
Transdev restera une entreprise française, conservera son nom et restera basée en France. Nous avons également conservé le nom de Saria, notre entreprise de sous-produits animaux, lorsque nous l'avons rachetée en 1995. Nous n'accrochons pas de drapeaux allemands et nous ne changeons pas les noms. Notre comité exécutif chez Transdev continuera à travailler comme avant.

Néanmoins, les gens vous craignent parce que vous n'arrêtez pas d'acheter des entreprises…
Je ne sais pas si nous sommes craints. Rethmann est plus axé sur l'entrepreneuriat que sur la communication et les gens n'entendent pas parler de nous tous les jours. Pourtant, nous achetons plus de 200 entreprises par an. Mais la plupart du temps, elles sont toutes petites et locales. Souvent, les petites entreprises familiales ont des difficultés de succession et recherchent une autre entreprise familiale pour développer leurs activités.

> « Depuis notre entrée, Transdev Allemagne a presque doublé son chiffre d'affaires, passant de 800 millions à 1,5 milliard d'euros au cours des cinq dernières années. »

Avant Transdev, notre dernière grande acquisition était Rhenus, il y a plus de vingt-cinq ans. C'est aujourd'hui notre quatrième pilier dans le secteur de la logistique, avec un chiffre d'affaires de 8,2 milliards d'euros. Toutes les acquisitions intermédiaires ont été plus petites. Mais vous avez raison. Contrairement à une société cotée en Bourse, nous n'avons pas à verser de gros dividendes. Si vous gardez l'argent au sein de l'entreprise et que vous investissez, ce n'est qu'une question de temps avant de devenir plus grand.

Quelles sont vos valeurs clés ?
Nous les avons écrites noir sur blanc. Ce sont des phrases très simples, écrites principalement par mon père et ses collègues il y a trente, quarante ans. Par exemple, que vous devriez travailler et vous comporter de manière professionnelle et décente, de sorte qu'à la fin de la semaine, vous puissiez prendre un gâteau et un thé chez votre grand-mère, parler de votre travail et être fier de ce que vous avez fait au cours de la semaine écoulée. Une autre phrase que nous disons à nos directeurs généraux : vous ne devriez faire un investissement que si vous le feriez également avec votre propre argent. ■

Les recettes de l'opérateur pour relancer Marseille-Nice

Au moment où il s'émancipe du contrôle indirect de l'Etat français en passant sous la coupe de l'allemand Rethmann, l'opérateur de transport lance sa première véritable ligne ferroviaire française, en remplacement de la SNCF.

Denis Fainsilber

Coïncidence du calendrier : c'est au moment où il passe sous pavillon privé, que le groupe Transdev devient le premier opérateur, autre que la SNCF, à faire circuler des trains sur une grosse ligne régionale. Ce dimanche, à 5 h 57, son premier train sur la liaison Marseille-Nice s'est élancé à la place des antiques rames Corail de l'opérateur historique : une première en France.

Certes, le constructeur Alstom a du mal à livrer comme prévu les 16 trains neufs à deux étages commandés : la flotte aux couleurs bleu azur de la région compte pour l'heure 8 unités et sera complète à la fin de l'année. Mais Transdev a pu faire appel pour quelques mois à des locations d'autres trains TER auprès de trois régions compatissantes. L'opérateur peut donc proposer dès maintenant 14 allers-retours quotidiens contre 7 jusqu'à présent. Exauçant ainsi le vœu du président Renaud Muselier de « *doubler l'offre de trains, à coût égal pour la région* ».

Matériel moins cher en entretien

Par quel miracle ? Le PDG de Transdev, Thierry Mallet, donne les clés de cette curieuse équation, qui s'entend hors acquisition des trains neufs et construction du nouvel atelier de maintenance à Nice. « *Tout d'abord, le matériel neuf coûte beaucoup moins cher en entretien que le vieux. Ensuite, notre organisation du travail est très différente, les agents de la SNCF travaillaient aussi sur d'autres lignes. Et enfin, nous aurons moins de coûts de structure, avec juste un centre de décision à Marseille* », dit-il.

Pour garnir ses nouvelles équipes de 210 employés, Transdev a repris seulement 30 cheminots SNCF volontaires, car les transferts automatiques n'étaient ici pas possibles.

Pour vendre les billets de train, le nouvel opérateur privé peut compter sur le puissant outil de réservation SNCF Connect, contrairement à Trenitalia sur Paris-Lyon-Marseille, car il s'agit ici de transport conventionné, subventionné par une région, et non d'une concurrence frontale. Sur Marseille-Toulon-Nice, les relations avec le donneur d'ordre sont calées depuis longtemps. La région encaissera les recettes de billetterie, puis indemnisera Transdev de ses coûts, avec un contrat prévoyant des engagements en nombre de passagers. « *La quote-part de rémunération est liée à la performance du réseau* », détaille Thierry Mallet.

Sans donner de chiffre précis, Transdev vise une « *augmentation de l'ordre du doublement des fréquentations, progressive par rapport à l'année 2024, sur la durée du contrat* », qui court sur dix ans. La tarification, elle, est décidée par la région. Quant aux acquisitions des rames neuves chez l'ex-Bombardier à Valenciennes, Transdev les achète lui-même puis se fait rembourser par la région Sud.

Et concernant la douzaine de rames d'occasion louées pour quelques mois, le nouvel entrant paie lui-même ces locations, mais va regarnir ses caisses simultanément en faisant jouer les pénalités de retard contractuelles prévues avec Alstom… ■

Renault accuse 9,5 milliards d'euros de perte comptable à cause de Nissan

AUTOMOBILE

Le constructeur s'est décidé à aligner la valeur de la participation de Nissan dans ses comptes avec le cours réel en Bourse.

Un électrochoc qui plongera le résultat net du groupe dans le rouge vif cette année.

Lionel Steinmann

Renault s'est décidé à une opération vérité sur l'impact de la participation de Nissan dans ses comptes, et le résultat est un véritable électrochoc, qui débouche sur une perte comptable abyssale de 9,5 milliards d'euros pour le constructeur français. Cette situation est provoquée par l'écart entre la valeur théorique à laquelle était comptabilisée la participation chez Nissan dans les comptes de Renault, et la valeur réelle de cette participation, qui représente encore 35 % du capital de l'entreprise japonaise.

Dans les livres de comptes du Losange, la valeur de la participation Nissan était jusqu'ici calculée avec un cours de Bourse autour de 1.500 yens. Elle n'avait jamais été réajustée. Cela faisait des années que la baisse du cours de Nissan avait créé un écart très net avec la valeur réelle de cette participation. Mais la direction estimait qu'il n'était pas nécessaire de procéder à un ajustement, et les commissaires aux comptes fermaient les yeux. Une dépréciation d'un peu plus de 600 millions d'euros avait toutefois été passée dans les comptes 2024.

Ces derniers mois, les difficultés persistantes de Nissan ont fait dégringoler le cours de Bourse, la chute atteignant 38 % sur un an. L'écart est devenu un gouffre, et le statu quo n'était plus tenable.

Techniquement, *« la participation de Renault Group dans Nissan, jusqu'à présent mise en équivalence, sera considérée comme un actif financier,* a indiqué Renault dans un communiqué mardi matin. *Cette approche permet d'aligner, dans les états financiers de Renault Group, la valeur de cette participation dans Nissan sur la valeur du cours de Bourse de Nissan ».*

Les chiffres clés

35 %
LA PART
du capital de Nissan détenue par Renault.

-38 %
LA CHUTE DU COURS DE BOURSE
de Nissan sur un an, expliquée par ses difficultés persistantes.

Arracher le sparadrap

Lundi 30 juin, le cours de l'action Nissan en Bourse était de 350 yens. Le réajustement dans les comptes, multiplié par les 1.326 millions d'actions Nissan que possède Renault, se traduit par une dépréciation comptable XXL de 9,5 milliards d'euros.

Ce chiffre intègre la perte de 2,2 milliards qui avait été passée au premier trimestre pour répercuter à hauteur de 35 % la perte nette subie par Nissan au premier trimestre. Cette dépréciation va faire passer dans le rouge vif les comptes du groupe français au premier semestre. L'entreprise précise dans son communiqué que cette opération est *« sans impact cash et sans impact sur le calcul du dividende versé par Renault Group »*, afin de rassurer analystes et investisseurs.

Tel un sparadrap qu'on arrache d'un coup pour souffrir une bonne fois pour toutes, cette opération a le mérite de « dépolluer » à l'avenir les résultats de Renault de l'influence de Nissan. Désormais, le constructeur français n'aura plus à passer des provisions pour dépréciation à chaque fois qu'il vend des actions Nissan. Les trois opérations de cessions de l'an dernier s'étaient ainsi traduites par une rentrée de cash de 1,6 milliard d'euros de cash, mais une dépréciation comptable de 2,4 milliards. Surtout, puisque Nissan est désormais considéré comme un placement financier et non plus comme une entreprise contrôlée, Renault ne fera plus remonter chaque trimestre des bénéfices ou des pertes dans son propre compte de résultat.

Pendant près de vingt ans, Nissan a été une entreprise rentable, et Renault pouvait se féliciter de cette connexion comptable, qui lui a rapporté près de 8 milliards de dividendes au total.

Nissan dos au mur

Mais l'entreprise japonaise est désormais dos au mur, et la probabilité d'importer tous les trimestres des milliards de pertes, comme les 2,2 milliards sur les trois premiers mois de l'année, et ce jusqu'à la fin 2026 au moins, était très forte. Le successeur de Luca de Meo, dont la désignation est attendue dans les semaines à venir, n'aura donc pas à composer avec cet aléa.

Ce réajustement comptable a été rendu nécessaire par l'application des normes IFRS, et n'est pas lié au départ du dirigeant italien, précise-t-on du côté du groupe. Ces 9,5 milliards de dépréciation comptable vont néanmoins ternir sa sortie, même si elle résulte d'une situation antérieure dont il n'est nullement responsable.

Lire « Crible »
Page 30

Velvet lancera ses trains à l'assaut du marché français en 2028

TRANSPORT FERROVIAIRE

Proxima, la première compagnie privée française sur les trains à grande vitesse, dirigée par l'ancienne directrice générale de Voyages SNCF, lance sa nouvelle marque, Velvet.

Ses premiers trains viendront concurrencer la SNCF à partir de 2028, reste à obtenir l'homologation des trains Alstom et à décrocher de bons sillons horaires.

Denis Fainsilber

Proxima était un nom de code provisoire, place désormais à Velvet. Telle est la marque commerciale retenue, et jalousement protégée jusque-là, par Rachel Picard et son associé Tim Jackson, pour lancer, dans quatre ans, les premiers trains à grande vitesse privés franco-français sur le réseau de la façade Ouest, face aux TGV Atlantique de la SNCF, eux-mêmes en monopole depuis des décennies.

L'objectif est plus que jamais de démarrer l'activité courant 2028 (le mois exact reste secret), au départ de Paris Montparnasse et sur trois axes majeurs, en direction de Bordeaux, Rennes, Angers et Nantes.

La première demande des sillons horaires, une arme essentielle dans le ferroviaire, auprès du gestionnaire d'infrastructures SNCF Réseau est prévue à la fin de cette année, sachant qu'au démarrage Velvet n'aura pas encore à disposition ses 12 trains à deux étages commandés chez Alstom, qui entrent tout juste en production. La future marque « velours » a été choisie parmi une trentaine de noms, et testée sur des échantillons de clients potentiels. Le nez du train sera agrémenté d'un vert foncé, décliné tout au long de la rame par un « twist », une sorte de ruban de même couleur déroulé sur toute la rame, elle-même blanche, pour des questions de température à bord des rames sous le soleil ardent.

Une couleur pensée pour se démarquer

Les intérieurs des voitures, en préparation depuis longtemps, seront dévoilés ultérieurement. Pour des questions de coût, Rachel Picard retient beaucoup de choses *« en standard »*, mais s'efforce de personnaliser le nouveau produit autant que possible, *« pour être différent aux yeux de nos clients, sachant que le progrès n'est plus dans la vitesse des trains ».*

« La couleur de la motrice est très importante, il faut qu'elle soit facile à retenir et très différente de ce que l'on voit déjà, elle marquera notre identité de nouvel entrant », explique la dirigeante aux « Echos », qui avait précédemment lancé les TGV Ouigo low cost à la SNCF. *« Quant à la marque Velvet, elle incarne, d'après les personnes sondées, un mélange de technologie et de douceur, exactement ce que l'on souhaitait »*, selon elle.

Pour se lancer dans cette aventure, l'ex-Proxima a réuni un gros tour de table, démesuré à l'échelle d'une start-up qui ne touchera aucune recette avant plusieurs années. Antin Infrastructure Partners, soutien de la première heure, a levé au total un milliard d'euros pour cette aventure, avec l'appui d'un pool bancaire. 850 millions seront dédiés à la commande des 12 rames Alstom Avelia Horizon (cousines des 115 prochains TGV M de la SNCF actuellement en cours de livraison), et au contrat de maintenance pluriannuel des trains, assuré par Alstom sur un nouveau site entre Bordeaux et Arcachon (Gironde).

Velvet a choisi de ne montrer pour l'instant que la motrice de ses futurs trains, un vert foncé qui se distingue des couleurs SNCF. DR

Normes européennes d'homologation

Malgré les énormes retards de livraison (environ trois ans) du prochain fleuron de la SNCF, Rachel Picard reste sereine. Sans pouvoir jurer du nombre de rames Alstom qu'elle pourra vraiment exploiter à son démarrage commercial, elle se félicite qu'un gros opérateur tricolore ait essuyé les plâtres, même si les normes européennes d'homologation (STI) n'arrêtent pas de changer.

« Le vrai point de démarrage sera à la certification. Au moment où nos trains seront livrés, ils auront déjà été homologués pour rouler en France », se rassure-t-elle en faisant allusion à la SNCF. Néanmoins, la certification pour Velvet demandera quand même au minimum cinq mois, après le préalable indispensable de la production documentaire, ajoute une autre source.

Sur son modèle économique, la dirigeante insiste sur le pacte de non-agression avec son ex-employeur. *« La menace économique pour la SNCF n'existe pas et ça n'arrivera pas ! »*, plaide-t-elle, en estimant que l'ennemi commun reste la voiture individuelle.

« La demande de mobilité ne fait que croître, la tendance s'intensifie. Et selon une étude indépendante, on estime à 15 % le nombre de clients qui restent déjà à quai sur les dessertes que nous visons parce qu'ils ne trouvent pas de solution : des gens veulent prendre le TGV mais n'y arrivent pas… Si rien ne se passe et que la capacité de la SNCF reste stable, cela passera à 25 % de la clientèle en 2030 ! » insiste Rachel Picard.

> « La menace économique pour la SNCF n'existe pas et ça n'arrivera pas ! La demande de mobilité ne fait que croître, des gens veulent prendre le TGV mais ils n'y arrivent pas… Il n'y a pas de problème, donc n'en inventons pas. »
> **RACHEL PICARD**
> Directrice générale de Proxima

Dès qu'Alstom lui aura fourni ses 12 rames neuves, Velvet alignera 10 millions de places supplémentaires chaque année sur son réseau *« pour apporter une solution à tous ces voyageurs. Il n'y a pas de problème, donc n'en inventons pas ».*

Par ailleurs, le nouvel entrant se prépare à verser, à travers ses péages ferroviaires à SNCF Réseau, quelque 200 millions d'euros par an pour la rénovation des voies ferrées. Soit autant que l'italien Trenitalia, mais en cumul lui sur quatre ans avec ses Paris-Lyon et Paris-Modane. *« Dès le début, nous aurons 5 dessertes françaises avec 12 rames, nous serons au max »*, répond d'avance Rachel Picard à ceux qui souhaiteraient la voir desservir aussi Angoulême, Quimper ou Poitiers, au nom de l'aménagement du territoire et aussi pour soulager la SNCF sur des liaisons peu rentables. ■

Magnum, Ben & Jerry's… Unilever prêt à se délester de ses marques de glaces

AGROALIMENTAIRE

Le géant anglo-néerlandais de l'agroalimentaire et de l'hygiène veut introduire en Bourse sa division glaces d'ici à la fin de l'année.

Le nouveau patron, Peter Ter Kulve, va devoir calmer le jeu avec Ben & Jerry's.

Paul Turban

C'est le dossier chaud sur le marché de la crème glacée. Le géant Unilever s'était fixé mardi comme date cible pour faire fonctionner de façon autonome son activité glaces, sous la bannière The Magnum Ice Cream Company (TMICC). Une étape indispensable avant la cotation à Amsterdam (Londres et New York en cotation secondaire), programmée pour la fin de l'année.

Il y a quelques jours, la presse a annoncé que l'actuel président de la division Crèmes glacées d'Unilever, Peter Ter Kulve, était pressenti pour prendre la direction générale de TMICC. Selon Reuters, il devrait recevoir l'aval du conseil d'administration du numéro un mondial de la glace – et numéro deux de l'agroalimentaire – durant ce mois de juillet.

Six des dix plus grandes marques

Après un temps d'hésitation et une éventuelle cession à un prix qui aurait pu atteindre 18 milliards d'euros, Unilever a finalement fait le choix d'une scission avec cotation séparée pour cette activité relativement peu performante ces dernières années par rapport au reste de son portefeuille. L'an dernier, la catégorie a enregistré une croissance de 3,7 % (dont 1,2 % via des hausses de volume) – avec un chiffre d'affaires de 8,3 milliards d'euros (14 % du résultat total du groupe) – là où la beauté (Dove, Vaseline, etc.) a crû de 6,5 % (dont 5,1 % en volume) et les soins personnels (Axe, Rexona, etc.) de 5,2 % (3,1 % en volume).

Avec six des dix plus grandes marques mondiales de crèmes glacées – Magnum, Ben & Jerry's, Carte d'Or, Cornetto, Miko, Solero, Viennetta –, Unilever était jusqu'ici un géant de la glace. Mais sous la pression de ses investisseurs, le groupe anglo-néerlandais explique ne plus vouloir assumer les charges élevées que ce segment suppose – lié notamment à la chaîne du froid – et le caractère saisonnier des ventes. Sans compter l'inflation sur le cacao ou les produits laitiers.

« Les crèmes glacées sont une activité qui a un mode de vie très différent des autres activités d'Unilever : c'est une activité concentrée dans les marchés matures, saisonnier, avec une chaîne logistique très singulière », estime Pierre Tegnér, analyse chez Oddo BHF. *« C'est là qu'il y a le moins de synergies. »*

Recentrage

En agissant ainsi, Unilever emboîte le pas à un autre ex-géant de la crème glacée, Nestlé. En 2019, le groupe suisse avait cédé son activité de glaces aux Etats-Unis à Froneri, une coentreprise avec le fonds d'investissement PAI. *« Nestlé était le seul à pouvoir faire un tel rapprochement, car il a bien moins réussi à premiumiser sa gamme et s'est retrouvé plus exposé à la concurrence des marques de distributeurs (MDD). Là où Unilever a réussi à monter en gamme et couvrir tous les segments de la demande »*, souligne Pierre Tegnér.

> Sur le temps long, Unilever opère de plus en plus un recentrage sur ses activités de soins et d'hygiène.

Sur le temps long, Unilever opère de plus en plus un recentrage sur ses activités de soins et d'hygiène. Le groupe a par exemple cédé ses plats surgelés ou encore ses margarines. Avec le départ des crèmes glacées, l'alimentation ne pèsera plus que 25 % de son chiffre d'affaires. Si les analystes s'attendent à une certaine prudence de la part d'Unilever dans la définition des conditions de l'entrée en Bourse de la Magnum Ice Cream Company, pour éviter de froisser ses propres actionnaires, l'entreprise de glaces pourrait être séduisante pour de nouveaux investisseurs. *« C'est une activité facile à comprendre, oligopolistique, avec les centres urbains des pays émergents à conquérir »*, liste Pierre Tegnér.

Tensions avec Ben & Jerry's

TMICC a enregistré de meilleurs résultats au premier trimestre 2025, avec une croissance des ventes de 4 % en valeur et de 1,8 % en volume (portés notamment par les glaces consommées à domicile), mais la nouvelle entité aura à gérer le cas délicat de Ben & Jerry's au sein du portefeuille.

Les tensions sont fortes entre Unilever – et le futur patron de TMICC – et le fabricant de glaces aux prises de position politiques et sociétales assumées. En mars, deux ans à peine après avoir pris les commandes de Ben & Jerry's, Dave Stever a été limogé par la maison mère. En cause, ses prises de position, notamment pro palestiniennes, dans la guerre avec Israël. Le fabricant de glaces a déposé deux plaintes contre Unilever. Et rien ne dit que la situation s'apaise au sein de TMICC. ■

Ben & Jerry's fait partie des six marques de crème glacée détenues par Unilever. *Photo Bloomberg*

Dans les coulisses de l'usine Häagen-Dazs d'Arras, qui fournit de la glace au monde entier

Häagen-Dazs produit à Tilloy-lès-Mofflaines, près d'Arras, une cinquantaine de références à destination du monde entier, à l'exception de l'Amérique du Nord et du Japon. Un choix qui s'explique par l'excellence agricole française.

Il faut une dizaine de minutes depuis la gare d'Arras pour rejoindre le cœur de Häagen-Dazs, marque de la multinationale General Mills. Car si le propriétaire est américain, tout comme les créateurs de la marque, c'est bien l'usine du nord de la France qui fournit les célèbres pots de crème glacée consommée dans le monde entier. Il n'y a, en effet, que trois usines Häagen-Dazs dans le monde.

Aux Etats-Unis et au Canada, la marque est exploitée par Froneri, coentreprise de Nestlé et du fonds d'investissement français PAI Partners. Au Japon, pour des questions de difficultés réglementaires, General Mills produit sur place grâce à une coentreprise avec des producteurs locaux. Mais pour le reste du monde, la production est assurée dans le Pas-de-Calais. *« Nous travaillons à peu près 75 millions de litres de crème glacée par an, puisque le site ici dessert un peu plus de 90 pays dans le monde, on doit être actuellement à 94 pays »*, explique Nicolas Cayeux, directeur du site. En France, la marque représente 7,8 % du marché français, et est leader sur les pots et les mini-pots. Elle a récemment ouvert à Paris sa soixantième boutique de l'Hexagone.

Un héritage de l'histoire. Quand au début des années 1990, la marque a cherché un site de production européen, elle a prospecté dans plusieurs pays. *« Quand vous produisez de la glace, il vous faut de la crème et du lait frais, en quantité et en qualité, avec des produits d'une grande régularité : les Hauts-de-France, avec leur proximité des grands axes routiers et des ports de la Manche, cochaient toutes les cases »*, souligne Nicolas Cayeux.

Nouvelles lignes

Au fil de l'ouverture de nouveaux marchés, l'usine s'est donc enrichie de nouvelles lignes de production. On en compte aujourd'hui deux pour la pasteurisation des « mixes » – les crèmes anglaises aromatisées qui servent de base pour les glaces – et dix pour l'assemblage et le conditionnement. Le centre mondial de recherche et développement a également été rapatrié sur le site en 2022.La production est concentrée sur quelques formats. Les pots familiaux (environ 460 ml) représentent la moitié de la production. Quelque 30 % de la crème glacée sont conditionnés en *« mini-cups »*, des pots individuels. Le restant est partagé à parts égales entre les *« bulks »*, pots de 10 litres à destination des boutiques, et les bâtonnets.

L'usine produit aujourd'hui plus de 850 références différentes, pour 54 parfums de glace. *« Il n'existe qu'une seule recette par parfum pour le monde entier – la glace vanille est la même qu'elle soit consommée en France ou en Asie –, mais tous les parfums ne sont pas disponibles dans tous les pays, comme le thé vert, absent en France mais exporté vers l'Asie »*, détaille le directeur de l'usine. Pour toutes en tout cas, la production est la même. La crème, le lait, les œufs, le sucre et d'éventuels arômes (jus de fruit, vanille, etc.) sont mélangés puis placés quelques heures dans des tanks pour que la préparation s'homogénéise. Sur le chemin qui le mène sur les lignes de conditionnement, le mélange passe au freezer, où est faite l'émulsion qui transforme le tout en glace. *« Nous avons une des crèmes glacées avec le moins d'air, ce qui explique sa texture unique »*, défend Nicolas Cayeux.

Selon les lignes, la glace est soit tranchée, plantée d'un bâtonnet, congelée dans un tunnel à –40 °C, puis trempée dans le chocolat et immédiatement mise en sachet, soit enrichie d'éventuels ingrédients (sauces, morceaux de biscuit, de fruit, etc.), mise en pot et congelée. Les lignes les plus performantes de l'usine peuvent produire 240 bâtonnets ou 240 pots par minute.

240

POTS PAR MINUTE

Les lignes les plus performantes de l'usine peuvent produire jusqu'à 240 bâtonnets ou pots par minute.

Investissements

Après avoir progressivement étendu le site industriel, General Mills cherche aujourd'hui à réduire son impact environnemental. Alors que la crème a un fort pouvoir méthanogène, le site vient de se doter d'une seconde unité de méthanisation pour produire du biogaz à partir des eaux de lavage de l'usine, avec pour objectif l'autonomie en gaz. Dans le même temps, elle a diminué ses besoins en énergie fossile, notamment avec des pompes à chaleur pour récupérer la chaleur produite par les générateurs de froid. Un investissement total de 7 millions d'euros.

Et demain ? Selon Bloomberg, General Mills envisage de vendre ses boutiques en Chine, bien qu'elle souhaite continuer à vendre ses glaces via des supermarchés et commerces de proximité. L'an dernier, la multinationale a vendu pour 442,4 millions d'euros de glaces, soit une hausse de 3,6 % sur un an. — *P. T.*

Sanofi forcé de vendre une usine face à la concurrence asiatique

PHARMACIE

Sanofi a officialisé la cession de son usine de Maisons-Alfort et ses 450 salariés au sous-traitant allemand Adragos Pharma.

Myriam Chauvot

C'est désormais officiel. Sanofi a notifié mardi aux partenaires sociaux la vente de son usine de Maisons-Alfort (Val-de-Marne) au sous-traitant pharmaceutique allemand Adragos Pharma, confirmant l'information de la lettre spécialisée ActuLabo. L'usine de Maisons-Alfort, fondée en 1948 et comptant aujourd'hui 450 salariés, est spécialisée dans la production d'un médicament injectable vedette du laboratoire français : le Lovenox, un anticoagulant massivement utilisé depuis quarante ans.

Sanofi conserve la marque Lovenox et garantit le maintien de sa fabrication à Maisons-Alfort pendant cinq ans, le temps qu'Adragos (1.200 personnes et 225 millions d'euros de chiffre d'affaires) trouve d'autres médicaments à produire. Par ailleurs, les 452 emplois de Maisons-Alfort seront protégés pendant trois ans après la vente, qui doit être finalisée au premier trimestre 2026.

Le Lovenox est une star déchue, concurrencée par des copies moins chères (des « biosimilaires »). Et Maisons-Alfort en paie le prix. Surtout, les syndicats craignent que les facteurs qui ont déstabilisé le Lovenox ne menacent nombre d'autres médicaments fabriqués en France. *« C'est tout le portefeuille des médicaments de médecine générale de Sanofi qui est menacé, et avec eux, les sites industriels français qui les fabriquent »*, juge Hadj-Nassim Bekhtaoui, délégué syndical central CGT chez Sanofi et salarié de Maisons-Alfort.

Depuis son lancement en 1987, 1 milliard de patients ont pris du Lovenox comme anticoagulant au niveau mondial. Jusqu'à ces dernières années, *« il représentait 70 % à 80 % du marché français des héparines. Aujourd'hui ce n'est plus que 40 %, voire moins »*, remarque Fabien Mallet, syndicaliste CGT.

L'impact de la crise du Covid

La faute à la crise du Covid. De 2020 à 2022, la demande mondiale d'anticoagulants a explosé face au risque de thrombose et *« Sanofi n'a pas pu répondre à la demande. Cela a permis à deux acteurs chinois de prendre des positions. Ils fabriquent des biosimilaires du Lovenox au prix où on achète la matière première ! »* résume Hadj-Nassim Bekhtaoui. Depuis 2022, la demande mondiale a chuté et les biosimilaires chinois accélèrent leur percée. A 982 millions d'euros, les ventes 2024 de Lovenox ont baissé de 7 %.

La chute va encore s'accélérer, car depuis cette année, en France, les pharmaciens ont le pouvoir de substituer des biosimilaires, moins chers, aux médicaments de marque prescrits par les médecins.

Le problème dépasse le Lovenox. *« Si l'Europe ne se protège pas plus qu'aujourd'hui, elle va se faire laminer. Elle doit se réveiller : c'est la seule zone sans barrière douanière »*, s'énerve Fabien Mallet en rappelant : *« Maisons-Alfort, c'est le 24e site français cédé ou fermé par Sanofi depuis 2009. »*

Les syndicats voulaient que Sanofi remplace le Lovenox par un médicament récent, sous brevet. Mais si Sanofi investit encore en France et y effectue des relocalisations, le géant n'a pas eu autant de nouveaux médicaments qu'espéré ayant franchi avec succès la ligne d'arrivée des essais cliniques. En attendant que l'Europe protège son industrie, le groupe tricolore cherche surtout à accélérer la sortie de produits innovants. ■

Le FNAC Live festival à Paris, gratuit, 18.000 personnes par jour et beaucoup de jeunes. *Photo Christophe Crenel*

Comment les marques soignent leur image avec les festivals

ÉVÉNEMENTIEL

Le FNAC Live qui se tient du 2 au 4 juillet sur le parvis de l'Hôtel de Ville de Paris, attire 18.000 spectateurs par soir, dont beaucoup de jeunes.

D'autres marques s'en inspirent comme Renault, la MAIF, American Express ou Coca-Cola.

Martine Robert

Du 2 au 4 juillet, pour son traditionnel festival parisien, la FNAC voit son terrain de jeu modifié. La végétalisation du parvis de l'Hôtel de Ville lui retire quelques mètres carrés, mais elle a eu l'autorisation de s'étendre sur l'avenue Victoria voisine. *« Du coup, nous avons proposé à nos partenaires tels que Samsung, JBL, Moulinex, HP, Microsoft, Canon, des stands où organiser des jeux-concours, des tests produits… »*, explique Cécile Trunet-Favre, directrice de la communication et des affaires publiques du Groupe FNAC-Darty.

Car la particularité du FNAC Live est d'être un festival organisé par une enseigne, à des fins marketing. Gratuit, attirant 18.000 personnes par jour et beaucoup de jeunes, c'est aussi un moment fort pour les fournisseurs. *« Nous faisons [avec eux] toute l'année des lancements de produits, des promotions, des activations de marque, c'est une vraie valeur ajoutée »*, poursuit-elle.

Fidélité des artistes

L'agitateur culturel a d'ailleurs inspiré d'autres marques cette année, comme Renault ou la MAIF, car son festival, créé en 2011, a acquis au fil du temps légitimité et reconnaissance. *« Tout le monde de la musique est là »*, se félicite Cécile Trunet-Favre. *« Outre les jeunes, difficiles à capter en magasin car ils achètent de plus en plus en ligne, nous ciblons notre clientèle FNAC à la réelle appétence culturelle, dans un contexte de détente et de loisir. »*

Cécile Trunet-Favre en convient, ce festival, l'un des temps forts musicaux de l'été à Paris, ne serait pas possible sans la mise à disposition par la Ville de ce site prisé au cœur de la capitale, et sans l'écosystème constitué par le distributeur au fil des 2.500 événements culturels organisés chaque année dans ses FNAC, qui fidélisent les artistes. Et le succès du festival lui vaut d'être décliné dans deux de ses gros marchés, Lisbonne, sur trois jours, et Madrid, sur une journée.

D'autres marques, dont l'univers est a priori plus éloigné de la musique que la FNAC, lancent aussi leur festival. Ainsi Renault, qui collabore déjà avec Jean-Michel Jarre sur le design sonore des R5 et R4 a organisé au Chalet des îles (dans le bois de Vincennes) pendant la France Music Week dont il était sponsor, son « festiv4L » mêlant musique, innovation et patrimoine pour *« rendre hommage à la créativité sous toutes ses formes et offrir au public une expérience sensorielle à la française »*.

Un road trip pour la MAIF

La MAIF pour sa part, a conçu, avec le media « So good », son festival So good MAIF qui mêle musique, table partagée et forum engagé, en phase avec son slogan *« d'assureur militant »*. Après deux éditions à guichets fermés à Marseille, l'événement passe en mode « road trip » et se décline en septembre à Marseille, en novembre à Nantes, Lyon en juin.

> Si Crédit Mutuel mise sur le sponsoring de festivals, American Express organise, lui, des concerts privés

Une aubaine pour les producteurs qui aident les marques à monter ces événements : Morgane (Printemps de Bourges, Francofolies) pour le FNAC Live, Décibels (filiale de Warner) pour So Good MAIF, Live Nation pour Paris Paradis proposé par « Le Parisien » autour de concerts, stand-up, activités ludiques et sportives, ateliers… *« Chez Live Nation, on organise une quinzaine d'événements en propre, dont American Express, O Tacos, Marine Serre… »*, précise Matthias Leullier, directeur général adjoint de Live Nation France.

Chez American Express, *« 60 % des nouveaux clients à travers le monde sont des Millennials et Gen Z, passionnés de musique »*. C'est *« un levier puissant pour engager ces publics »*, justifie Matthieu Pillet-Will, vice-président chez American Express chargé de l'acquisition de nouveaux clients.

Si Crédit Mutuel mise sur le « naming » du Printemps de Bourges et le sponsoring de nombre de festivals d'été, American Express organise, lui, des concerts privés (Louise Attaque à l'Olympia, Melody Gardot au Trianon) et sera, le 20 juillet prochain, partenaire du Lolla Brunch au festival Lollapalooza Paris, où il proposera un bar à cocktail, un stand make-up, un studio de tatouages, et un accès VIP. Coca-Cola sera aussi omniprésent cet été. *« La musique traverse les générations. C'est pourquoi nous sommes partenaires de plus de 30 événements musicaux en France – de Solidays aux Eurockéennes, de Garorock à Lollapalooza Paris, jusqu'au Nice Jazz Festival. »*

Ce lien avec les festivals est reconnu : *« 66 % des 18-34 ans associent spontanément Coca-Cola à ces rendez-vous »*, se félicite Fanny Happiette, directrice marketing de Coca-Cola France. A ses yeux, cet engagement concrétise l'ADN de la marque, à savoir définis par la dirigeante comme *« les moments partagés ensemble dans la convivialité »*. Le géant du soda, pour qui Fimalac Entertainment avait également monté plusieurs événements musicaux pendant les JO, est aussi, à l'année, présent dans les quinze principales salles du pays telles l'Olympia, le Stade de France, ou l'Accor Arena avec son espace « Coke Studio ». ■

Bpifrance démocratise le conseil aux PME et petites ETI

SERVICES

La banque publique a effectué 8.700 missions en 2024 et vise désormais l'accompagnement de 70 % des PME industrielles.

Matthieu Quiret

Les consultants de Bpifrance sortent du bois. *« Nous sommes le premier cabinet de conseil des patrons de PME et d'ETI »*, assume désormais Nicolas Dufourcq, le directeur général de la banque publique. Le 1er juillet, il a annoncé de nouveaux objectifs pour ses équipes d'accompagnement des entreprises. L'activité a été lancée il y a dix ans par cet ancien de Capgemini qui a toujours défendu la valeur ajoutée du conseil mais n'employait pas ce vocable jusqu'ici. Pas étonnant dans un pays où les dirigeants nient généralement avoir recours aux consultants. *« Les patrons français de PME et d'ETI partent souvent en montagne tout seul mais face à cet excès de confiance nous leur disons souvent de prendre conseil sur la météo, de faire appel à un guide etc. »* métaphorise Nicolas Dufourcq.

Pour convaincre les dirigeants, Bpifrance a dès le début proposé de financer la moitié des coûts d'intervention. L'an dernier, 8.700 missions ont été déployées auprès de 30.000 dirigeants pour un coût de 100 millions d'euros dont la moitié a été réglée par les entreprises, 30 millions par Bpifrance et 20 millions par l'Etat.

Cybersécurité et décarbonation

L'établissement estime avoir déjà accompagné la moitié des PME industrielles et vise désormais 70 % d'entre elles. La palette des services va d'un simple diagnostic de l'état de l'entreprise à des programmes de deux ans, de type formation pour cadre de haut niveau. Pour les dirigeants les plus motivés, 270 *« accélérateurs »* ont été conçus pour 5.500 entreprises sur des thèmes larges (performances opérationnelles, etc.) ou des missions pointues (cybersécurité, décarbonation, etc). Face à cette offre foisonnante, le cabinet va réorganiser et simplifier la gamme de ses prestations. Mais pas question pour Bpifrance de vouloir faire de l'ombre aux cabinets de conseil privés. Nicolas Dufourcq affirme que les grands noms du conseil, peu présents en région, ne s'intéressent pas aux PME, pas assez rentables, et qu'ils visent les ETI de plus de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires quand sa banque intervient en dessous.

Rapport qualité-prix imbattable

Matthieu Heslouin, directeur exécutif chargé du Conseil chez Bpifrance vante aussi les tarifs bien plus légers de ses intervenants, dont le taux journalier moyen est de 1.000 euros contre parfois plusieurs milliers d'euros pour les grandes marques. Un rapport qualité prix imbattable selon lui car ses consultants sont tous seniors quand les structures privées mobilisent surtout des juniors auprès des petites entreprises. L'organisme dispose d'une centaine d'accompagnateurs qui gèrent l'intervention de 1.500 cabinets ou consultants indépendants.

Nicolas Dufourcq explique que ces services restent un centre de coût et pas de profit, mais elle permet à la banque publique de mettre le pied dans de belles sociétés pour leur proposer ensuite des solutions de financement, voire d'y investir en capital. Ce mélange des genres fait néanmoins grincer les détracteurs de Bpifrance. Mais bien des patrons de PME louent sa forte mobilisation dans les territoires.

C'est d'ailleurs ce rôle d'intérêt général que met en avant Matthieu Heslouin en brandissant une étude réalisée par le cabinet Veltys. Les sociétés conseillées par Bpifrance généreraient 5 % de chiffre d'affaires et 10 % d'emplois en plus, trois ans après leur entrée dans un accélérateur. *« C'est la politique publique qui a le meilleur rapport efficacité-prix »*, martèle Nicolas Dufourcq. Un argument qu'il va faire valoir à sa tutelle de Bercy pour doper le concours de l'Etat à ce service aux dirigeants. ■

La famille Peugeot reprend la main sur les outils à son nom

INDUSTRIE

Peugeot Frères Industrie rachète le fonds de commerce de l'activité d'outillage grand public portant le nom de la griffe au lion.

Clotilde Briard

Les perceuses, visseuses et autres ponceuses de la marque Peugeot reviennent à 100 % dans la famille éponyme. Une forme de retour aux sources. A ses débuts au XIXe siècle, l'entreprise s'était, en effet, fait connaître pour sa scie à la conception innovante. Peugeot Frères Industrie (PFI) vient de racheter le fonds de commerce de l'activité d'outillage grand public portant son nom à Sigma, une entreprise dont il détenait une part du capital et qui commercialisait jusque-là ces produits sous licence. *« Nous ouvrons une nouvelle page après quarante ans »*, souligne Thibault Martin-Dondoz, directeur général de Peugeot Frères Industrie. Au fil des années, ce type de références avaient, en effet, été confié à différents partenaires.

Marché de marques

PFI, filiale d'Etablissements Peugeot Frères, le holding de tête de la famille, intègre cette activité à Tivoly. Ce dernier, repris en 2022, s'était déjà vu confier au printemps le lancement d'une gamme Peugeot dédiée aux professionnels qui s'étoffera à l'automne. Spécialiste des outils coupants, comme les forets pour les particuliers et les professionnels, Tivoly est aussi un fournisseur d'Airbus ou de Dassault. Et étend maintenant son savoir-faire aux machines elles-mêmes. *« Peugeot mène une vraie accélération dans l'outillage. Il a conservé sur ces produits une belle notoriété auprès des consommateurs. Cet univers est un marché de marques »*, estime Thibault Martin-Dondoz. Après le boom lié au Covid et à l'envie de faire des travaux chez soi, en France, les ventes globales du secteur continuent pourtant à reculer. *« Le marché est difficile. Nous investissons à contre-courant. Mais cela s'inscrit dans la vision de long terme de l'entreprise »*, poursuit le dirigeant.

Un nouveau showroom va être créé en Savoie, le fief de Tivoly, pour accueillir les clients des produits Peugeot. Avec, à la clé, un investissement de plusieurs centaines de milliers d'euros. Cette reprise est un signe de plus de la montée en puissance de PFI. Ce dernier met les bouchées doubles pour se faire une place dans différents pans de l'industrie. Le petit empire déjà construit compte des entités comme Peugeot Saveurs connu pour ses moulins à poivre et dont les ventes en 2025 se sont accrues jusqu'à présent de 12 %, mais aussi les lunettes Julbo qui ont bénéficié l'an dernier d'un gros investissement pour leur laboratoire consacré aux solaires adaptés à la vue, les lunch box Monbento, les céramiques BCI et, depuis l'an dernier Lafuma Mobilier.

Accroître la fabrication européenne

Au total, le chiffre d'affaires de PFI est passé en huit ans de 27 millions d'euros avec 130 salariés à 270 millions visés en 2025, avec 1.400 personnes. *« Nous visons les 500 millions d'euros de chiffre d'affaires dans cinq ans »*, annonce Thibault Martin-Dondoz. La croissance organique devrait s'accompagner de la poursuite des acquisitions. Côté production, Tivoly fabrique la majeure partie de ses produits dans l'Hexagone, avec des usines à Tours en Savoie, à Saint-Etienne et à Bourges. Mais il a aussi des sites en Espagne, en Chine et aux Etats-Unis. Les moulins en bois de Peugeot Saveurs sont réalisés en France. Monbento a, pour sa part, fait revenir une part de sa fabrication dans l'Hexagone.

Le mouvement devrait se poursuivre. *« Notre objectif est d'accroître la part de fabrication européenne »*, souligne le directeur général. Autre intention affichée : développer les ventes à l'international, l'export ne représentant au global que 53 % de l'activité. Et les projets ne manquent pas. *« La marque Peugeot a la capacité à s'attaquer à de nouveaux segments de marché »*, juge le dirigeant. La griffe prévoit ainsi de se lancer dans l'outillage de jardin. En fin d'année sortiront des casques urbains de vélo dotés de visières photochromiques Julbo. Quant à Lafuma Mobilier, ses évolutions en matière de design, couleurs et matières devraient se faire sentir dans les produits à l'horizon 2027-2028. ■

Mark Zuckerberg se mue en super-DRH pour maintenir Meta dans la course à l'IA

RÉSEAUX SOCIAUX

La maison mère de Facebook se réorganise après un revers il y a quelques mois.

Florian Dèbes

Le recrutement du milliardaire Alexandr Wang n'était qu'un début. A peine deux semaines après avoir libellé un chèque à 14 milliards de dollars pour attirer la start-up Scale AI et son jeune patron, Meta a enclenché officiellement la deuxième partie du plan de Mark Zuckerberg pour se maintenir au premier rang des champions de l'IA.

Alors que la guerre des talents fait rage autour des quelques centaines de chercheurs stars du domaine, la maison mère d'Instagram, Facebook et WhatsApp – connue dans l'IA pour ses modèles Llama – s'est réorganisé. L'ensemble des efforts de Meta dans l'intelligence artificielle seront regroupés dans une nouvelle structure baptisée « Meta SuperIntelligence Labs ». A sa tête, le jeune prodige Alexandr Wang, bien sûr, mais aussi le plus expérimenté Nat Friedman, connu pour avoir été le patron de GitHub de 2018 à 2021 et qui s'est ensuite reconverti dans la direction d'un fonds d'investissement spécialisé dans l'IA.

Piocher chez les rivaux

Les recrutements ne s'arrêtent pas là. Pas moins de 11 chercheurs vont rejoindre le nouveau laboratoire de recherche de Meta, dans l'espoir d'améliorer les modèles d'IA devenus l'alpha et l'omega de toute la tech et qui promettent, selon Mark Zuckerberg lui-même, « *une nouvelle ère pour l'humanité* ».

Meta est allé piocher chez la plupart de ses rivaux, attirant des anciens de DeepMind ou débauchant chez OpenAI, Google et Anthropic. La Bourse applaudit : lundi, l'action Meta a atteint son point le plus haut historique. Selon la presse américaine, Mark Zuckerberg lui-même a établi le premier contact avec ces recrues ces dernières semaines. Se changeant en super-DRH, il amorce la conversation sur la messagerie préférée de son interlocuteur en faisant référence aux derniers articles de recherche. Tenant une liste des meilleurs spécialistes du domaine, l'entrepreneur en a même invité certains à dîner dans sa villa de Lake Tahoe (Nevada) pour les convaincre de rejoindre son laboratoire.

Mark Zuckerberg a également ouvert son portefeuille. D'après les rivaux de Meta dans l'intelligence artificielle, certains de leurs propres ingénieurs se sont vus proposer des bonus d'arrivée de plus de 100 millions de dollars. « *Je suis vraiment content que, jusqu'à présent, aucun de nos meilleurs éléments n'ait décidé d'accepter* », se réjouissait Sam Altman, le patron d'OpenAI, dans un podcast publié mi-juin.

Puissance de calcul

De fait, rejoindre Meta ne va pas forcément de soi pour les experts de l'IA. Certes, ils ont l'assurance avec l'entreprise de Menlo Park de disposer des meilleures ressources en termes de puissance de calcul. Rien que pour l'année 2025, le groupe prévoit d'investir plus de 72 milliards de dollars, dont une très grande majorité de cette somme paiera les processeurs Nvidia indispensables à l'entraînement des modèles. Par ailleurs, l'environnement de recherche offert par Meta peut plaire à certains chercheurs. Le groupe, contrairement à certains de ses rivaux comme OpenAI, autorise ses employés à publier leurs travaux. Le nouveau laboratoire sur la Superintelligence intégrera les équipes de Fair sur la recherche fondamentale en IA et dont le directeur scientifique est le français Yann LeCun.

Selon la presse américaine, Meta a essuyé de nombreux rejets, de la part de start-up refusant de se vendre comme de chercheurs.

Mais l'argent et les principes ne font pas tout dans la Silicon Valley. Toujours selon la presse américaine, Meta a essuyé de nombreux rejets, autant de la part de start-up refusant de se vendre (Perplexity, Safe Superintelligence d'Ilya Sutskever…) que de chercheurs restés fidèles à leur employeur actuel.

« *Pourquoi voudriez-vous aller dans un laboratoire moins avancé juste pour de l'argent ?* » s'interroge l'un d'eux dans le média The Information. La question est cruelle mais fait sens pour beaucoup de ses experts dont la fortune est déjà faite. Récemment, Meta n'a pas brillé par la qualité de ses travaux en intelligence artificielle. Pour son Llama 4 rendu public en avril dernier, le groupe a même été accusé d'avoir triché auprès d'un comparateur de modèle pour essayer de masquer son retard. C'est pour laver cet affront que Mark Zuckerberg a pris les choses en main. ■

Mark Zuckerberg aurait lui-même établi le premier contact avec ses nouvelles recrues.

Image Press Agency/Sipa USA/Sipa

Apple prêt à abandonner le « fait maison » pour doper son intelligence artificielle sur iPhone

La marque à la pomme ne parvient pas à rattraper son retard dans l'IA pour doper ses appareils. Elle pourrait se tourner vers des fournisseurs de modèles comme OpenAI ou Anthropic.

Dans la course à l'IA, Apple piétine. A tel point que l'entreprise de Tim Cook réfléchit désormais à s'allier dès l'an prochain avec les start-up OpenAI ou Anthropic pour rattraper son retard, d'après Bloomberg.

L'une des technologies de ces deux pépites américaines de l'IA pourrait être intégrée à Siri, la célèbre voix de l'iPhone. Ce choix serait un revirement majeur pour la marque à la pomme, qui a lourdement investi dans l'IA ces trois dernières années, sans grand succès. Cela reviendrait à reconnaître qu'elle est incapable de développer des modèles maison suffisamment performants pour véritablement améliorer les fonctionnalités de ses produits, qui comptent parmi les plus vendus de la planète.

Tim Cook avait promis, il y a un an, « *un nouveau chapitre d'innovations* » avec Apple Intelligence, qui devait permettre d'améliorer les performances de Siri en utilisant les données personnelles des utilisateurs et le contenu de l'écran des appareils. Mais ces améliorations ont été sans cesse repoussées.

La firme travaille par ailleurs déjà avec OpenAI : ChatGPT est intégré à Siri pour effectuer des recherches sur le Web, mais c'est bien Apple qui a mis au point l'algorithme central du chatbot. Le robot conversationnel pourra aussi permettre de générer des images sur iPhone d'ici à la fin de l'année.

Mais globalement, en l'état actuel, les fonctionnalités d'IA sont peu avancées, alors que les concurrents d'Apple sur le smartphone – Android qui travaille avec Gemini de Google, Huawei avec ses propres modèles – ont pris une longueur d'avance. Lundi soir, le titre de la firme de Cupertino a gagné 3 % après la publication de Bloomberg.

Précédemment, la société avait déjà approché Perplexity, une autre start-up d'IA spécialisée dans la recherche en ligne, pour une éventuelle acquisition, ainsi que Thinking Machine, la start-up de l'ancienne directrice de la technologie d'OpenAI Mira Murati.

Si le patron des logiciels chez Apple, Craig Federighi, avait plaidé pour le « *temps long* » au sujet de l'IA, c'est lui qui aurait demandé de regarder les outils existants en externe. En outre, le groupe dispose d'une montagne de cash – 130 milliards de dollars de liquidités et de placements – qui pourrait lui permettre, à défaut de trouver les ressources en interne, d'investir à l'extérieur.

Guerre des talents

Une condition demeure néanmoins centrale dans la stratégie d'Apple : celle des données personnelles des utilisateurs. En cherchant à développer ses propres modèles, la marque espérait pouvoir maintenir cette garantie à ses clients, tandis que la tâche s'avère plus complexe si un intermédiaire, tel qu'OpenAI ou Anthropic, fournissait ses modèles.

Développer des modèles d'IA parmi les plus avancés représente un coût gigantesque pour les entreprises de la tech, entre les salaires mirobolants des ingénieurs et le prix des infrastructures de calcul. Les Gafam ont dépensé par moins de 200 milliards de dollars en R&D en 2024, un montant qui pourrait continuer à grimper. Apple a déjà prévu de dépenser des dizaines de milliards l'an prochain sur l'IA, mais recourir à une solution tierce pourrait faire exploser la facture.

D'après Bloomberg, l'affaire provoque des remous en interne. Certains ingénieurs parmi la centaine de cerveaux qui compose l'équipe IA auraient menacé de quitter Apple. Il faut dire que la guerre des talents fait rage dans la Silicon Valley. Meta, l'entreprise de Mark Zuckerberg, a proposé des sommes astronomiques pour débaucher des talents chez ses concurrents – Apple, OpenAI – allant jusqu'à 100 millions de dollars de bonus (lire ci-contre). De son côté, la société de Tim Cook est réputée pour payer ses chercheurs bien en dessous des prix du marché, ce qui pourrait finir par lui coûter très cher. — *J. Bo.*

Le gouvernement veut accélérer l'adoption de l'IA en entreprise

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'exécutif continue de creuser le sillon de l'intelligence artificielle avec son plan Osez l'IA pour le secteur privé.

Joséphine Boone

Depuis quelques mois, la France veut se positionner en leader de l'intelligence artificielle sur le continent européen. L'exécutif a lancé l'offensive lors du Sommet pour l'action sur l'IA en février, avec l'annonce de 109 milliards d'euros d'investissements de groupes français et étrangers dans l'Hexagone.

Désormais, il faut passer au concret. C'est l'objectif du plan Osez l'IA lancé mardi par Clara Chappaz, la ministre déléguée chargée de l'Intelligence artificielle et du Numérique. Avec ce nouveau programme interministériel (élaboré en lien avec le ministère du Travail, de la Santé, de l'Industrie), le gouvernement veut accélérer l'adoption des outils d'IA dans le secteur privé pour booster une économie atone.

Une première enveloppe de 200 millions d'euros

« *La France est un pays dont l'excellence scientifique est reconnue, avec des figures de l'IA et un écosystème très dynamique. Le verrou à faire sauter, aujourd'hui, c'est l'adoption dans les entreprises* », glisse-t-on au cabinet de la ministre. Bercy évoque une première enveloppe de 200 millions d'euros pour financer ce plan. La moitié, cependant, a déjà été annoncée l'an dernier dans le cadre d'un appel à projet financé par France 2030, qui doit « *faire émerger les pépites françaises et européennes de l'IA* ». L'autre moitié permettra, selon le ministère, de financer un fonds de garantie pour la transformation des entreprises, dont 5.000 diagnostics évaluant la maturité des organisations sur le sujet.

Le gouvernement veut sensibiliser les entreprises à l'IA au travers d'« ambassadeurs », dont la mission reste relativement floue à ce stade. Plusieurs noms ont déjà été désignés : la directrice générale d'Orange, Christel Heydemann, le dirigeant de la SNCF, Jean-Pierre Farandou, le fondateur de Publicis, Maurice Lévy, ou encore Anne Bouverot, désormais à la tête du Conseil national du numérique. D'après nos informations, les équipes de Clara Chappaz sont encore en quête d'une partie de ces 300 ambassadeurs.

Bercy va lancer l'« académie de l'IA », une plateforme où seront listées les formations autour de l'intelligence artificielle à la fois pour les dirigeants et les salariés. L'exécutif espère atteindre la barre des 15 millions de travailleurs formés d'ici à 2030. Aucun organisme n'a encore été désigné pour assurer ces formations, précise le cabinet de Clara Chappaz, mais le but est d'apporter plus de « *lisibilité* » aux acteurs économiques, souvent noyés par la diversité des offres.

Un autre catalogue devrait voir le jour : celui qui recense les solutions d'IA que peuvent utiliser les entreprises selon leur secteur, leur taille et en fonction des cas d'usage. Un ensemble de solutions françaises et européennes uniquement, répondant à l'enjeu de souveraineté numérique régulièrement évoqué par l'exécutif ces dernières semaines.

Grandes attentes, faibles résultats

Le plan Osez l'IA, qui était présenté mardi matin à Bercy, doit passer un message positif sur l'usage de l'IA générative en entreprise. La ministre du numérique n'a pas caché dernièrement son enthousiasme quant à cette technologie, dont les bénéfices restent cependant encore à démontrer.

Malgré l'offensive des fournisseurs de logiciels et l'explosion de l'usage de chatbots comme ChatGPT, les gains de productivité ne sont pas si évidents à l'échelle des entreprises, encore moins à l'échelle d'un Etat. Côté service public, le gouvernement s'est allié à la pépite tricolore Mistral pour expérimenter l'usage de l'IA pour 10.000 agents. Un choix qui pourrait être généralisé à toute la fonction publique à la fin de l'année. « *La technologie se diffuse comme jamais auparavant dans l'histoire de l'humanité. Si nous n'avançons pas, la France est susceptible de prendre du retard en matière de numérisation* », affirme-t-on au cabinet de Clara Chappaz. D'après un rapport du syndicat Numeum publié la semaine dernière, le secteur numérique pourrait voir sa croissance significativement reculer cette année, à 2 %. ■

Fiction, jeux, information : TF1 veut rester incontournable

AUDIOVISUEL

Mardi, la première chaîne a présenté une nouvelle programmation ambitieuse pour 2025-2026.

Le groupe rappelle que ses contenus de qualité lui permettent de fournir des niveaux de monétisation publicitaire plus élevés que ceux des autres chaînes.

Fabio Benedetti Valentini

L'an prochain, TF1 prévoit de diffuser trois séries à gros budget, dont « Montmartre ». *Photo Julien Panié*

Le récent partenariat avec Netflix le démontre : TF1 est prêt à casser les tabous pour faire pousser ses branches dans le streaming. Mais la filiale de Bouygues n'oublie pas qu'il faut cultiver ses racines. Pour rester performant face à YouTube et à TikTok, la Une va donc continuer à enrichir sa proposition de séries, télé-réalités, jeux, sports et programmes d'information.

Mardi soir, TF1 a profité d'un « show » autour de sa programmation 2025-2026 pour rappeler aux centaines de publicitaires, producteurs et autres professionnels de l'audiovisuel réunis à La Seine Musicale une réalité : l'efficacité de la télévision reste incontournable pour les publicités des marques. Selon une étude réalisée par Ekimetrics, le média télévision affiche un retour sur investissement (ROI) de 5,9 euros de chiffre d'affaires pour les marques pour 1 euro investi, soit un niveau nettement supérieur à tous les autres supports vidéo. Mais surtout, il y a toujours une prime au leader.

Leadership d'audience

Depuis deux ans, la chaîne TF1 a consolidé son leadership en part d'audience globale (18,8 % sur la population âgée de plus de 4 ans) et sur cible (20,8 % sur les 25-49 ans). Or, les données élaborées par Ekimetrics montrent que la première chaîne est celle qui permet les meilleurs niveaux de monétisation : pour chaque euro investi en prime time sur TF1, une marque génère en moyenne 6,6 euros de ventes, soit 16 % de plus que la moyenne des chaînes concurrentes.

« TF1 est la seule chaîne qui touche les cibles publicitaires mais aussi le grand public », fait valoir François Pellissier, directeur général adjoint du groupe TF1, chargé du business et des sports.

Après une saison marquée par des audiences au plus haut depuis une décennie – mais qui fléchissent un peu sur un an –, TF1 veut creuser son sillon en continuant à proposer des programmes familiaux et fédérateurs, puissants à la fois en streaming sur TF1+ et sur ses chaînes (TF1, TMC, TFX, TF1 Séries Films, LCI). Proche du milliard d'euros en 2024, le coût de grille devrait rester stable.

TF1 promet donc une nouvelle saison ambitieuse, avec notamment une vingtaine de nouveautés en fiction. En plus des derniers épisodes de « HPI » à la rentrée et du nouveau feuilleton quotidien coproduit avec Netflix, TF1 sera présent sur *« tous les terrains de jeu »* de la fiction, (comédies, policiers, fictions sociétales, etc.), insiste François Pellissier, avec aussi trois « superproductions » (« Montmartre », « Eté 36 » et la saison 2 de « Cat's Eyes »).

> « TF1 est la seule chaîne qui touche les cibles publicitaires mais aussi le grand public. »
>
> **FRANÇOIS PELLISSIER**
> Directeur général adjoint du groupe TF1, chargé du business et des sports

« Etre numéro un sur la créativité »

« Pour rester leader, il faut d'abord être numéro un sur la créativité », poursuit le dirigeant. C'est vrai aussi en matière de grands divertissements. Tout en misant toujours sur ses marques phares (« Koh-Lanta », etc.), la Une va diffuser cinq nouveaux formats de jeux, y compris « The Box », qui a cartonné aux Pays-Bas.

Le groupe va aussi continuer à miser sur le septième art, avec de nombreux succès de box-office qui arrivent à l'antenne. Quant aux sports, en dépit du fait qu'en 2026 TF1 ne sera pas diffuseur de la Coupe du monde de football – M6 lui a chipé les droits –, la Une confirme viser de gros événements et les sports collectifs (Euro féminin de football, matchs des Bleus, Coupe du monde féminine de rugby...).

Au total, en 2025, le groupe TF1 va retransmettre 130 heures de compétitions sportives. Est-ce que la Une pourrait un jour diffuser des matchs de Ligue 1 ? François Pellissier rappelle qu'un rôle de diffuseur régulier du championnat français n'est pas compatible avec son modèle économique, mais il ne ferme pas tout à fait la porte : *« Nous sommes partenaires de la Ligue 1 avec "Téléfoot". Si on pouvait diffuser quelques matchs de manière raisonnable, on serait ravis. »*

Enfin, sur l'info, TF1 semble rester en marge du grand mercato de l'été, et pour cause. En juin, LCI a fait une belle percée grâce à une offre renouvelée et un nouveau positionnement sur la touche 15 de la télécommande. Quant aux JT de 13 heures et 20 heures, ils réalisent leurs meilleurs scores d'audience depuis plus de dix ans. Et la matinale de TF1, lancée début 2024, a bien progressé. ■

Netflix renforce son offre publicitaire pour séduire les annonceurs

Le géant du streaming vidéo lance une version plus musclée de son dispositif programmatique en France.

Nicolas Richaud

Mardi, Netflix a mis sur orbite NAS (Netflix Ads Suite), la nouvelle version de son offre publicitaire en France et neuf autres pays parmi lesquels l'Allemagne, l'Italie ou le Japon.

Lancée en Amérique du Nord en avril, celle-ci est une version densifiée de son offre programmatique (l'achat de publicité numérique de façon automatisée, via des enchères) et ouvre une nouvelle ère pour le groupe qui a mis un pied dans la publicité fin 2022.

Aujourd'hui, les utilisateurs de son offre mâtinée d'annonces peuvent être, au maximum, exposés à 30 secondes de publicité (pouvant se découper en deux annonces) au début d'un épisode ou d'un film puis une minute (pouvant se découper en quatre annonces) au milieu du programme en question. Ce volume de publicités proposé ne va pas changer pour les clients finaux, utilisateurs de la plateforme.

A ses débuts, le néophyte Netflix s'était appuyé sur les services de l'adtech Xandr (rachetée pour près de 1 milliard de dollars par Microsoft en 2021) pour mettre en place une grande partie de son offre programmatique. Un temps révolu puisque Netflix a totalement coupé les ponts avec Xandr qui ne lui a pas donné satisfaction.

Désormais, le groupe utilise son propre adserver – l'outil assurant la diffusion des publicités sur les sites des éditeurs –, développé par ses équipes, en lieu et place de celui du groupe de Microsoft.

Multiplication des partenariats

La firme a aussi multiplié les partenariats avec d'autres DSP, l'outil programmatique qui permet aux annonceurs et aux agences de cibler leurs campagnes et de centraliser leurs opérations d'achats publicitaires. L'objectif ? Elargir son spectre et toucher plus d'annonceurs et d'agences de publicité.

Présente pour la troisième année de suite aux Cannes Lions – la grand-messe annuelle du secteur –, qui se sont déroulés mi-juin, la firme en a profité pour annoncer que son dispositif publicitaire allait intégrer la DSP de Yahoo! aux côtés de celles de Google DV360 et de The Trade Desk.

A l'autre bout du spectre de la chaîne publicitaire, Netflix s'appuie sur Magnite et sa SSP, une solution embarquée sur les sites des éditeurs leur permettant de vendre des espaces publicitaires en temps réel. *« Désormais, notre interface propose aussi une centaine de centres d'intérêt aux annonceurs pour cibler, contre une trentaine au début en 2022, ce qui permet aux publicités d'être plus efficaces et personnalisées »*, expose Florence Trouche, directrice des ventes publicitaires chez Netflix France.

Autre nouveauté : Netflix est désormais branché à plusieurs « data clean rooms » – un espace neutre permettant à diverses entreprises de partager des data de manière sécurisée et anonyme –, dont celle de Liveramp. Avec pour objectif de croiser les données de ses utilisateurs ayant souscrit à son offre publicitaire à des data tierces, afin d'affiner le ciblage des annonces. Les grandes marques pourront aussi intégrer les données propriétaires (« first-party data ») de leurs clients.

Ces dernières années, le géant de Los Gatos s'est attaqué à plusieurs champs nouveaux en vue de diversifier ses activités, renforcer son arsenal dans la guerre de l'attention et doper ses revenus. Pour ce faire, le groupe a tout particulièrement investi dans les jeux vidéo et la publicité. Pour l'heure, c'est surtout cette dernière qui attire l'attention de Wall Street.

> **94**
> **MILLIONS**
> Le nombre d'abonnés à l'offre avec publicité de Netflix dans le monde.

De la marge pour accélérer

Lors de sa dernière publication trimestrielle en mai, Netflix a fait savoir qu'il comptabilisait 94 millions d'abonnés à son offre avec publicité dans le monde, contre 70 millions en novembre 2024. *« En France, plus d'un nouvel abonné sur deux souscrit à cette offre »*, note Florence Trouche. Ce bond en avant devrait se traduire par un doublement de ses revenus tirés de la publicité sur l'exercice en cours.

Selon plusieurs analystes, le chiffre d'affaires de Netflix dans la publicité a atteint une fourchette comprise entre 1,5 et 2 milliards de dollars l'an passé et devrait se situer entre 3 et 4 milliards en 2025. Un niveau qui demeure modeste par rapport à YouTube qui a dégagé 36,1 milliards de revenus en 2024.

Mais Netflix n'en est, lui, qu'au début de son histoire dans la publicité et a de la marge pour accélérer dans les années à venir. Le groupe viserait le cap des 9 milliards de chiffre d'affaires à horizon 2030, croit savoir le « Wall Street Journal ». Un scénario crédible pour les analystes de MoffettNathanson qui prédisent que Netflix franchira le seuil des 6 milliards en 2027 puis le mur symbolique des 10 milliards en 2030. En attendant, le groupe a fait savoir qu'il allait intégrer des fonctionnalités d'IA générative dès l'an prochain en vue d'automatiser la création d'annonces depuis son écosystème. ■

Les Echos

« Start-up »

Le point quotidien dédié à l'économie des start-up : levée de fonds, dirigeants, tendances...

lesechos.fr/newsletters

Michel de Lempdes, « monsieur Deeptech » français

DEEPTECH

Associé du fonds Omnes Capital, qui vient de lever 112 millions d'euros, Michel de Lempdes a cru très tôt dans les start-up issues des laboratoires.

Depuis 2023, il dirige aussi France Deeptech, une association qui fédère les acteurs du secteur.

Un des premiers gros faits d'armes de Michel de Lempdes a été de miser sur Novaled, une start-up allemande rachetée 260 millions d'euros par Samsung en 2013. *Photo Pierre Morel*

Adrien Lelièvre

Il faut être optimiste pour créer une start-up. Et peut-être encore plus pour piloter un fonds d'investissement qui parie uniquement sur des jeunes pousses développant des technologies sortant des laboratoires de recherche. Mais l'incertitude ne semble pas effrayer Michel de Lempdes, l'associé d'Omnes Capital, un fonds qui vient de lever un véhicule de 112 millions d'euros (Omnes Real Tech 2). Une première étape avant un closing final qui doit atterrir autour des 200 millions d'euros d'ici un an. Omnes Capital pourra être encore plus ambitieux.

« Avec notre fonds précédent, nous avions investi dans 19 sociétés. Cette fois-ci, nous aimerions en faire jusqu'à 25 », souligne Michel de Lempdes. Autre avantage : le fonds pourra injecter des tickets de départ plus élevés (de l'ordre de 7 millions d'euros, contre 5 auparavant). *« Nous souhaitons aller vers ce que nous appelons l'"early growth", c'est-à-dire accompagner des sociétés qui font déjà du chiffre d'affaires ou ont un gros carnet de commandes, voire les deux. Elles doivent aussi avoir un chemin de rentabilité atteignable dans les vingt-quatre mois »*, observe celui qui a démarré sa carrière d'investisseur chez Crédit Lyonnais Venture Capital, devenu Crédit Agricole Private Equity en 2004.

Plusieurs cycles majeurs

Agé de 48 ans, Michel de Lempdes a déjà connu plusieurs cycles technologiques majeurs. Au cours de sa carrière, un de ses premiers gros faits d'armes a été de miser sur Novaled, une start-up allemande spécialisée dans la technologie Oled, rachetée 260 millions d'euros par Samsung en 2013. A son actif, il a aussi la cession d'Eve à Synopsys pour 205 millions d'euros et celle de Showroomprivé à Casino.

Un pionnier

En 2012, Crédit Agricole Private Equity est devenu Omnes Capital. A contre-courant, le fonds a commencé très tôt à faire des opérations dans la deeptech. Aujourd'hui, cette classe d'actifs est très populaire, y compris chez des fonds généralistes. *« On pense qu'il faut toujours être un peu en avance de phase »*, commente le diplômé de l'ESC Reims (devenu Neoma). Son ancienneté dans le paysage et son réseau d'experts mobilisables aident Omnes Capital à dénicher des projets ambitieux, comme The Exploration Company, la start-up franco-allemande du New Space dirigée par Hélène Huby. *« Elle est exceptionnelle »*, vante Michel de Lempdes.

Le fonds est aussi au capital de Quantum Systems (Allemagne), un spécialiste des drones qui vient de devenir licorne, et Unseenlabs, un acteur de la surveillance spatiale pour les clients civils et militaires. Récemment, Omnes Capital a également jeté son dévolu sur ARX Robotics (Allemagne), une société spécialisée dans les véhicules terrestres autonomes pour la défense.

« On ne va pas se transformer en fonds défense, même si nous avons un "track record" dans le domaine », tempère Michel de Lempdes.

> En parallèle de ses activités chez Omnes Capital, Michel de Lempdes a créé en 2023 l'association France Deeptech.

> Celle-ci réunit 300 membres et fédère l'écosystème.

Le fonds tient à rester diversifié, avec des start-up dans l'énergie, la techbio, la cybersécurité, le quantique… Après avoir bien labouré le marché allemand, le fonds entend aussi accélérer en Italie, où la deeptech amorce son décollage. En parallèle de ses activités chez Omnes Capital, Michel de Lempdes a créé en 2023 l'association France Deeptech. Celle-ci réunit 300 membres et fédère l'écosystème à travers des rapports, un dialogue nourri avec les autorités et l'organisation d'événements. Le prochain en date aura lieu le 9 juillet au siège du CNRS à Paris, un des partenaires de l'association.

Michel de Lempdes est convaincu que les chercheurs européens sont un vivier incroyable pour créer des start-up. Il veut aussi faire preuve de pédagogie auprès du grand public. *« Parfois, on se fait une mauvaise idée de la deeptech. Certains disent que c'est capitalistique et que la rentabilité va arriver tard. C'est vrai pour certains projets, mais pas pour tous ! »* insiste-t-il.

Un des cas d'école est Quantum Systems. *« Quand on est rentré en 2023, la boîte devait faire 40 millions de chiffre d'affaires. Elle en fait 200 maintenant et elle est très largement rentable »*, se réjouit Michel de Lempdes. ■

LumApps s'apprête à fusionner avec Beekeeper

LICORNE

Le français fusionnerait avec l'un de ses concurrents très présent aux Etats-Unis et au nord de l'Europe.

L'agrégateur d'applications métiers se déploierait vers des métiers de cols bleus.

Stéphane Frachet
— Correspondant à Lyon

L'éditeur de plateformes intranet LumApps s'apprêterait à franchir un palier en se rapprochant de son confrère suisse Beekeeper, présent aux Etats-Unis, ainsi qu'en Allemagne, en Pologne et en Scandinavie. Cette fusion opérée sous l'égide du fonds britannique Bridgepoint valoriserait l'ensemble à plus de 1,2 milliard de dollars, dépassant ainsi le seuil de 1 milliard qui en fait une licorne.

Les fondateurs, les Français Sébastien Ricard et Elie Mélois pour LumApps et le Suisse Cris Grosman pour Beekeeper, conserveraient environ 10 % du capital aux côtés de salariés et de plusieurs dirigeants des start-up acquises au fil du temps, comme Teach On Mars et Novastream côté LumApps. La transaction est soumise aux conditions de clôture habituelles, y compris l'approbation réglementaire.

Un an après l'entrée au capital du fonds britannique Bridgepoint, le jeune éditeur lyonnais changerait de dimension. *« Ce rapprochement accélère notre développement en Amérique du Nord et dans le nord de l'Europe »*, illustre Sébastien Ricard, qui conserve sa fonction de PDG. L'un des cofondateurs en 2013, Elie Mélois, prendrait la direction technique de l'ensemble, soit plus de 350 ingénieurs et développeurs sur 600 collaborateurs répartis entre Lyon, Paris, Nice, ainsi que Zurich, le siège de Beekeeper et Cracovie en Europe, Austin (Texas) et un bureau au Japon. Le fondateur de Beekeeper en 2012, Cris Grosman, deviendrait directeur général.

Les solutions des deux sociétés servent 8 millions d'utilisateurs à travers plus de 2.000 clients, dont 45 % à l'étranger. *« Nous visons 10 millions d'utilisateurs l'an prochain, dont 60 % aux Etats-Unis, et 100 millions en 2030 »*, ambitionne Sébastien Ricard. Le chiffre d'affaires 2025 devrait se situer autour de 150 millions de dollars (128 millions d'euros), près du double de l'an passé pour LumApps.

Faire converger les deux solutions

Le défi sera de poursuivre l'implémentation de l'IA et de faire converger les deux solutions pour devenir leader mondial sur ce marché de l'Intranet estimé à 10 milliards de dollars, en croissance de 15 % par an.

Les deux entreprises proposent des plateformes qui agrègent plusieurs dizaines d'applications métiers. *« La moyenne est de 89 par entreprise »*, observe Sébastien Ricard. De l'agenda partagé au mail, en passant par la note de frais et l'outil de visioconférence, LumApps équipe plutôt des grands comptes, dont le groupe LVMH (propriétaire des « Echos ») ainsi que Veolia et Airbus, et des sociétés de services en majorité.

De son côté, Beekeeper *« s'adresse aux cols bleus, ceux qui sont sur le terrain et le plus souvent sans bureau, soit 80 % des effectifs des entreprises à l'échelle mondiale »*, indique Sébastien Ricard, qui inclut notamment les secteurs de la restauration, de l'industrie et de la santé. A titre d'exemple, Beekeeper connecte les applications des 7.500 employés de la chaîne de restaurants Wendy's aux Etats-Unis sur leurs téléphones mobiles, allant du planning à la gestion de la paie.

LumApps ne compte pas arrêter là sa stratégie de croissance externe. Dans cet univers de l'environnement de travail où il croise les géants de la tech, tels que Microsoft et Google, Salesforce, SAP et Sage, *« la prochaine étape consistera à ajouter des briques métiers par secteur,* avance Sébastien Ricard, *car chaque branche a ses spécificités »*. ■

Un an après, la sportech veut continuer à surfer sur la vague JO

SPORTECH

L'écosystème sort d'une année encourageante, marquée par une hausse des financements et des rachats.

Malgré tout, il reste peu financé par les fonds de capital-risque.

Il y a près d'un an, la vasque des Jeux Olympiques s'allumait dans le cœur de Paris après une cérémonie d'ouverture mémorable. Le début d'une période d'euphorie marquée par les exploits de Léon Marchand, Pauline Ferrand-Prévot, Teddy Rinner, Marie Patouillet, etc.

L'événement a eu un autre avantage : il a braqué les projecteurs sur les start-up du sport qui sont historiquement sous-financées par rapport à leurs cousines dans l'IA, la fintech ou la greentech. Un rapport publié mercredi par le cabinet Deloitte brosse un état des lieux des forces et faiblesses de cette filière.

L'un de ses principaux enseignements est que les jeunes pousses du secteur ont amassé 79 millions d'euros en 2024, contre 32 millions d'euros un an plus tôt. *« Il s'agit d'une année record, si on enlève le cas exceptionnel de Sorare en 2021 »*, remet en perspective Sébastien Becquart, porte-parole de l'association Sportech France. *« On veut maintenant passer rapidement la barre des 100 millions. »*

Dans l'absolu, ces chiffres restent modestes et témoignent d'une forme de frilosité de la part des investisseurs. Malgré tout, les signaux encourageants se multiplient. L'an dernier, 30 opérations ont eu lieu dans l'Hexagone. Les plus marquantes ont été celles de Bsport, Arenametrix, Fungiball, SnowLeader ou Kinvent.

L'exemple de Gymlib

Des sociétés tricolores (Climbing District et Kinomap) ont aussi mené des acquisitions afin de consolider leurs positions. Un autre événement marquant a été le tour de table de 200 millions de dollars d'Egym, qui avait fusionné en 2022 avec Gymlib. La société vaut maintenant plus de 1 milliard d'euros, ce qui la classe dans la catégorie des licornes.

Au total, l'association Sportech France compte désormais 150 membres, contre 50 il y a deux ans. *« Le sport prend une place de plus en plus importante dans la vie des Français »*, positive Sébastien Becquart. Une autre dynamique se confirme : 27 % des start-up interrogées ont un athlète (actif ou retraité) à leur capital.

> « Ce n'est pas seulement l'argent qui est important quand un athlète rentre au capital. Ils apportent aussi une expérience, de la crédibilité et donnent confiance à d'autres investisseurs. »
> **SÉBASTIEN BECQUART**
> Porte-parole de l'association Sportech France

Outre les figures habituelles (Blaise Matuidi, Raphaël Varane, Tony Parker), de nouveaux investisseurs sortent le chéquier, tels que Ciryl Gane, Eugénie Le Sommer, Aurélien Tchouaméni, Stéphane Diagana, Laura Flessel, Alain Bernard ou encore Tony Gallopin.

Le chiffre d'affaires moyen reste modeste

En moyenne, ces personnes aident les start-up à lever 500.000 euros supplémentaires lors des tours de table, juge l'étude. *« Ce n'est pas seulement l'argent qui est important quand un athlète rentre au capital. Ils apportent aussi une expérience du haut niveau, de la crédibilité concernant le projet et donnent confiance à d'autres investisseurs »*, insiste Sébastien Becquart.

En se fondant sur les données de 37 entreprises, le cabinet Deloitte estime que le chiffre d'affaires moyen des start-up du sport s'élève à 4,7 millions d'euros.

Des locomotives comme Skill-Corner (IA pour suivre la performance des joueurs), qui a franchi les 10 millions de revenus récurrents annuels (ARR) et se développe aux Etats-Unis, montrent le chemin à suivre.

A l'échelle européenne, la France reste en retard par rapport aux écosystèmes britannique ou allemand. Mais il y aura bientôt une autre bonne raison d'accélérer. En 2030, la France accueillera les Jeux Olympiques d'hiver dans les Alpes. Une occasion en or pour les jeunes pousses de la sportech de montrer leur savoir-faire.

— Ad. L.

Alerte canicule sur les fromages AOP

ALIMENTATION

Une étude récente alerte sur l'altération prévisible du goût des fromages en raison du réchauffement climatique et du manque d'herbe en moyenne montagne.

Certaines AOP, comme le picodon, ont déjà pris les devants.

Stéphane Frachet
— Correspondant à Lyon

Une belle rayure sur la vitrine du pays aux 1.200 fromages. La composition et surtout le goût de nos fromages AOP de moyenne montagne risquent de se modifier en raison du réchauffement climatique, selon une étude récente, menée par l'Inrae (Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement) Auvergne-Rhône-Alpes et l'école d'ingénieurs VetAgro Sup de Clermont-Ferrand. *« Texture moins fondante, pâte plus dure, couleur blanchie »*, constate Matthieu Bouchon, ingénieur d'études à l'herbipôle de l'Inrae sur la ferme expérimentale de Marcenat, dans le Cantal.

Depuis ce plateau du Cézallier perché à mille mètres d'altitude, l'Inrae mesure l'évolution des végétaux qui alimentent les vaches laitières. 180 bêtes paissent sur cette commune qui est sur le territoire de cinq appellations : saint-nectaire, bleu d'Auvergne, fourme d'Ambert, cantal et salers. L'interprofession du saint-nectaire a réagi en affirmant que son cahier des charges n'avait pas changé : pour produire son fromage star, le fourrage local n'a pas été remplacé par du maïs ou n'importe quel autre aliment.

120 kg d'herbe fraîche

Reste que la pénurie d'herbes se répète. L'étude de l'Inrae a d'ailleurs été inspirée par un épisode survenu à l'été 2022 sur l'appellation salers dans le Cantal. Ce fromage, au goût un brin piquant, a dû stopper sa production car le cahier des charges de l'AOP impose de nourrir les bêtes au pré. Ce qui n'était plus possible. Il faut rappeler qu'une vache broute quotidiennement 18 à 20 kg de matière sèche, ce qui correspond à 120 kg d'herbe fraîche au printemps, quand l'herbe est bien grasse.

Même les appellations de fromage de chèvre, comme l'AOP picodon, ont subi cet été-là des tensions sur leur matière première. *« Tout était grillé. Heureusement que la vallée du Rhône est dans le périmètre de l'AOP. D'autres agriculteurs ont le droit d'irriguer et ils ont pu nous livrer du fourrage »*, raconte Simon Bouchet, animateur de cette appellation qui s'étale sur quatre départements : la Drôme, l'Ardèche, le Gard et le Vaucluse.

Si bien que les éleveurs s'interrogent sur les compléments possibles à l'alimentation. *« De l'ensilage de maïs a été testé autrefois, mais les cahiers des charges ne l'autorisent pas »*, observe Hubert Dubien, éleveur à Saint-Georges-en-Couzan (Loire) sur l'appellation fourme de Montbrison, et président du Cnaol, le Conseil national des appellations d'origine laitière, qui regroupe les 51 appellations AOP du pays.

En 2022, l'appellation salers avait obtenu une dérogation, en achetant des fourrages venant de communes limitrophes à l'appellation. Rebelote l'été suivant. Les éleveurs de la fourme de Montbrison ont par exemple obtenu de pouvoir nourrir leurs bêtes avec du foin provenant d'autres exploitations. *« Avec l'aide de nos journaux locaux, on a appelé les agriculteurs et les propriétaires à garder leurs rouleaux de foin. Ce qui nous a assuré un approvisionnement tout l'été »*, explique Hubert Dubien.

Petite particularité de ce territoire du Haut-Forez, à cheval sur les départements de la Loire et du Puy-de-Dôme : depuis la crise laitière des années 2000, marquée par un prix du lait au plus bas, des éleveurs se sont convertis à la vache allaitante pour vendre de la viande et des veaux d'élevage, plus rémunérateurs.

A quelques dizaines de kilomètres, à Gelles (Puy-de-Dôme), à près de 1.000 mètres d'altitude, Fabrice et Maxime Faure transforment leur lait en AOP fourme d'Ambert. *« Depuis une dizaine d'années, l'herbe est moins abondante, surtout l'été. Comme les nuits sont chaudes et que l'hiver il gèle moins, la plante ne se repose pas. Elle s'épuise plus vite »*, témoigne Fabrice Faure, qui estime que les pluies abondantes de cet hiver devraient lui épargner quelques sueurs froides. Cette prévision est d'ailleurs partagée sur d'autres appellations.

> « Adapter nos exploitations, c'est assurer leur pérennité afin de les transmettre. »
>
> **HUBERT DUBIEN**
> Eleveur dans la Loire et président du Conseil national des appellations d'origine laitière

Le chiffre d'affaires des fromages AOP (comme, ici, la fourme de Montbrison) atteint 2,4 milliards par an. *DR*

« Plantes plus résistantes »

Le Gaec Mélodie, du nom de leur entreprise agricole, a déjà pris des mesures pour s'adapter. La salle de traite a été équipée d'un brumisateur pour limiter les coups de chaud. Et les abreuvoirs ont été reliés au réseau d'eau potable l'an passé. *« Les sources ont encore de l'eau, mais c'est pour limiter les risques sanitaires parce qu'on ne peut plus garantir la qualité de nos sources »*, dit Fabrice Faure. Enfin, les deux frères, qui exploitent 70 hectares, sont en train d'étudier un renouvellement régulier de l'herbe. *« Ce qui suppose environ un investissement d'un millier d'euros à l'hectare »*, dit-il. Le prix de ce fromage à la pâte persillée se situe autour de 14 euros le kilogramme en vente directe. *« Nous avons réussi à l'augmenter légèrement, mais on ne pourra pas le faire éternellement, au risque de perdre nos clients »*, craint l'éleveur.

Une appellation est citée en exemple par le Cnaol pour son adaptation précoce au changement climatique : l'AOP picodon, qui regroupe 130 élevages de chèvres et qui s'est dotée d'une ferme expérimentale à Mirabel (Ardèche). *« Des essais ont validé l'emploi de plantes plus résistantes à la sécheresse comme le sorgho, la chicorée et le plantain. Elles n'ont pas d'impact sur le goût et la composition »*, assure Simon Bouchet. Des arbres fourragers, comme des mûriers blancs, sont aussi préconisés. *« Nous étudions des variétés de vignes, qui apportent de l'ombre »*, ajoute-t-il.

Derrière le sujet du goût du fromage se cache un enjeu bien plus crucial : le nombre d'exploitants en AOP est en régression. La France produit un peu moins de 250.000 tonnes de fromages AOP par an, pour un chiffre d'affaires de 2,4 milliards, mais les volumes s'érodent. Le réchauffement climatique accroît les coûts de production, et donc le prix en rayon. *« Adapter nos exploitations, c'est assurer leur pérennité afin de les transmettre »*, résume Hubert Dubien. La fourme de Montbrison compte par exemple 56 exploitations et 120 agriculteurs ; les installations compensent les départs. Match nul, pourrait-on dire. *« C'est déjà une petite victoire »*, dit Hubert Dubien. ■

Ossau-Iraty se voit refuser un assouplissement de son cahier des charges

L'Inao a rejeté la demande de l'AOP fromagère, qui couvre le Pays basque et le Béarn, concernant la révision de son cahier des charges, notamment l'alimentation des brebis.

Frank Niedercorn
— Correspondant à Bordeaux

Ambiance tendue au sein de l'Ossau-Iraty. L'appellation d'origine protégée (AOP) de fromage de lait de brebis avait déposé en fin d'année dernière une demande de révision de son cahier des charges. Même si la décision n'est pas encore officielle, l'Institut national de l'origine et de la qualité (Inao) a rejeté cette demande la semaine dernière. *« A une très forte majorité »*, croit-on savoir au sein du syndicat de défense de l'appellation.

La filière reste divisée face à l'évolution du cahier des charges pour une AOP qui génère 100 millions d'euros de chiffre d'affaires avec 2.000 emplois directs. L'appellation Ossau-Iraty est née en 1980 pour valoriser le fromage « pur brebis des Pyrénées », trésor de la gastronomie locale qu'on retrouve sur toutes les tables du Béarn et, surtout, du Pays basque. Avec moins de 4.300 tonnes produites en 2023, l'AOP a connu un succès mitigé. Sa production a certes doublé en vingt ans mais elle ne représente que 30 % des ventes de fromage pur brebis des Pyrénées.

La décision de porter une demande de révision auprès de l'Inao n'avait été votée qu'à une courte majorité de 57 % par le syndicat professionnel. Tout le monde est à peu près d'accord sur les fondamentaux, à commencer par la zone de production : le sud du département des Pyrénées-Atlantiques. Même chose pour le lait qui ne peut être produit que par trois races de brebis : les Manech, à tête noire ou rousse, et la Basco-Béarnaise. Mais leur alimentation et la quantité de lait produite sont des sujets qui fâchent.

L'actuel cahier des charges impose une alimentation sans OGM et que le fourrage provienne principalement de la zone de l'appellation. Il limite aussi la quantité d'apport en protéines sous forme de céréales. Autant de points sur lesquels le syndicat demande des assouplissements. *« La volonté de faire évoluer le cahier des charges est liée au changement climatique et à son impact pour les pâturages, qui nous oblige à recourir au fourrage et à demander des dérogations dans les situations difficiles »*, explique Beñat Saint-Esteben, éleveur et vice-président de la commission marketing de l'appellation.

Grande distribution

Les 1.000 éleveurs qui fournissent le lait à une vingtaine de fromageries poussent en faveur d'un assouplissement. Les 175 producteurs fermiers indépendants sont, eux, plutôt réticents. Ils craignent une dévalorisation de leur appellation, majoritairement vendue à travers la grande distribution et dont l'image est déjà très liée à l'industrie.

Quant aux industriels, qui produisent et distribuent l'immense majorité des tonnages, ils ont évité de se mêler à ce débat. Les géants du secteur, comme Lactalis (marque Istara, dont la fromagerie est implantée dans le village de Larceveau), Savencia ou Sodiaal, sont tous présents au Pays basque, aux côtés des industriels locaux comme la coopérative Berria (marque Onetik) ou Agour, qui a vu ses ventes s'envoler en fin d'année dernière après avoir été distingué comme le meilleur fromage français à l'occasion du World Cheese Awards.

Si une révision du cahier des charges doit intervenir, elle demandera de toute façon du temps. La précédente évolution, lancée en 2000, avait été entérinée par l'Inao en… 2015 et par l'Europe en 2017. ■

La filière Abondance tire la sonnette d'alarme

L'AOP de Haute-Savoie impose dans son cahier des charges un taux minimal de vaches Abondance dans les troupeaux. Mais le syndicat du fromage constate une érosion.

Florian Espalieu
— Correspondant à Grenoble

« Nous devons garder ce qui fait notre particularité », appuie Joël Vindret. Le directeur du syndicat du fromage Abondance alerte sur la diminution du nombre de vaches de la race du même nom au sein des troupeaux locaux : *« Nous étions quasiment à 50 % de vaches Abondance, mais nous constatons ces dernières années une baisse d'environ un demi-point par an, nous faisant tomber à 47,5 % aujourd'hui. »*

Ce bovin partage son nom avec une vallée du Chablais, à l'extrême nord de la Haute-Savoie jouxtant la Suisse, ainsi qu'à un fromage au lait cru à pâte pressée demi-cuite. Fabriqué sur ce territoire depuis le XII[e] siècle, celui-ci est depuis 1996 labellisé AOP (appellation d'origine protégée). Il a atteint une production record de 3.625 tonnes en 2024, générant un chiffre d'affaires d'environ 46 millions d'euros pour quelque 230 fermes habilitées – auxquels s'ajoutent des ateliers de transformations.

Ce patrimoine s'appuie sur sa vache emblématique, bien que deux autres races bovines, la Taurine et la Montbéliarde, soient aussi autorisées par le cahier des charges de l'AOP : un taux de 45 % minimum d'Abondance s'applique, depuis 2012, troupeau par troupeau et sur tout le cheptel pour l'ensemble des exploitations historiques. *« Un compromis pour ceux qui étaient déjà là au moment où le cahier des charges a été resserré dans les années 2000 »*, détaille le Haut-Savoyard, lui-même fils d'agriculteur. A l'époque, l'état des lieux de la filière, demandé par l'Institut national de l'origine et de la qualité (Inao), avait conclu que seules 30 % des vaches étaient de race Abondance dans les exploitations. *« Des mesures avaient ainsi été prises pour rehausser ce taux »*, rappelle-t-il.

46
MILLIONS D'EUROS
Le chiffre d'affaires généré par le fromage Abondance en 2024.

Aides à l'insémination

Le nouveau cahier des charges avait aussi banni les céréales OGM comme nourriture, instauré un minimum de cent cinquante jours de pâturage par an et encadré la taille des ateliers, avec un plafond de 5 millions de litres de lait par an. *« Si cela peut sembler une perte économique, développer notre image en accord avec notre patrimoine et nos valeurs permet de développer notre marché »*, souligne Joël Vindret.

Les enjeux ne sont pas différents aujourd'hui : les exploitations habilitées avant 2012 semblent délaisser la vache chablaisienne au profit de la Montbéliarde, à la fois plus productive en lait, moins chère à l'achat et plus répandue. Avec le risque de priver la filière des 15 millions de litres de lait provenant des exploitations historiques, soit plus de 40 % de la production totale. *« Nous devons agir maintenant, car il faut trois à quatre ans entre la naissance d'une vache et le moment où elle produit du lait »*, rappelle le directeur du syndicat.

L'organisme a mis en place un plan de développement de la race avec du conseil et des aides à l'insémination. Une enveloppe de 21.000 euros a été allouée en 2024 avec un accompagnement auprès d'une centaine de fermes. Et une somme de 35.000 euros a été provisionnée pour 2025. ■

RainPath finance son système d'analyse des biopsies basé sur l'IA

INNOVATEURS

Guillaume Roussange
— Correspondant à Rennes

Les systèmes de dépistage basés sur l'intelligence artificielle se multiplient dans le secteur médical. A Rennes, la toute jeune entreprise RainPath, créée en février dernier, a décidé de s'attaquer à l'un des actes les plus décisifs de l'oncologie avec sa technologie de rupture qui vise à transformer l'analyse des biopsies grâce à l'IA.

Ses fondateurs, Mel Landelle, un ancien élève de l'Ecole nationale supérieure (ENS) également diplômé de Polytechnique, et Antoine Delplace, un centralien spécialisé en intelligence artificielle, développent, avec leur petite équipe, une solution de « coloration virtuelle » des prélèvements, afin de rendre le processus de biopsie entièrement numérique. Le système permet de scanner les lames du microscope, puis de rechercher des biomarqueurs directement sur l'ordinateur du praticien, sans recours aux produits chimiques traditionnellement utilisés.

Selon les dirigeants de RainPath, cette innovation réduit par un *« facteur 100 »* les temps de traitement des analyses, donc en diminue drastiquement les coûts. *« Nous supprimons les manipulations, très chronophages, jusqu'alors réalisées par des techniciens qualifiés sur les automates de coloration. L'autre avantage est de s'affranchir de l'utilisation des réactifs, des produits chimiques potentiellement nocifs pour l'environnement »*, argumente Mel Landelle. Autre atout : ce traitement « virtuel » des tissus, pour lequel des brevets sont en cours de dépôt, permet leur préservation. RainPath a pour objectif d'obtenir les certifications, en particulier le marquage CE, nécessaires à la commercialisation de sa technologie dans les dix-huit prochains mois. D'ici là, l'équipe compte affiner ses modèles en agglomérant des données issues de centres de recherche et de laboratoires partenaires.

Consolider son effectif

Pour mener à bien cette phase de développement et consolider son effectif, RainPath vient de boucler une levée de fonds en amorçage d'un montant de 2,5 millions auprès de Teampact Ventures, un fonds créé par des sportifs de haut niveau et des spécialistes du capital-investissement, ainsi que de Xplore, fonds de capital-innovation d'Epopée Gestion.

Ce tour de financement, qui comprend une part de dette, associe d'autres investisseurs dont The Quest, Advance Lab, Sharpstone, etc, auxquels s'ajoutent une quinzaine de business angels et Bpifrance.

« Il ne fait aucun doute que certains tests, d'immunohistochimie par exemple, seront entièrement réalisés grâce à l'IA d'ici à dix ans. Il est donc important que la France conserve la souveraineté de ces technologies », poursuit Mel Landelle.

Admis au sein du Paris Saclay Cancer Cluster, Rainpath envisage son développement futur à partir de la Bretagne. La medtech travaille d'ailleurs sur l'implantation de son centre scientifique au sein d'un des laboratoires de la région avec lesquels elle collabore. Le marché mondial de l'anatomopathologie pèse plusieurs milliards d'euros, avec plus de 500 millions d'analyses réalisées chaque année. ■

Il a dit

« Certains tests seront entièrement réalisés grâce à l'IA d'ici à dix ans. »

DR

MEL LANDELLE
Cofondateur de RainPath

Sources a construit plus de 500 usines et s'est hissé au rang d'ETI. *Photo Groupe Sources*

Traitement de l'eau : le groupe Sources se renforce

ÎLE-DE-FRANCE

Le spécialiste francilien des stations de traitement de l'eau, accueille Isalt à son capital.

Catherine Bocquet

Installé à Nanterre, dans les Hauts-de-Seine, le groupe Sources, spécialiste des stations de traitement de l'eau, veut changer de dimension. L'entreprise fait entrer à son capital le Fonds stratégique des transitions (FST) géré par Isalt, une société de gestion indépendante détenue à 61 % par son équipe dirigeante et à 39 % par la Caisse des Dépôts.

L'opération est réalisée aux côtés des trois investisseurs financiers historiques – Turenne Emergence, Bpifrance et Isatis Capital – qui réinvestissent *« de manière significative »*. Fondé il y a 25 ans par Patrick Billette, qui conserve le contrôle aux côtés des cadres dirigeants (détenteurs respectivement de 32 % et 30 % du capital), Sources, qui a déjà construit plus de 500 usines, s'est hissé au rang d'ETI. Avec 200 salariés et un réseau de 14 implantations autonomes, il a réalisé 90 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2024, contre 20 millions six ans plus tôt.

Dans le quatuor de tête

« Nous sommes aujourd'hui dans le quatuor de tête, aux côtés des mastodontes du secteur [Veolia, la Saur et Suez, NDLR] », souligne Patrick Billette. *« Sources est la seule entreprise du secteur à avoir réussi à casser le plafond de verre pour concurrencer les majors »*, ajoute Laurent Piccoli, directeur associé d'Isalt.

Alors que la gestion de l'eau s'impose comme un enjeu stratégique pour les territoires, Sources bénéficie d'une dynamique de marché portée par des tendances structurelles. *« L'entreprise est tirée à la fois par un cadre réglementaire de plus en plus exigeant, notamment la directive sur les eaux urbaines résiduaires (DRU2) qui impose la neutralité énergétique, et par une très forte volonté de modernisation des infrastructures. Malgré le contexte économique, les projets ne sont pas arrêtés »*, analyse Laurent Piccoli.

Outre les collectivités locales, son premier marché, le groupe entend renforcer sa présence sur le segment industriel, où la demande en solutions de réutilisation et de traitement des eaux usées est en forte progression. *« Ce n'est plus seulement un enjeu environnemental, c'est en effet une obligation réglementaire »*, confirme Patrick Billette.

> Outre les collectivités locales, son premier marché, le groupe entend renforcer sa présence sur le segment industriel.

L'entreprise capitalise sur plusieurs technologies propriétaires, dont « Villa Calypseau », une nouvelle génération de station d'épuration. Plus économe en énergie, plus esthétique, elle s'appuie sur un procédé breveté – la granulation des boues biologiques – qui permet, selon Sources, de réduire les coûts opérationnels et les besoins en foncier. Elle est ainsi deux à trois fois plus compacte qu'une station classique. L'ETI en a déjà construit six, comme à Chalon-sur-Saône (Saône-et-Loire) et Saint-Gilles-Croix-de-Vie (Vendée).

L'arrivée d'Isalt doit permettre d'accélérer ce type de projets, en France et aussi à l'étranger, même si la volonté d'internationalisation reste prudente.

Après des expériences passées en Afrique, Sources se concentre désormais sur l'Europe, avec une première implantation en Suisse en 2023. *« C'est le pays le plus avancé sur le traitement des micropolluants et un laboratoire formidable »*, explique son fondateur, qui veut doubler la taille de l'entreprise d'ici à cinq ans. Priorité est donnée à la croissance organique, tout en poursuivant une politique d'acquisitions discrète mais active. Patrick Billette indique être en discussion sur deux dossiers en France. ■

Les cerises de la Sicoly au menu de C'est qui le patron

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Grâce à ce contrat triennal qui leur ouvre les étals de la grande distribution, les producteurs de cerises des coteaux lyonnais vont pouvoir investir.

Stéphane Frachet
— Correspondant à Lyon

La saison des cerises est plutôt bonne pour Sicoly, la Société d'intérêt collectif agricole des coteaux du Lyonnais qui rassemble 116 exploitants et quelque 200 permanents autour de L'Arbresle, dans le Rhône. D'autant que la récolte 2025, qui va s'étaler jusqu'au 25 juillet, s'accompagne d'un nouveau référencement : la marque C'est Qui le Patron ?! (CQLP) a choisi d'apposer son logo sur une barquette de 500 grammes, vendue au prix de 4,98 euros, soit moins de 10 euros le kilo.

« Cela permet de couvrir nos coûts de production en assurant une rémunération aux producteurs et à tous les intermédiaires », assure Patrick Reynard, arboriculteur et président de Sicoly, qui avait noué les premiers contacts en 2019 avec la coopérative de consommateurs fondée en 2014 par Nicolas Chabanne, déjà présente auprès d'éleveurs laitiers du département voisin de l'Ain.

Pas d'engagement de volumes

Le contrat ne comporte pas d'engagement de volumes pour cette PME de l'agroalimentaire capable de produire bon an mal an 1.200 tonnes de cerises, sans compter des pommes, des pêches, des abricots et des fraises.

Cet été, Sicoly va dépasser la moyenne en atteignant 1.400 tonnes. CQLP devrait lui assurer un débouché d'au moins 200 tonnes. L'intérêt réside surtout dans la durée du contrat, qui est de trois ans, alors que la grande distribution passe ses commandes au fil de l'eau.

« Grâce à cette garantie de revenus, nos adhérents vont pouvoir investir dans le renouvellement des vergers. Ce qui est indispensable pour lutter contre les parasites et répondre aux normes environnementales tout en garantissant un minimum de production », explique Patrick Reynard. Concrètement, face aux attaques de la mouche Suzukii, les vergers de cerises sont couverts par des filets anti-insectes. Ces voiles fixés à des piquets sont aussi déployés contre la grêle et les vents violents. Un hectare de verger équipé coûte 100.000 euros, contre 20.000 euros autrefois, quand il ne l'était pas. *« Le travail de manipulation des filets de protection augmente nos coûts »*, ajoute l'agriculteur. En revanche, le rendement est amélioré.

12 millions d'euros dans l'extension

Le référencement CQLP apporte aussi de la stabilité à la coopérative qui a réalisé 53 millions d'euros de chiffre d'affaires l'an passé, une moitié grâce à la vente de fruits frais, y compris dans son propre réseau de boutiques Terres Lyonnaises, et l'autre en produits transformés.

Elle prévoit d'investir 12 millions dans l'extension de son usine de transformation de fruits en purées et coulis qu'elle vend aux glaciers, à des négociants et à des fournisseurs de la restauration. Le permis de construire pour une extension de 8.000 m² du site de Saint-Laurent-d'Agny devrait être déposé dans quelques semaines. ■

Satellites : Latitude investit 50 millions d'euros dans sa première usine

GRAND EST

L'entreprise de Reims, qui a conçu un microlanceur nommé Zéphyr mettra en service son usine l'année prochaine.

Juliette Poulain
— Correspondante à Amiens

Latitude passe au stade industriel. La société aérospatiale, conceptrice d'un microlanceur pour les petits satellites, vient d'annoncer la rénovation d'un bâtiment de 25.000 m² à Reims, dans la Marne, pour y installer sa première usine. La mise en service est prévue au cours de l'année 2026. Latitude possède déjà un atelier de 3.000 m² à Reims, où se situe également son siège social.

Le spécialiste vient d'investir 50 millions d'euros, soutenu par l'Etat à hauteur de 10 % dans le cadre du plan France 2030, pour son nouveau site. *« L'objectif c'est d'envoyer une cinquantaine de petites fusées par an dans l'espace à partir de 2030. Notre nouvelle usine doit donc nous permettre de tenir la cadence pour en fabriquer autant chaque année »*, explique Stanislas Maximin, le président et fondateur de Latitude.

Toute la chaîne

L'entreprise rémoise, née en 2019, a mis au point un microlanceur baptisé « Zéphyr ». Concrètement, ce lanceur de 20 mètres de hauteur – contre une centaine de mètres en général pour une fusée classique – est capable d'envoyer des minisatellites, qui peuvent peser entre une dizaine et une centaine de kilos, en orbite autour du globe.

Ces dix dernières années, ces petits modèles de satellites se sont multipliés grâce à leurs diverses utilisations : faire des photos, des observations climatiques, de la surveillance agricole ou encore du stockage de données. *« Mais le marché manque de lanceurs adéquats. C'est comme si on avait uniquement des camions de 24 tonnes pour transporter des petits colis ! »* souligne le dirigeant.

Pour le moment, Latitude est en train d'assembler le prototype de Zéphyr dans son atelier à Reims. Ce microlanceur effectuera son premier vol l'année prochaine depuis la Guyane, où la société possède une filiale.

A Reims, la nouvelle usine va permettre à Latitude de réaliser en interne toute la chaîne de fabrication des microslanceurs comme le moteur, qui sera entièrement imprimé en 3D, les réservoirs, la plomberie, les soudures… Chaque lanceur sera conditionné pour délivrer en orbite basse, à environ 500 km de la Terre, un à sept satellites.

L'objectif est d'envoyer des flottes de lanceurs qui pourront mettre en orbite plusieurs dizaines de minisatellites en même temps. L'entreprise, qui ne communique pas son chiffre d'affaires, embauche actuellement 160 salariés et veut renforcer ses effectifs pour atteindre 250 employés dès l'année prochaine.

Latitude affirme avoir déjà passé 26 précommandes auprès de ses clients, dont les noms restent confidentiels. Deux contrats, l'un avec le CNES (Centre national d'études spatiales) et l'autre avec le Fonds européen de la défense, ont également été signés. L'an dernier, la société a bouclé un tour de table de 27 millions d'euros. ■

En pleine tempête, Worldline promet un grand ménage pour restaurer sa réputation

PAIEMENT

Accusé d'avoir traité des milliards d'euros de paiements frauduleux, le groupe français est sous le coup d'une enquête de la justice belge pour blanchiment.

L'entreprise a mandaté un cabinet indépendant pour revoir en profondeur sa clientèle à haut risque.

Rachel Cotte

Worldline parviendra-t-il à se relever de cette nouvelle tempête ? Accusé d'avoir traité des milliards d'euros de transactions douteuses, voire frauduleuses, le géant des paiements se trouve face à un défi majeur : se purger de tout lien avec des acteurs impliqués dans des activités illicites.

Une enquête publiée la semaine dernière par un consortium de journalistes, dont Mediapart et « Le Soir », affirme que le groupe a opéré des paiements frauduleux ou contraires à l'éthique, pour le compte d'acteurs de l'e-commerce controversés, sinon illicites : sites d'arnaques en ligne, casinos illégaux, sites pour adultes… Cette publication a fait plonger son cours de Bourse de plus de 30 % mercredi dernier, entraînant son action à son plus bas historique, avant de rebondir par la suite.

L'affaire, qui s'ajoute à la longue liste de déconvenues encaissées par le groupe ces dernières années – sortie du CAC 40, pannes massives, avertissements sur résultat –, a rapidement pris un tour judiciaire avec l'ouverture d'une enquête par la justice belge, vendredi, pour blanchiment d'argent.

Désintoxication

Face à la tempête médiatique, Worldline s'est résolu à mandater le cabinet Accuracy pour passer en revue son portefeuille de clients à haut risque, et à sortir « *sans aucun état d'âme* » tout acteur qui poserait problème. L'ensemble du dispositif de contrôle de l'entreprise sera par ailleurs examiné par le cabinet Oliver Wyman.

Interrogé il y a quelques jours sur la possibilité d'un tel audit externe lors d'une conférence téléphonique avec les investisseurs, Pierre-Antoine Vacheron, qui a pris les commandes du groupe en février, disait avoir « *tendance à considérer* » que Worldline avait « *suffisamment de transparence à tous les niveaux* ».

Selon lui, l'enquête n'a fait que remettre en lumière des problèmes déjà identifiés, pour lesquels Worldline avait engagé des procédures de nettoyage qui ont permis de « *largement* » assainir le portefeuille HBR. « *Nous avons déjà effectué de multiples audits, nous savions ce qui devait être nettoyé* », avait-il expliqué aux investisseurs. Sa filiale allemande PayOne est en effet surveillée depuis plusieurs années par la BaFin. Le régulateur financier lui avait ordonné de couper les ponts avec un certain nombre de clients à haut risque en 2023, et de remédier à ses lacunes en matière de conformité.

Toutefois, selon une note publiée la semaine dernière par Morningstar, « *les articles publiés par 21 médias européens apportent un éclairage supplémentaire sur la gravité de ces allégations* ». Mediapart livre en effet de nombreux détails sur l'identité et l'activité d'anciens clients sulfureux, comme des sites liés à la prostitution tel Secret Benefits.

Surtout, le groupe continuerait selon le consortium d'opérer des paiements pour « *plusieurs marchands hautement suspects* » dont « *des casinos illégaux, des sites liés à la prostitution et des faux sites de rencontres* ».

L'enquête fait aussi état de relations avec plusieurs acteurs certes légaux, mais très controversés, comme les géants de la pornographie en ligne Jacquie et Michel, Dorcel ou OnlyFans.

Ce nouveau passage en revue de l'activité à haut risque – et l'éviction d'éventuelles « *brebis galeuses* » – sera donc crucial pour le groupe. Les enjeux sont majeurs. Ces révélations pourraient notamment affecter ses relations avec Mastercard et Visa, qui surveillent de près le taux de transactions frauduleuses traitées par leurs partenaires.

« *La relation est très bonne commercialement avec Visa et Mastercard. On est des partenaires très importants avec eux. Ils savent, et à nouveau, on va démontrer que le sujet est derrière nous* », affirme Pierre-Antoine Vacheron. « *Je ne vous dis pas qu'il n'y aura pas de conséquences du tout. Je ne vous dis pas qu'ils ne sont pas du tout en éveil sur le sujet. Ce que je dis juste, c'est que je n'anticipe pas de dommages significatifs à Visa Mastercard* », ajoute le dirigeant.

Worldline devra par ailleurs rassurer les régulateurs des différents pays où il est régulé, à savoir la Belgique, les Pays-Bas, l'Allemagne, la Suède et la Suisse.

L'affaire s'ajoute à la longue liste de déconvenues encaissées par le groupe ces dernières années : sortie du CAC 40, pannes massives, avertissements sur résultat… *Photo Bloomberg*

Une importance stratégique

Bien que le groupe assure conserver le soutien de ses investisseurs, ils attendront des garanties claires, comme l'a suggéré José Gonzalo, directeur exécutif de Bpifrance – qui détient 5 % de Worldline – en marge d'une conférence de presse la semaine dernière. « *On ne va pas lâcher l'affaire, mais on veut être complètement rassurés* », avait-il déclaré.

Le groupe présentera ses résultats trimestriels le 30 juillet, et par la même occasion les « *principales conclusions* » de l'audit indépendant, indique Wilfried Verstraete, président du conseil d'administration. Le nouveau plan stratégique sera quant à lui dévoilé la première semaine de novembre.

Le redressement de Worldline revêt une importance stratégique plus large. Le groupe devra démontrer sa capacité à offrir des services de paiement sûrs et conformes, essentiels à la souveraineté européenne des paiements. « *Worldline est quand même un acteur majeur dans les paiements, et donc dans le fonctionnement même de l'économie européenne*, souligne Pierre-Antoine Vacheron. *Tout le monde a intérêt à ce qu'on rebondisse.* » ■

« Nous allons passer au scanner tout notre portefeuille d'activités risquées »

Propos recueillis par ***Krystèle Tachdjian, R. C. et Gwénaëlle Barzic***

PIERRE-ANTOINE VACHERON ET WILFRIED VERSTRAETE
Directeur général de Worldline et président du conseil d'administration

Dans une interview aux « Echos », les dirigeants de Worldline annoncent que le groupe a mandaté des experts indépendants pour réaliser des audits externes et faire la transparence sur son portefeuille de clients et sur sa politique de gestion des risques. Arrivé à la tête de Worldline en février, Pierre-Antoine Vacheron affronte sa première tempête.

Comment expliquer une chute aussi brutale du cours de Bourse en réaction à des informations que vous décrivez comme déjà connues ? Est-ce que cette « campagne médiatique » a été instrumentalisée par des short sellers ?

Pierre-Antoine Vacheron – Les investisseurs qui ont été déjà échaudés par les déconvenues des deux dernières années ont pu penser que c'est encore pire que ce qu'on pensait. La situation de notre groupe n'a rien à voir avec celle de Wirecard. C'était un cas de fraude comptable et financière. Par ailleurs, on a un bilan et une liquidité hyper solides. On est complètement refinancé.

Personne n'aurait imaginé qu'on se serait trouvé dans une telle tempête en 2025 pour des sujets qui appartiennent au passé. Pour nous, tous ces sujets historiques étaient bien identifiés et derrière nous. C'est une crise qui est d'autant plus frustrante qu'on a fait énormément de choses déjà pour remettre l'entreprise sur les rails depuis la mise en place de la nouvelle gouvernance.

L'entreprise était un peu en panne ces derniers temps, avec les deux années de difficultés qu'elle avait traversées. Il y avait beaucoup de sujets qui étaient bloqués, des sujets business et produits qu'on a réussi à libérer en quelques semaines, parce que souvent, ce n'était pas grand-chose qui manquait pour aller au bout.

Je ne veux pas spéculer sur la question des short sellers. Aujourd'hui, on est très exposé parce qu'on a une toute petite capitalisation qui ne reflète absolument pas notre valeur. Si on descend sous les 900 millions d'euros, on est soumis à tous les vents.

Le parquet de Bruxelles a ouvert une enquête pour blanchiment portant sur une filiale locale de Worldline. Doit-on s'attendre à d'autres développements judiciaires, notamment en France ? Comment expliquer que la justice belge intervienne seulement maintenant, alors que selon vous il n'y a rien de nouveau ?

P.-A. V. – Mon objectif est de tourner cette page pour que cette crise appartienne au passé et pour s'en donner les moyens, je suis concentré sur les décisions à prendre.

Dans les articles de la presse belge, il y a des cas nommément cités de marchands avec des situations qui sont problématiques. La justice a pris connaissance de ces éléments, dans le détail. Si je me réfère au cas belge, ce sont des sujets potentiels de blanchiment et d'actes illégaux à en croire les allégations. En France, il n'y a pas de sujet puisque nous n'exerçons pas ce type d'activité à risque. Notre seule activité est celle d'opérateur technique sur une typologie de clients différents.

Allez-vous mandater un expert indépendant pour un rapport d'audit d'externe ? Combien de personnes travaillent au contrôle des risques chez Worldline ?

Wilfried Verstraete – Pour complètement sécuriser et rassurer tout le monde, nous allons faire un audit externe du portefeuille résiduel de commerçants qui exercent des activités à risque. Il a été confié à Accuracy. Nous en communiquerons les principales conclusions le 30 juillet lors des résultats du groupe. Nous allons aussi demander à un prestataire de premier plan d'évaluer l'ensemble de notre dispositif de contrôle – ce qu'on appelle les première, deuxième et troisième lignes de défense. Ce volet a été confié à Oliver Wyman. Cette initiative conjointe du management et du conseil d'administration sera supervisée par un comité ad hoc composé d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration.

P.-A. V. – Avec ce dispositif, on va, d'une part, passer au scanner tout notre portefeuille d'activités les plus risquées de high brand risk d'ici à fin juillet et, d'autre part, faire conduire une évaluation du dispositif de sorte que, fin octobre, on puisse dire quelles sont potentiellement nos fragilités et quels sont les plans de remédiation encore nécessaires pour que tout soit complètement au carré. Par ailleurs, un nouveau directeur des risques pour les activités commerçantes, Tim Minall, venu de PayPal, dont le recrutement avait été annoncé en avril, est arrivé aujourd'hui. Notre dispositif en matière de risques et de compliance sera revu et renforcé. Les technologies d'IA génératives doivent notamment permettre de gagner en efficacité. Le nombre de personnes, cela n'est pas forcément le seul sujet.

Bpifrance a indiqué soutenir la position de Worldline en matière de gestion des risques. Est-ce que tous les actionnaires sont alignés ?

W. V. – Nos trois actionnaires institutionnels principaux, Bpifrance, Crédit Agricole et la Bourse suisse SIX Group, sont représentés au conseil d'administration et représentent plus de 30 % des droits de vote. Leurs représentants nous soutiennent clairement et sans équivoque. L'alignement entre le conseil d'administration et la direction générale est total.

DR

« L'alignement entre le conseil d'administration et la direction générale est total. »
WILFRIED VERSTRAETE
Président du conseil d'administration

« Même si cela se traduit par une perte en chiffre d'affaires, on préfère se couper le doigt maintenant, plutôt que de se retrouver avec une nouvelle polémique dans un an. »
PIERRE-ANTOINE VACHERON
Directeur général

2025 Worldline S.A

Le portefeuille de clients à haut risque est en cours de nettoyage. Cette entité a-t-elle vocation à disparaître ? Ou bien allez-vous continuer vos activités jugées à risque avec certains sites mis en cause par l'enquête ?

P.-A. V. – Le nettoyage a été largement réalisé. Le HBR n'est pas quelque chose d'illégal, mais il comporte des risques d'image liés à des comportements de fraude potentielle, définis par Visa et Mastercard. Le HBR inclut des activités comme la loterie en ligne, les jeux en ligne, les cryptos et les sites pour adultes. Il représente 1,5 % du volume d'acquisition de Worldline sur environ 500 milliards d'euros de transactions en 2024.

L'audit du portefeuille HBR doit permettre de vérifier que sur ce 1,5 %, on n'a pas de brebis galeuse. S'il y a encore des choses à ajuster, on le fera.

Est-ce qu'OnlyFans, accusé de diffuser des contenus douteux, voire illicites, fait toujours partie de vos clients ? Comment équilibrer rentabilité et risque opérationnel ?

P.-A. V. – Le sujet est de savoir si ce qu'ils font est légal et si les contrôles sont faits pour s'assurer qu'ils respectent la loi. J'ai demandé aux équipes de refaire un contrôle approfondi sur cet acteur. Si j'ai le moindre doute sur ce sujet-là, on coupera notre relation avec eux, il n'y a même pas de débat.

Encore une fois, on regarde à nouveau tout ce portefeuille résiduel – et tout ce qui va poser problème, nous le sortirons sans aucun état d'âme. Il n'y a pas la moindre hésitation de la part du conseil d'administration et du management. Même si cela se traduit par une perte en chiffre d'affaires, on préfère se couper le doigt maintenant, plutôt que de se retrouver avec une nouvelle polémique dans un an. On est en pleine revue de nos activités de l'entreprise, de sa stratégie, de la façon dont elle génère du cash-flow donc si on doit prendre des décisions, il vaut mieux les prendre maintenant. ■

La BCE resserre les rangs face à l'envolée de l'euro

POLITIQUE MONÉTAIRE

La forte progression de la monnaie unique face au dollar cette année (+14 %) attire l'attention de la BCE.

Un euro fort peut faire pression sur l'inflation et l'activité économique.

Corentin Chappron

Hannelore Foerster/Imago / Abaca

Luis de Guindos, vice-président de la BCE, juge qu'un euro supérieur à 1,20 dollar serait « compliqué ».

L'euro approche de sa cote d'alerte. La monnaie unique s'est nettement renforcée face au billet vert, et la Banque centrale européenne (BCE) commence à s'en inquiéter. L'institution peut ignorer une appréciation de l'euro jusqu'à 1,20 dollar, mais cela deviendrait « *beaucoup plus compliqué* » au-delà de ce niveau, a ainsi déclaré mardi à Bloomberg TV Luis de Guindos, vice-président de la BCE. « *Nous devrions essayer d'éviter de trop dépasser* » ce seuil.

« *En termes historiques, le taux de change n'a rien d'extraordinaire* », a confirmé Gediminas Simkus, membre du Conseil des gouverneurs de la BCE, à Bloomberg TV. « *Mais le rythme auquel l'euro s'est ajusté signifie que nous devons faire attention à* [ce niveau de change]. »

Ces commentaires, qui s'apparentent à une intervention verbale sur le marché des changes, n'ont pas suffi à enrayer la hausse de la monnaie unique. L'euro poursuivait son ascension face au dollar mardi en milieu de séance, touchant un nouveau plus haut depuis septembre 2021, à 1,1830 dollar. La monnaie européenne a gagné 14 % face au billet vert cette année.

Objectifs

Ces déclarations sont d'autant plus notables que la BCE s'exprime peu sur le sujet. Le niveau de l'euro ne fait en effet pas partie des objectifs de politique monétaire de la banque centrale, un élément que de Guindos s'est d'ailleurs empressé de rappeler. La banque centrale n'est en effet intervenue qu'à deux reprises sur le marché des devises, en 2000 et 2011 – et dans ce dernier cas, pour soutenir l'euro face au yen.

Mais le taux de change est pris en compte dans les projections de l'institution ainsi que dans ses décisions de politique monétaire, car la variation de l'euro peut avoir des répercussions sur l'inflation et l'activité économique. Une appréciation de l'euro limite en effet les coûts d'importation, en particulier des matières premières qui sont achetées en dollars. Mais elle pèse sur la compétitivité des exportations, qui deviennent plus onéreuses en devises locales. La BCE avait basé ses projections économiques de juin dernier sur l'hypothèse d'un euro à 1,13 dollar.

> « En termes historiques, le taux de change n'a rien d'extraordinaire. Mais le rythme auquel l'euro s'est ajusté signifie que nous devons faire attention à [ce niveau de change]. »
>
> **GEDIMINAS SIMKUS**
> Membre du Conseil des gouverneurs de la BCE

Moyenne historique

Martins Kazaks, qui siège au conseil des gouverneurs de la BCE, a reconnu mardi auprès de Bloomberg que si l'euro continuait de s'apprécier fortement, l'inflation et les exportations seraient tirées à la baisse. Ce qui pourrait encourager la banque centrale à baisser ses taux.

Joachim Nagel, le président de la Bundesbank, a toutefois tempéré les risques associés à la remontée de l'euro. Pour lui, le niveau actuel de la devise européenne face au dollar est en ligne avec sa moyenne historique. « *Oui, le taux de change a des répercussions, mais ce n'est qu'un facteur parmi d'autres. Nous prenons en compte tous les facteurs qui peuvent soutenir ou faire reculer l'inflation* », a aussi souligné le responsable de politique monétaire.

Si la BCE commence à s'inquiéter de la trajectoire de la devise, c'est que la forte hausse de l'euro cette année face au dollar pourrait se poursuivre. L'incertitude politique américaine, l'endettement toujours croissant des Etats-Unis et les inquiétudes autour de l'indépendance de la Réserve fédérale américaine ont érodé le statut de valeur refuge du dollar et encouragent les investisseurs à chercher des alternatives. ■

Robinhood mise sur la tokenisation d'actions américaines

CRYPTOACTIFS

Robinhood lance des actions tokenisées en Europe, permettant aux investisseurs de négocier 24 h/24 des versions numériques d'actions américaines.

Samir Touzani

La tokenisation d'actifs destinée aux particuliers fait un pas en avant en Europe. Le néocourtier Robinhood a annoncé le lancement de jetons qui permettront à ses clients de l'Union européenne de négocier plus de 200 versions « tokenisées » d'actions américaines, accessibles 24 heures sur 24 et 5 jours sur 7.

La tokenisation est le fait de représenter un actif réel, comme une action, obligation, ou une part de fonds ou de biens immobiliers, sous forme de jeton numérique (ou token). Ce jeton enregistré sur une blockchain devient une version numérique, traçable et échangeable de l'actif d'origine. Au lieu de détenir directement les titres, les investisseurs détiennent des jetons qui en représentent la propriété et peuvent les échanger 24 h/24, avec moins d'intermédiaires, et plus rapidement grâce aux propriétés de la blockchain.

Robinhood détiendra les actions soutenant les jetons qui donnent en théorie les mêmes droits économiques (dividendes, intérêts, valeur de marché) que les actifs classiques. En revanche, les droits de vote ne seront pas initialement garantis par la fintech américaine.

Nouveau record du cours de Bourse

L'annonce, faite lundi lors de la présentation des produits de l'entreprise à Cannes, a fait bondir son cours de près de 13 % à la Bourse de New York, à un nouveau record d'environ 93 dollars.

« *Grâce aux actions tokenisées, notre application européenne* [jusqu'ici exclusivement dédiée aux cryptomonnaies, NDLR] *devient une application d'investissement tout-en-un optimisée par les cryptomonnaies* », a expliqué l'entreprise. Jusqu'alors, les clients européens de Robinhood n'avaient en effet accès qu'au trading de cryptos, depuis son entrée sur le marché européen fin 2023.

Fort de son agrément MiCA, Robinhood peut proposer sa nouvelle offre à plus de 150.000 clients dans 30 pays, dont ceux de l'UE. Une manière aussi d'expérimenter des produits encore incertains aux Etats-Unis, où la SEC, le gendarme américain des marchés financiers, n'a pas encore donné son blanc-seing. Le mois dernier, la plateforme d'échange de cryptos Kraken a également annoncé le lancement de jetons liés aux actions pour les investisseurs non américains.

Le lancement des actions tokenisées accélère ainsi l'expansion de la fintech américaine sur le Vieux Continent. Il y a quelques semaines, elle a finalisé l'acquisition pour 200 millions de dollars de Bitstamp, une plateforme pionnière du trading crypto en Europe. Basée au Luxembourg, cette dernière dispose de plus de 50 licences et enregistrements dans le monde, notamment à Singapour, au Royaume-Uni et dans l'UE.

Géants de la finance

Les actions tokenisées de Robinhood seront émises sur Arbitrum, une blockchain superposée à Ethereum, jusqu'à ce que l'entreprise déploie sa propre blockchain Robinhood Layer 2, basée sur Arbitrum. Le néocourtier lancera également des contrats à terme perpétuels sur des cryptos en Europe d'ici à la fin de l'été. Ce produit dérivé permet aux investisseurs de prédire le prix d'un actif sans fixer de date limite pour la spéculation.

« *Il est temps pour les cryptomonnaies d'aller au-delà du bitcoin et des memecoins* », a déclaré Vlad Tenev, PDG de Robinhood. « *Nous pensons qu'à l'avenir les cryptomonnaies et les services financiers traditionnels fusionneront complètement.* » Un avis partagé par les plus grandes institutions financières du monde, dont BlackRock, qui parie déjà gros sur la tokenisation d'actifs. ■

AXA finalise la vente d'AXA IM à BNP Paribas

GESTION D'ACTIFS

L'assureur a annoncé mardi avoir bouclé la cession de ses activités de gestion d'actifs au groupe BNP Paribas pour un total de 5,1 milliards d'euros.

Caroline Mignon, Juliette Roussel et Krystèle Tachdjian

C'est désormais acté. L'assureur AXA a annoncé mardi avoir bouclé la cession de ses activités de gestion d'actifs, regroupées au sein d'AXA Investment Managers (AXA IM), au groupe bancaire BNP Paribas. La cession représente un montant total de 5,1 milliards d'euros, a rappelé le groupe dans un communiqué.

AXA a en outre cédé la société de gestion de portefeuille Select à AXA IM pour 0,3 milliard d'euros, portant la valeur totale de la transaction à 5,4 milliards d'euros, selon l'assureur. « *La transaction se traduit par une plus-value de cession d'environ 2,2 milliards d'euros, ainsi que par une baisse du résultat opérationnel d'environ 0,4 milliard d'euros par an pour le groupe* », a indiqué AXA, qui prévoit de lancer un programme de rachat d'actions d'un montant maximum de 3,8 milliards d'euros pour « *compenser la dilution des bénéfices résultant de la transaction* ».

Les conseils d'administration des deux entités ont déjà annoncé des nominations : Sandro Pierri, le directeur général de BNP Paribas AM, devient également directeur général d'AXA IM, et Marco Morelli, jusqu'à présent président exécutif d'AXA IM, devient à la fois président de BNP Paribas AM et d'AXA IM. Ils seront rattachés à Renaud Dumora, directeur général adjoint du groupe BNP Paribas, chargé du pôle Investment and Protection Services (IPS) et président de BNP Paribas Cardif.

Leader européen de la collecte de fonds

BNP Paribas Cardif, la filiale d'assurance de BNP Paribas, avait annoncé en août 2024 être entrée en négociations exclusives avec AXA en vue de l'acquisition de 100 % d'AXA IM. Le groupe bancaire français, qui donne naissance au deuxième gestionnaire d'actifs européens derrière Amundi, affirme avoir « *l'ambition de devenir le leader européen de la collecte de fonds pour les investissements en actifs privés et de se positionner parmi les principaux fournisseurs d'ETF* [fonds cotés] *en Europe* ».

« *Le rapprochement d'AXA IM et de BNP Paribas crée un gestionnaire d'actifs européen de premier plan, avec des actifs sous gestion totalisant 1.500 milliards d'euros* », a rappelé AXA. « *Nous avons désormais une offre très complète, allant des fonds monétaires aux actifs non cotés grâce à AXA Alts et aux ETF, que nous souhaitons développer ; nous disposons aussi d'une force de frappe dédoublée dans la distribution* », indique Renaud Dumora.

> Le deuxième acte du rapprochement est fixé à mi-décembre, avec la fusion juridique des deux entités.

Avec l'intégration d'AXA IM dans les comptes de la banque, certaines précisions sur le développement du futur ensemble seront dévoilées à l'occasion des résultats du troisième trimestre de BNP Paribas. Mais il faudra encore attendre le « deep dive » – terme désigné en interne pour les présentations aux analystes financiers – au premier trimestre 2026 pour en connaître tous les détails.

BNP Paribas a réitéré dans son communiqué ses objectifs de retour sur capital investi de plus de 14 % en 2028 et de 20 % en 2029, qui avaient été abaissés en avril après que la Banque centrale européenne (BCE) a refusé l'utilisation du « compromis danois » permettant un traitement prudentiel moins coûteux en capital dans ce type d'opération.

Partenariat de long terme

La transaction et le programme de rachat d'actions associé devraient avoir un impact positif d'environ 2 points sur le ratio de solvabilité 2 du groupe, a précisé AXA. De son côté, BNP Paribas a rappelé que cette opération aurait un effet négatif de 35 points de base (0,35 %) sur son ratio de solvabilité CET1.

Les deux groupes ont également confirmé la mise en place d'un partenariat de long terme, « *en vertu duquel BNP Paribas fournira des services de gestion d'actifs à AXA* ». Le deuxième acte du rapprochement d'AXA IM et BNPP AM est fixé à mi-décembre, avec la fusion juridique des deux entités. Les deux sociétés de gestion ont donc cinq mois et demi pour décider de l'organisation opérationnelle du futur ensemble. Un sujet inquiète tout particulièrement les salariés : les trois quarts des catégories de fonds apparaissent en doublon chez les deux gestionnaires d'actifs, pointe Morningstar.

En attendant, parallèlement aux discussions avec les représentants du personnel, des groupes de travail sont organisés sur les trois grands pans de l'organisation : la distribution, les outils et services, et les gammes de produits. A présent que les barrières antitrust sont levées, les équipes vont pouvoir échanger pour partager leurs savoir-faire. ■

Crédit Mutuel se renforce dans la bancassurance en Allemagne

BANCASSURANCE

Le groupe bancaire, qui a annoncé en mars le projet d'acquisition de la banque régionale allemande OLB, vient d'obtenir les agréments pour devenir assureur de plein exercice outre-Rhin.

Il travaillait jusqu'ici avec le groupe d'assurance allemand Talanx.

Thibaut Madelin
— Bureau de Berlin

Crédit Mutuel Alliance Fédérale franchit une nouvelle étape en Allemagne. Après avoir obtenu les agréments de la BaFin, l'autorité de supervision financière allemande, le groupe bancaire français devient assureur de plein exercice outre-Rhin via sa filiale ACM Allemagne. Jusqu'à présent, sa filiale locale Targobank travaillait avec l'assureur Talanx.

« Le Crédit Mutuel a été précurseur dans la bancassurance, déclare aux "Echos" Isabelle Chevelard, présidente du directoire de Targobank et présidente du conseil des Assurances du Crédit Mutuel (ACM). *Aujourd'hui, les revenus d'assurance représentent un tiers des revenus du groupe. Tout naturellement, nous voulons transposer ce modèle en Allemagne, qui est notre second marché domestique ».*

Un million de clients

Cette étape est le fruit de trois ans de travail. Elle intervient à un moment clé pour le groupe mutualiste, qui a annoncé en mars son projet d'acquisition de la banque régionale allemande OLB à plusieurs fonds dont Apollo, pour un montant proche de 1,8 milliard d'euros. L'établissement compte environ 1 million de clients, qui s'ajoutent aux 3,8 millions de Targobank.

Si le contrat avec Talanx court jusqu'à la fin de l'année, la commercialisation était de facto à l'arrêt. Pour assurer une transition efficace au 1er janvier, Targobank peut commercialiser les produits d'ACM Allemagne depuis le 1er juillet. Dans un premier temps, le groupe distribuera des produits d'épargne-retraite, d'assurance de crédit à la consommation, de prévoyance et de produits affinitaires.

Son offensive, qui implique 70 créations de postes outre-Rhin, répond aussi à un changement du cadre législatif. *« En Allemagne, le marché de l'assurance a été complètement chamboulé par des lois qui viennent de rebattre les cartes et modifient les équilibres entre producteur et distributeur d'assurance »,* explique Mathieu Dehestru, président du directoire d'ACM Allemagne.

Depuis le 1er janvier, un délai d'une semaine (« Cooling-off phase ») a été introduit entre la signature d'un crédit et celle d'une assurance emprunteur. Par ailleurs, l'Allemagne a mis en place un plafonnement du montant des commissions versées aux intermédiaires d'assurance. *« Etre producteur, c'était ce qui protégeait le mieux la pérennité de l'activité »,* estime Mathieu Dehestru.

Alors que Crédit Mutuel est devenu le dixième acteur du marché de l'assurance en France, il entend transformer l'essai en Allemagne, où le modèle de bancassureur n'est pas vraiment établi. Cette stratégie passera également par le développement de nouveaux services dans l'assurance non-vie, à commencer par l'habitation et l'automobile.

Allianz, partenaire potentiel

« En assurance non-vie, Targobank souhaite se lancer à l'horizon 2027, indique Nicolas Govillot, président du directoire des ACM. *Notre but est de trouver des solutions à cet horizon. Nous serons pragmatiques »,* ajoute-t-il, tout en soulignant que *« Allianz fera partie des partenaires potentiels qu'on pourra à un moment imaginer. »* Les deux groupes se connaissent bien.

En France, Allianz et les ACM ont signé en 2022 un partenariat de co-assurance en dommages sur le marché de l'entreprise et de l'agricole. Par ailleurs, le géant allemand de l'assurance est contractuellement lié avec OLB jusqu'à fin 2026, tandis que la banque installée à Oldenburg, dans le nord de l'Allemagne, doit entrer dans le giron de Crédit Mutuel au premier semestre 2026.

Avec cette étape, Targobank, installée à Düsseldorf, va également élargir sa gamme de produits bancaires. *« Nous étions en passe de sortir notre offre de crédit immobilier pour mi-2026 en Allemagne, mais avec le projet d'acquisition d'OLB, on va prendre le meilleur des deux mondes »,* explique Isabelle Chevelard. En d'autres termes, la banque proposera du crédit immobilier en 2027.

Cette année, la baisse des ventes des produits d'assurance, liée à la fin du partenariat avec Talanx, se ressent dans les chiffres, reconnaît la patronne de Targobank. L'année dernière, la filiale allemande de Crédit Mutuel a enregistré un résultat avant impôt de 607 millions d'euros, en baisse de 9,5 % sur un an. La somme de bilan a progressé de 7 %, à 44,9 milliards d'euros. ■

Les valorisations boursières élevées inquiètent l'AMF

RÉGULATION

Dans sa cartographie des marchés et des risques, le gendarme boursier estime que les actions sont revenues un peu trop rapidement à des plus hauts, malgré l'incertitude ambiante.

Caroline Mignon

Les incidents de cybersécurité sont aussi regardés de près par l'AMF. *Photo Lafargue Raphael/Abaca*

Des marchés trop optimistes ? Dans le nouvel opus de sa cartographie des marchés et des risques, l'AMF s'inquiète de niveaux de valorisation à des plus hauts historiques, dans un contexte de volatilité accrue. Mis à part le CAC 40, la plupart des indices boursiers, comme le S&P 500 américain, le DAX allemand ou le FTSE britannique, ont de nouveau enchaîné les records ces dernières semaines.

Signe de leur bon fonctionnement, ces marchés avaient flanché après l'annonce de la mise en place des droits de douane par l'administration américaine le 2 avril. Mais ils ont peu à peu retrouvé des couleurs après la volte-face du président américain, qui a laissé quatre-vingt-dix jours de négociation aux principaux partenaires commerciaux des Etats-Unis.

Primes de risque

« Les valorisations sont aujourd'hui élevées, ce qui est inquiétant en cas de nouveau choc », indique Kheira Benhami, cheffe économiste de l'AMF. Même constat du côté du marché obligataire des entreprises : la perception du risque, mesurée par les CDS, produits de couverture contre le risque de défaut, a atteint un pic en avril avant de revenir à son niveau précédant le « Liberation Day ».

Pourtant, les prévisions de croissance ont été significativement revues à la baisse et restent sujettes à un important aléa négatif – le problème des droits de douane reste entier –, tandis que le risque inflationniste persiste.

En revanche, les rendements des obligations souveraines sont globalement plus hauts depuis le changement d'orientation de la politique budgétaire allemande. *« Les taux des emprunts d'Etat allemands à dix ans se sont tendus de 40 points de base, et tous les autres pays ont suivi »,* résume Kheira Benhami. L'an dernier, au lendemain de la dissolution de l'Assemblée nationale, le gendarme boursier avait fait l'impasse sur son exercice annuel de repérage des zones de fragilité sur les marchés.

L'AMF s'inquiète aussi de l'impact d'une nouvelle correction des marchés sur les sociétés de gestion. Ces dernières dépendent de plus en plus de la hausse des marchés pour augmenter leurs encours et les frais de gestion. Elles ne peuvent plus compter sur la collecte pour tirer leur croissance ; cela fait par exemple quatre ans que les flux sur les fonds actions en France sont négatifs, note l'autorité des marchés. A contrario, *« l'effet de marché positif enregistré en 2024 a bénéficié à toutes les principales stratégies d'actifs cotés ».*

Propagation des chocs

Pour identifier les risques systémiques liés à cette industrie, l'AMF, la Banque de France et l'ACPR (organe de contrôle des secteurs bancaire et assurantiel) s'apprêtent à mettre en place un stress test sur les canaux de transmission entre les secteurs de la gestion d'actifs, de la banque et de l'assurance.

Le gendarme boursier garde aussi un œil sur le rapport de plus en plus étroit entre les cryptoactifs, en pleine explosion, et le système financier traditionnel, suscitant des inquiétudes en matière de propagation des chocs. *« Par exemple, les stablecoins sont adossés à des titres du Trésor américain. En cas de problème, il peut y avoir des ventes importantes de bons du Trésor »,* explique Sébastien Raspiller, secrétaire général de l'AMF. Il précise que le risque est pour le moment contenu puisque les stablecoins ne pèsent que 250 milliards d'euros d'encours.

Les incidents de cybersécurité sont aussi regardés de près, après des défaillances internes à certains acteurs (T2S ou Bloomberg), des facteurs externes comme en Espagne et au Portugal ou des attaques malveillantes (Bybit). L'entrée en vigueur du règlement DORA, qui veille à la protection technologique des entreprises financières, permettra de limiter la vulnérabilité du secteur. Mais beaucoup de sociétés doivent encore s'équiper. ■

La reprise des levées de fonds se confirme pour les fintechs françaises

FINTECH

Selon l'Observatoire de la fintech, 827 millions d'euros ont été levés au premier semestre 2025, contre 627 millions à la même période l'an dernier, soit une hausse de 32 %.

La prudence reste de mise dans un environnement réglementaire européen devenu plus complexe.

Rachel Cotte

La reprise des financements se confirme pour les fintechs. Sur les six premiers mois de l'année, le secteur a levé 827 millions d'euros, selon l'Observatoire de la fintech, contre 627 millions à la même période l'an dernier, soit une hausse de 32 %. Ce rebond s'inscrit dans une dynamique amorcée en 2024, qui avait été marquée par une hausse de 20 %.

Il s'accompagne toutefois *« d'une sélectivité accrue des investisseurs, avec des opérations en early stage qui continuent de se raréfier, traduisant une exigence plus forte en matière de maturité des projets »,* commente Mikaël Ptachek, président de l'Observatoire. Seulement 20 opérations de moins de 5 millions d'euros ont en effet été enregistrées sur les 48 opérations totales recensées au premier semestre – contre 29 sur 52 à la même période l'an dernier.

Les spécialistes de l'investissement en tête

Avec 153 millions d'euros levés lors de son entrée en Bourse via un SPAC, Younited, spécialiste du crédit à la consommation en ligne, a réalisé la plus grosse opération de ce début d'année.

L'investissement est le segment ayant le plus capté l'intérêt des investisseurs ce semestre, en levant 181 millions d'euros, soit 22 % des montants captés. Il a été porté par deux opérations significatives : celle de 73 Strings (53 millions d'euros), une start-up permettant aux fonds de capital-risque et de private equity d'évaluer leurs actifs non cotés, et de Flowdesk (48 millions), qui propose un outil de tenue de marché dédié au marché crypto.

Ce secteur n'avait attiré que 87 millions d'euros sur l'ensemble de l'année 2024. *« Il restait par le passé peu en vue, avec son historique récent de taux bas »,* commente le rapport.

Pour l'ensemble du secteur, l'Observatoire souligne des perspectives prometteuses, soutenues par les avancées technologiques comme l'intelligence artificielle, l'open banking, ou encore le Web3. Toutefois, *« les incertitudes politiques en France en 2025 et le contexte économique à l'international continuent de peser sur l'investissement et la prise de risque »,* tempère le rapport.

La mise en conformité exige un travail de cartographie titanesque pour identifier les sous-traitants, que peu d'acteurs ont entièrement menés à bien.

Les fintechs doivent par ailleurs naviguer dans un environnement réglementaire européen plus complexe. *« Le premier semestre de cette année a été marqué par l'application de la nouvelle réglementation MiCA (Market in Crypto Assets), l'octroi par l'AMF des deux premiers agréments PSCA (prestataires de services sur cryptoactifs) ainsi que l'entrée en vigueur du règlement DORA (Digital Operational and Resilence Act) »,* détaille François Faure, secrétaire général de l'Observatoire de la fintech.

Le très large périmètre de DORA, entré en application en janvier, vise à renforcer la résilience cyber du secteur financier. Il concerne une grande partie des fintechs, *« soit directement, soit indirectement pour celles qui sont prestataires de services informatiques »,* précise le rapport.

La mise en conformité exige un travail de cartographie titanesque pour identifier ces sous-traitants, que peu d'acteurs ont entièrement menés à bien. La cyberattaque et fuite de données du fournisseur de logiciels de gestion de patrimoine Harvest, en février, a de nouveau illustré la dépendance des institutions financières à l'égard de ces prestataires.

Freins à l'expansion

Ces différentes réglementations suivent un objectif d'harmonisation au sein du Vieux Continent. Mais en pratique, des disparités nationales demeurent. *« Les membres de l'UE conservent de nombreuses spécificités réglementaires et leurs autorités de régulation locales »,* souligne Cédric Cassini, chief commercial officer de Treezor, cité dans le rapport.

« Pour une entreprise souhaitant s'implanter dans plusieurs pays, cela représente un coût très significatif. [...] Nos pépites sont littéralement freinées dans leur expansion, alors même qu'elles auraient besoin de se lancer avec peu d'adaptation et plus rapidement dans les différents pays pour conquérir des parts de marché », estime-t-il. ■

Des minoritaires d'Atos réclament réparation pour la chute du cours de l'action

ACTIONNARIAT

Le dossier Atos s'alourdit avec des accusations de communication trompeuse et de certification de comptes contestée.

Des batailles judiciaires de longue haleine s'annoncent pour les investisseurs qui s'estiment lésés.

Laurence Boisseau

Entre les actionnaires d'Atos et la société cotée, le courant ne passe plus. *Photo Laurent Grandguillot/RÉA*

Le dossier Atos promet d'occuper les juges de Nanterre pendant de nombreux mois, voire des années. Et aussi bien ceux du tribunal judiciaire que ceux du tribunal de commerce.

Une première procédure a été ouverte en mai dernier. Soixante-dix actionnaires de l'ex-fleuron de la tech, représentés par l'avocat Johann Lissowski, ont saisi le tribunal judiciaire. S'estimant lésés – le cours d'Atos est passé de 59,14 euros à moins de 1 euro entre avril 2021 et mars 2025 –, ces minoritaires ont assigné la société Atos, deux anciens dirigeants, ainsi que les commissaires aux comptes du groupe.

Ils leur reprochent d'avoir communiqué au marché des informations trompeuses entre avril 2021 et août 2023. Celles-ci concernaient la situation économique du groupe coté, ses résultats prévisionnels et son projet de scission, masquant en fait, selon eux, un projet de cession dissimulé.

Action collective

Cette communication, qu'ils qualifient d'« *inexacte* » et de « *non sincère* », leur aurait causé un préjudice boursier élevé. Par conséquent, ils veulent obtenir réparation. Les dirigeants visés par l'assignation sont Bertrand Meunier, président du conseil d'administration de 2019 à octobre 2023, et Nourdine Bihmane, ancien directeur général de juillet 2022 à avril 2024. Ce dernier avait œuvré dans le groupe informatique pendant vingt-trois ans. Les deux commissaires aux comptes assignés sont Grant Thornton et Deloitte & Associés. Ces derniers ont certifié sans réserve les comptes 2022.

Deloitte & Associés a indiqué aux « Echos » avoir conduit sa mission de commissaire aux comptes en conformité avec les normes d'exercice professionnelles.

Autre procédure, cette fois-ci, devant le tribunal de commerce de Nanterre. Le cabinet Vermeille & Co va engager une action collective. L'assignation, qui sera déposée d'ici peu, ne concerne que les deux commissaires aux comptes. Il leur est reproché d'avoir certifié les comptes consolidés d'Atos durant plusieurs exercices, alors qu'ils ne reflétaient pas la véritable situation patrimoniale et financière d'Atos. Grant Thornton et Deloitte & Associés auraient dû avertir, selon le cabinet, sur les risques de la continuité d'exploitation d'Atos, dès 2021-2022.

> Le cours de Bourse d'Atos est passé de 59,14 euros à moins de 1 euro entre avril 2021 et mars 2025.

L'action collective sera accompagnée par une société spécialisée en financement de litiges. Cette dernière va régler toutes les dépenses liées au contentieux devant la justice , comme les frais d'avocat ou de communication. Elle sera payée uniquement en cas de succès, si ses clients sont indemnisés. ■

Colère des petits actionnaires d'Esso : l'AMF face à une nouvelle contestation

La grogne monte chez les actionnaires d'Esso. Le prix proposé pour l'offre publique obligatoire, jugé trop bas, suscite des critiques. L'AMF devra trancher sur cette opération, qui intervient après la cession d'Esso à North Atlantic France par ExxonMobil.

Financière Moncey, Vivendi, Tarkett, MAB (Maison Antoine Baud), Société de la Tour Eiffel, et maintenant Esso. Depuis le début de l'année, les lettres de minoritaires mécontents affluent sur le bureau du secrétaire général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), voire parfois même sur celui des juges de la cour d'appel de Paris. Prix d'offre publique ou dérogations d'OPR : leurs revendications sont nombreuses.

Cette semaine, des actionnaires d'Esso, coté sur Euronext Paris, sont montés au créneau auprès du gendarme boursier. A l'origine de leur grogne : les termes de la future offre publique obligatoire sur les titres de la filiale d'ExxonMobil, annoncée le 28 mai dernier et qui pourrait se dérouler à la fin de 2025.

Un prix « dérisoire »

Cette offre fera suite à la cession d'un bloc de contrôle de 82,89 % du capital d'Esso par la major américaine à North Atlantic France, la filiale française du canadien North Atlantic spécialisé dans le secteur de l'énergie. Le 28 mai dernier, les protagonistes ont indiqué être entrés en négociations exclusives.

Dans une lettre adressée au secrétaire général de l'AMF, Allan Green, investisseur et fondateur du family office Candel & Partners, et actionnaire depuis cinq ans, dénonce le prix « *dérisoire* » de l'offre, à 149,19 euros par actions. Ce dernier s'avérerait inférieur aux capitaux propres et à l'actif net réajusté de la société de raffinerie.

Pour le minoritaire conseillé par l'avocate Sophie Vermeille, cela correspond à une décote sur les fonds propres de 17 % qui ne se justifie pas par les fondamentaux de la société, qui affiche une rentabilité solide et une situation de trésorerie exceptionnelle. L'AMF est interpellée, car elle devra se prononcer, à un moment donné, sur la conformité de l'offre publique obligatoire. A l'assemblée générale d'Esso qui s'est tenue le 6 juin, Allan Green, qui y assistait, avait prévenu qu'il était prêt à lancer des actions auprès de l'AMF ou de la justice.

Aujourd'hui, Candel & Partners détient un peu plus de 2 % du capital d'Esso. Il s'étonne de la cession simultanée d'une société sœur non cotée, ExxonMobil Chemical France, détenue à 100 % par ExxonMobil, également au profit de North Atlantic. Contrairement à Esso, cette société (qui détient la raffinerie normande de Gravenchon) et de chimie est en grande difficulté financière : elle a enregistré une perte nette de 515 millions d'euros en 2023 et ses titres valent zéro dans les comptes de la société mère depuis 2019.

Opacité

En résumé, Candel & Partners craint que cette société ait été cédée à prix négatif et qu'ExxonMobil ait structuré l'ensemble de l'opération pour faire porter une partie du coût économique sur Esso, plus saine financièrement. Il dénonce aussi l'opacité des conventions d'approvisionnement entre la major pétrolière et sa filiale Esso. — *L. Boi.*

En période de canicule, la Bourse de Paris passe elle aussi en vigilance rouge

BOURSE

Sous le dôme de chaleur, les investisseurs et les traders suffoquent comme le reste de la population.

Les périodes de températures extrêmes en France ont eu un effet sur la Bourse de Paris.

Nessim Aït-Kacimi

La France a chaud. L'épisode de canicule qui frappe le pays a un coût psychologique, social et économique dans tous les secteurs et même les plus inattendus. Les marchés sont censés être les lieux de la prise de décision rationnelle. Les investisseurs doivent garder la tête froide en toutes circonstances. Ils doivent s'abstraire des perturbations extérieures notamment du climat. Deux cents ans après la fin de sa construction en 1825, le Palais Brongniart a pu constater l'ampleur du réchauffement climatique.

Les agents de change, commis et courtiers qui en sortaient un jour d'été s'exposaient à un choc thermique. Ce siège de différents marchés (criée, Matif) jusqu'en 1998 bénéficia de la climatisation mais bien plus tard que Wall Street. Au début du XXe siècle la Bourse de New York fut le premier bâtiment officiel d'Amérique du Nord à profiter de l'air conditionné.

Handicap

L'avènement de l'électronique et la fin des parquets n'ont pas pour autant protégé les investisseurs des aléas climatiques extrêmes, selon une étude (1) qui porte sur vingt-cinq ans (1995-2019). Même dans un environnement de travail climatisé, ils ressentent les effets du dôme de chaleur. Les chercheurs – Jonathan Peillex, Imane El Ouadghiri, Mathieu Gomes, Jamil Jaballah – ont étudié l'effet des hautes températures sur l'activité à la Bourse de Paris.

Quand la température dépasse 30 degrés dans la capitale, les volumes prennent la direction inverse, en chutant de 4 % à 10 % dans la journée. Comme accablés de chaleur, les investisseurs sont moins enclins à acheter ou à vendre des actions françaises. Si le degré d'ensoleillement favorise le moral des intervenants, il devient un handicap au-delà d'un certain seuil.

107

JOURS PAR AN

de températures supérieures à 30 °C dans la capitale, entre 2015 et 2019. Contre 65 jours par an dans les années 1990.

Avec le télétravail

Dans les années 1990, Paris connaissait soixante-cinq jours par an de température supérieure à 30 °C. A la fin de la période de l'étude (2015-2019), ils étaient plus d'une centaine (107), essentiellement durant l'été. Le réchauffement climatique est l'ennemi des Bourses pas seulement par son impact sur les risques (de catastrophes naturelles ou de sécheresse) mais aussi par son effet dépressif sur les volumes.

Tous les types d'actions sont concernés pas seulement les grands groupes de l'indice CAC 40. « *Les températures extrêmes augmentent fatigue, mauvaise humeur et distraction des investisseurs français, diminuant leur envie d'acheter ou vendre des titres* », constatent les chercheurs. Le télétravail des gérants et traders, généralisé lors de la crise du Covid mais presque éradiqué depuis, leur épargnait en tout cas les sorties dans la fournaise des cités financières d'acier et de béton.

(1) « Extreme heat and stock market activity »

euronext

SÉANCE DU 01 - 07 - 2025
CAC 40 : 7662,59 (-0,04 %) NEXT 20 : 11907,2 (-0,58 %)
CAC LARGE 60 : 8279,56 (-0,07 %)
CAC ALL-TRADABLE : 5706,41 (-0,09 %)
DATE DE PROROGATION : 28 JUILLET

A : Indicateur acompte, solde ou total du dividende. **BPA** : Bénfice par action. **PER** : Price Earning Ratio. Les plus hauts et plus bas ajustés sont sur l'année civile. Les valeurs classées par ordre alphabétique sont regroupées en trois classes de capitalisation signalées par les lettres A pour les capitalisations supérieures à 1 milliard d'euros, B pour les capitalisations comprises entre 1 milliard d'euros et 150 millions d'euros et C pour les capitalisations inférieures à 150 millions d'euros. ■ : Valeurs de l'indice CACNext20. ◆ : Valeurs de l'indice CACLarge60. ▲ : Valeurs de l'indice CACMid60. △ : Valeurs de l'indice CACSmall. Les bénéfices par action : source FacSet ↓CF Estimates.

CAC 40

VALEURS MNÉMO / INFO / OST ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV		OUV VOL. NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S.	% AN + HAUT AN + BAS AN	BPA PER RDT
ACCOR (AC) ◆	A	44,37	44,74	+ 0,93	- 4,89	
		529593	44,74	- 4,3	5,11	
FR0000120404	03/06/25 1,26	244.966.893	43,97	+ 17,15	34,62	2,82
AIR LIQUIDE (AI) ◆	A	176,02	175,74	+ 0,34	+ 11,99	
		546442	176,12	- 3,65	187,12	
FR0000120073	19/05/25 3,3	578.466.642	174,16	+ 8,07	154,2	1,88
AIRBUS GROUP (AIR) ◆	A	177,54	172,32	- 2,79	+ 11,33	3,4
		916384	177,82	+ 6,32	178,66	50,76
NL0000235190	22/04/25 1,7	792.283.683	171,9	+ 3,09	126,4	1,74
ARCELORMITTAL (MT) ◆	A	26,82	26,36	- 1,9	+ 13,52	
		1866349	26,965	- 1,35	32,18	
LU1598757687	15/05/25 0,21	852.809.772	25,94	+ 23,81	20,54	
AXA (CS) ◆	A	41,87	41,06	- 1,46	+ 19,64	
		3417371	41,91	- 1,08	42,98	
FR0000120628	05/05/25 2,15	2.215.258.798	41,06	+ 31,35	33,17	5,24
BNP PARIBAS (BNP) ◆	A	76,3	75,2	- 1,47	+ 26,98	
		1980122	76,36	- 2,51	81,92	
FR0000131104	19/05/25 4,79	1.130.810.671	74,9	+ 21,94	57,92	6,37
BOUYGUES (EN) ◆	A	38,51	38,62	+ 0,57	+ 35,32	
		6844,84	38,7	+ 0,6	39,73	
FR0000120503	05/05/25 2	382.260.376	38,3	+ 28,04	28,29	5,18
BUREAU VERITAS (BVI) ◆	A	28,1	27,96	- 0,29	- 4,3	
		1152233	28,22	- 7,05	31,54	
FR0006174348	01/07/25 0,9	453.871.520	27,76	+ 5,91	24,12	3,22
CAP-GEMINI (CAP) ◆	A	144,9	145,2	+ 0,1	- 8,19	
		317977	145,6	- 0,72	186,65	
FR0000125338	20/05/25 3,4	171.347.471	143,45	- 23,46	110	2,34
CARREFOUR (CA) ◆	A	12,09	12,235	+ 2,21	- 10,89	
		4445661	12,305	- 7,06	15,135	
FR0000120172	30/05/25 1,15	736.314.789	12,04	- 8,66	11,58	9,4
CREDIT AGRICOLE (ACA) ◆	A	16,08	15,95	- 0,72	+ 20,02	
		3269818	16,105	- 0,96	17,775	
FR0000045072	26/05/25 1,1	3.025.902.350	15,87	+ 21,76	13,1	6,9
DANONE (BN) ◆	A	69,68	70,2	+ 1,21	+ 3,8	
		945917	70,21	- 6,7	77,18	
FR0000120644	05/05/25 2,15	681.394.483	69,5	+ 21,66	63,52	3,06
DASSAULT SYSTEMES (DSY) ◆	A	30,61	30,73		- 8,27	
		1152416	30,74	- 6,88	41,17	
FR0014003TT8	26/05/25 0,26	1.340.433.125	30,31	- 10,93	30,18	0,85
EDENRED (EDEN) ◆	A	26,2	26,46	+ 0,65	- 16,66	
		764481	26,46	- 3,78	34,93	
FR0010908533	10/06/25 1,21	239.891.064	25,69	- 33,95	23,92	4,57
ENGIE (ENGI) ◆	A	20	19,995	+ 0,35	+ 30,6	1,21
		3422673	20,14	+ 5,32	20,14	16,58
FR0010208488	25/04/25 1,48	2.435.285.011	19,915	+ 45,63	15,325	7,4
ESSILORLUXOTTICA (EL) ◆	A	233,8	234,9	+ 0,86	- 0,3	
		412773	235,5	- 4	298	
FR0000121667	07/05/25 3,95	463.145.529	231,8	+ 16,4	225,9	1,68
EUROFINS SCIENT. (ERF)	A	60,34	60,78	+ 0,56	+ 23,26	
		258489	60,94	+ 3,47	61,5	
FR0014000NR3	28/04/25 0,51	192.981.183	60,28	+ 32,27	45,56	0,99
HERMES INT'L (RMS) ◆	A	2286	2314	+ 0,65	- 0,34	
		36279	2318	- 4,7	2957	
FR0000052292	05/05/25 22,5	105.569.412	2280	+ 10,09	2097	0,97
KERING (KER) ◆	A	184,06	195,52	+ 5,94	- 17,93	
		472237	195,52	+ 13,44	283,35	
FR0000121485	05/05/25 4	123.420.778	183,62	- 41,81	149,78	2,05
L'V.M.H. (MC) ◆	A	446,5	469,05	+ 5,5	- 26,19	
		676415	469,05	- 1,92	762,7	
FR0000121014	24/04/25 7,5	500.141.700	446,5	- 34,12	436,55	16

VALEURS MNÉMO / INFO / OST ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV		OUV VOL. NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S.	% AN + HAUT AN + BAS AN	BPA PER RDT
LEGRAND (LR) ◆	A	113,7	111,05	- 2,16	+ 18,09	
		481998	113,8	+ 3,83	114,75	
FR0010307819	21/05/25 2,2	262.245.733	111,05	+ 19,23	82,94	1,98
L'ORÉAL (OR) ◆	A	363,95	372,85	+ 2,69	+ 9,03	
		355944	373,3	+ 0,12	394,675	
FR0000120321	05/05/25 7	534.316.364	363,25	- 9,56	323,7	1,88
MICHELIN (ML)	A	31,55	31,47	- 0,22	- 1,04	
		1478069	31,58	- 6,56	35,7	
FR0014004AJ45	21/05/25 1,38	705.747.272	31,06	- 12,83	28,47	4,39
ORANGE (ORA) ◆	A	13,005	13,2	+ 2,21	+ 37,1	
		6678775	13,23	+ 0,49	13,43	
FR0000133308	03/06/25 0,45	2.680.056.599	12,97	+ 40,04	9,44	3,41
PERNOD-RICARD (RI) ◆	A	84,4	88,84	+ 5,01	- 18,5	
		768171	88,84	- 2,4	112,9	
FR0000120693	25/11/24 2,35	252.269.195	84,22	- 30,02	83,04	2,65
PUBLICIS GROUPE (PUB) ◆	A	92,08	92,26	+ 0,2	- 10,43	
		563949	92,26	- 3,78	109,3	
FR0000130577	01/07/25 3,6	268.723.468	90,54	- 5,12	72,1	3,9
RENAULT (RNO) ◆	A	38,71	40,17	+ 2,66	- 14,61	
		1498957	40,21	- 11,48	53,26	
FR0000131906	08/05/25 2,2	295.722.284	38,33	- 16,75	38,09	5,48
SAFRAN (SAF) ◆	A	276,9	264,9	- 3,99	+ 24,89	
		651796	276,9	+ 1,34	276,95	
FR0000073272	27/05/25 2,9	423.632.587	264,9	+ 31,07	190,7	1,1
SAINT-GOBAIN (SGO) ◆	A	99,52	97,96	- 1,69	+ 14,31	
		709940	99,84	- 0,89	106,65	
FR0000125007	09/06/25 2,2	499.063.699	97,28	+ 31,49	71,92	2,25
SANOFI (SAN) ◆	A	82,03	83,07	+ 1,05	- 11,38	
		1875671	83,09	- 5,08	110,88	
FR0000120578	12/05/25 3,92	1.227.755.441	81,5	- 9,56	81,5	4,72
SCHNEIDER ELECTRIC (SU) ◆	A	225,55	222,35	- 1,53	- 7,7	
		674823	226,45	+ 0,45	273	
FR0000121972	13/05/25 3,9	575.631.676	221,75	- 1,33	171,5	1,75
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE (GLE) ◆	A	48,57	47,95	- 1,24	+ 76,55	
		1696356	48,71	+ 0,21	50	
FR0000130809	26/05/25 1,09	800.316.777	47,85	+112,17	26,385	2,27
STELLANTIS NV (STLAP)	A	8,5	8,609	+ 1,19	- 31,91	
		3578252	8,616	- 3,89	13,75	
NL0015000106	22/04/25 0,58	2.896.073.567	8,3	- 53,8	7,265	79
STMICROELETRONICS (STMPA) ◆▲	A	25,67	25,48	- 1,75	+ 4,96	0,23
		1710119	25,73	+15,27	27,075	112,12
NL0000226223	23/06/25 0,08	911.281.920	25,25	- 29,7	15,5	0,35
TELEPERFORMANCE (RCF) ◆	A	81,8	83,2	+ 1,07	+ 0,1	
		279311	83,2	- 6,56	107,8	
FR0000051807	26/05/25 4,2	59.874.365	81,62	- 19,07	73,5	5,05
THALES (HO) ◆	A	248,6	236,3	- 5,33	+ 70,43	
		457320	248,6	-11,63	276,8	
FR0000121329	20/05/25 2,85	205.941.913	236,3	+ 55,46	134,2	1,21
TOTALENERGIES (TTE) ◆	A	52,31	52,35	+ 0,48	- 1,91	
		2969537	52,44	+ 1,34	60,92	
FR0000120271	16/06/25 0,85	2.281.206.254	51,95	- 17,7	47,645	1,62
UNIBAIL-R/WFD (LRW)	A	81,5	80,96	- 0,22	+ 11,33	
		411509	81,92	- 3	84,58	
FR0013326246	08/05/25 3,5	143.244.727	80,46	+ 8,99	61,96	4,32
VEOLIA ENV. (VIE) ◆	A	30,4	30,48	+ 0,76	+ 12,43	
		1366296	30,48	+ 0,66	32,7	
FR0000124141	12/05/25 1,4	740.794.808	30,15	+ 7,1	26,18	4,59
VINCI (DG) ◆	A	125,7	125,45	+ 0,28	+ 25,78	
		736825	125,8	- 0,32	1301	
FR0000125486	22/04/25 3,7	581.816.830	124,8	+ 24,33	97,98	2,95

SRD

VALEURS FRANÇAISES

VALEURS MNÉMO / INFO / OST ISIN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV		OUV VOL. NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S.	% AN + HAUT AN + BAS AN	BPA PER RDT
2MSOFTWARE (2MSW) △	B	40	40,3	- 0,25	+ 46,01	
		1757	40,5	+ 4,95	40,5	
FR0011040500	05/06/23 0,4	29.746.194	40	+ 53,23	2,36	
AB SCIENCE (AB) △	C	1,46	1,392	- 4,13	+ 57,82	
		154946	1,466	+18,57	2,34	
FR0010557264		59.784.287	1,36	+ 29,85	0,878	
ABC ARBITRAGE (ABCA) △	B	6,31	6,19	- 2,37	+ 29,23	
		38838	6,39	+ 1,14	6,57	
FR0000040608	22/04/25 0,1	59.608.879	6,19	+ 58,72	4,7	1,62
ABIVAX (ABVX) △	B	6,6	6,6	- 0,6	- 2,37	
		77213	6,66	+25	7,68	
FR0012333284		63.454.205	6,35	- 48,52	4,51	
ADOCIA (ADOC) △	B	3,705	3,735	+ 0,95	- 37,85	
		63976	3,79	+ 1,36	6,88	
FR0011184241		18.276.990	3,675	- 55	2,86	
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ■◆	A	106,8	108,2	+ 1,69	- 3,13	
		81511	108,4	- 8,38	119	
FR0010340141	03/06/25 3	98.960.602	106,5	- 5,83	89,5	2,77
AIR FRANCE-KLM (AF)	A	9,25	9,584	+ 3,57	+ 17,97	
		1659791	9,686	- 1,01	12,16	
FR001400J770		262.769.869	9,25	+ 18,32	6,9	
AKWEL (AKW) △	B	8,16	8,28	+ 0,49	+ 2,73	
		12636	8,28	+10,99	8,53	
FR0000053027	30/06/25 0,3	26.550.240	8,16	- 24,86	6,68	3,62
AYVENS (AYV) ▲	A	9,46	9,5	+ 0,53	+ 45,15	
		632869	9,52	+ 6,03	9,52	
FR0013258662	26/05/25 0,37	816.960.428	9,38	+ 72,26	6,09	3,9
ALPES (CIE DES) (CDA) △	B	20,6	20,35	- 1,21	+ 34,23	
		88723	20,85	+11,45	20,85	
FR0000053324	21/03/25 1,5	1.072.262	20,2	+ 47,68	13,24	4,91
ALTAREA (ALTA) ▲	A	101,2	102,8	+ 1,58	+ 6,64	
		8549	102,8		119,8	
FR0000033219	11/06/25 8	2.209.911	100,6	+ 21,08	86,1	
ALSTOM (ALO) ■◆	A	19,72	19,315	- 2,4	- 10,37	
		1376462	19,725	- 2,91	26,02	
FR0010220475	13/03/23 0,25	461.944.866	19,22	+ 19,92	15,85	
ALTAREIT (AREIT)	B	5,20	5,20		+ 10,64	
		1	5,20	+ 4,84	5,20	
FR0000035216		1.750.487	5,20	+ 12,55	4,70	
ALTEN (ATE) ▲	A	74,55	74,8	+ 0,47	- 5,38	
		40475	74,8	+ 2,19	104,8	
FR0000071946	16/06/25 1,5	35.266.866	73,35	- 28,96	69,2	2,01
AMUNDI (AMUN) ■◆	A	68,9	68	- 1,02	+ 5,92	
EX-DS 15/03/17		113463	68,9	- 5,36	76	
FR0004125920	10/06/25 4,25	205.419.262	67,9	+ 9,77	55,2	6,25
ANTIN INFRA PARTNERS (ANTIN) ▲▲	A	11,5	11,54	+ 0,52	+ 4,53	
		34366	11,6	+ 1,76	11,8	
FR0014005AL0	16/06/25 0,37	179.193.288	11,44	+ 0,52	9,35	3,21
ARAMIS (ARAMI)	B	7,75	7,62	- 1,68	- 6,16	
		23499	7,75	- 2,06	8,46	
FR0014003U94		8.285.671	7,55	+ 72,4	6,44	
ARGAN (ARG)	A	65,6	64,6	- 1,37	+ 6,78	
		16317	66,1	+ 0,31	66,1	
FR0010481960	26/03/25 3,3	25.737.689	63,8	- 12,7	54,1	
ARKEMA (AKE) ■◆	A	62,2	63,75	+ 1,92	- 13,32	
		259727	63,75	+ 1,35	86	
FR0010313833	26/05/25 1,6	76.060.831	62,05	- 21,88	57,3	5,65
ARTMARKET.COM (PRC) △	C	4,29	4,29		+ 2,88	
		7890	4,39	+ 6,45	5,56	
FR0000074783		6.651.515	4,24	- 5,51	2,8	
ASSYSTEM (ASY)	B	42	41,45	- 1,54	- 12,83	
OPA 24/11/17		4409	42,1	- 0,12	46,95	
FR0000074148	10/07/24 5,5	15.668.216	41,15	- 25,98	28,4	13,27
ATOS SE (ATO)	A	32,2	31,8	- 1,5	+ 22,31	
		97048	32,585	-17,62	55	
FR001400Y254	14/05/21 0,9	19.035.872	31,8	- 99,68	19	
AUBAY (AUB) △	B	50,1	50,2	+ 0,2	+ 11,56	
		3182	50,5	- 1,57	54,2	
FR0000063737	05/05/25 0,8	12.792.855	49,85	+ 29,55	40,5	1,59
BAINS MER MONACO (BAIN)	A	102,5	101,5		- 0,49	
		615	103,5	- 0,49	106,5	
MC0000031187	08/10/24 1,5	24.516.661	101,5	- 0,98	95,01	1,48
BALYO (BALYO) △	C	0,399	0,4		+ 42,1	
		31	0,4	+ 3,09	0,45	
FR0013258399		16.715.220	0,399	- 22,93	0,266	
BASTIDE LE CONFORT (BLC) △	B	31,4	31,85	+ 1,76	+ 32,43	
		10621	32	+18,84	32	
FR0000035370	07/01/22 0,27	7.361.478	31,3	+ 66,41	20,4	
BELIEVE (BLV) ▲	B	17,14	17,18	+ 0,23	+ 19,31	
		729	17,18	+12,29	18	
FR0014003FE9		100.703.744	17,14	+ 14,69	13	
BÉNÉTEAU (BEN) ▲	B	7,79	7,81	+ 0,26	- 11,45	
		93348	7,86	- 7,24	10,7	
FR0000035164	25/06/25 0,22	82.789.840	7,72	- 21,66	6,685	2,82
BIC (BB) ▲	A	53	53,3	+ 0,95	- 16,46	
		30816	53,3	- 2,02	69,7	
FR0000120966	30/05/25 3,08	41.621.162	52,5	- 4,48	49,6	5,78
BIGBEN INT. (BIG) △	C	1,206	1,164	- 3,96	- 18,94	
		29436	1,208	+29,33	1,642	
FR0000074072	27/07/22 0,3	18.538.970	1,162	- 47,57	0,86	
BIOMÉRIEUX (BIM) ▲	A	117,3	117,3	- 0,09	+ 13,23	
		98066	117,5	- 0,68	122,5	
FR0013280286	01/06/25 0,9	118.361.220	115	+ 30,77	101,7	0,77
BOIRON (BOI) △	A	22,25	22,1	- 1,34	- 17,54	
		789	22,3	- 8,49	28,25	
FR0000061129	03/06/25 1,2	17.545.408	22,05	- 26,33	22,05	5,43
BOLLORÉ (BOL) ▲	A	5,34	5,305	- 0,47	- 10,69	
		1026874	5,36	- 5,27	5,945	
FR0000039299	10/06/25 0,06	2.808.065.483	5,285	- 4,41	4,7	1,13
BONDUELLE (BON) △	B	8,67	8,62	+ 0,7	+ 30,21	
		18245	8,67	+ 4,48	8,92	
FR0000063935	07/01/25 0,2	32.630.114	8,39	+ 38,81	6	2,32
CARMILA (CARM) △	A	16,7	16,92	+ 1,68	+ 5,62	
		95738	16,92	- 9,32	19,396	
FR0010828137	19/05/25 1,25	140.948.872	16,6	+ 6,42	15,7	
CASINO GUICHARD (CO) △	A	0,418	0,419	+ 0,87	- 61,71	
		301461	0,421	-18,64	1,21	
FR001400KR3		400.939.713	0,407	- 88	0,398	
CEGEDIM (CGM)	B	10,5	10,35	- 1,43	- 18,82	
		8428	10,5	- 9,21	13,75	
FR0000053506	25/06/22 0,5	14.097.155	10,35	- 20,69	10,3	

VALEURS MNÉMO / INFO / OST ISIN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV		OUV VOL. NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S.	% AN + HAUT AN + BAS AN	BPA PER RDT
CIE CHARGEURS INVEST. (CRI) △	B	10,76	10,58	+ 1,34	+ 7,09	
		4206	10,76	- 2,4	13	
FR0000130692	23/06/25 0,13	24.862.314	10,58	+ 14,13	9,6	1,23
COVIVIO HOTELS (COVH)	A	22,7	22,6	- 0,88	+ 8,65	
		1141	22,9	+ 2,26	23,7	
FR0000060303	24/04/25 1,5	157.990.312	22,5	+ 5,27	19	
CHRISTIAN DIOR (CDI)	A	423	445,8	+ 4,99	- 26,31	
EX D OP 08/06/17		7093	445,8	- 0,62	702,5	
FR0000130403	24/04/25 7,5	180.507.516	423	- 33,06	414,8	1,68
CLARANOVA SE (CLA) △	C	2,535	2,595	+ 2,77	+107,6	
		101723	2,68	- 9,11	3,235	
FR0013426004		57.206.910	2,535	+ 46,28	1,22	
CLARIANE (CLARI) ▲	A	5,2	5,21	+ 0,19	+149,52	
		465008	5,25	+37,98	5,505	
FR0010386334	21/06/23 0,25	356.754.459	5,13	+181,32	1,843	
COFACE (COFA) ▲	A	16,32	16,2	- 0,55	+ 12,66	
		118000	16,32	- 1,64	18,69	
FR0010667147	20/05/25 1,4	150.179.792	16,17	+ 21,44	14,25	8,64
COVIVIO (COV) ▲	A	53,55	53,6	+ 0,09	+ 9,93	
		129620	53,8	+ 1,52	53,8	
FR0000064578	30/04/25 3,5	111.623.468	52,7	+ 19,86	43,4	
DASSAULT AV. (AM) ■◆	A	300,4	291	- 3,07	+ 47,57	
		59349	300,4	- 8,72	332,2	
FR0014004L86	20/05/25 4,72	78.397.034	291	+ 69,98	190,6	1,62
DBV TECHNOLOGIES (DBV) △	B	1,59	1,562	- 2,01	+147,94	
		166473	1,592	+ 4,41	2,375	
FR0010417345		136.948.872	1,546	+ 91,66	0,625	
DEEZER SA (DEEZR)	A	1,245	1,24	+ 0,41	- 7,12	
		9648	1,255	- 4,62	1,72	
FR0014004Y06		119.030.010	1,235	- 27,06	1,15	
DERICHEBOURG (DBG) △	B	5,76	5,68	- 1,47	+ 6,07	
		91256	5,8	- 5,8	6,51	
FR0000053381	10/02/25 0,13	159.397.489	5,675	+ 29,38	4,52	2,29
EIFFAGE (FGR) ■◆	A	119,8	118,9	- 0,29	+ 40,34	
		126820	119,8	- 1,82	127,9	
FR0000130452	21/05/25 4,7	98.000.000	118,75	+ 34,2	82,16	3,95
EKINOPS (EKI) △	C	4,525	4,505	+ 0,11	+ 21,1	
		10747	4,565	+17,47	4,835	
FR0011466069		27.034.997	4,48	+ 31,15	3,05	
ELIOR (ELIOR) ▲	B	2,596	2,592		- 7,95	
		376613	2,596	-16,82	3,138	
FR0011550732	07/04/20 0,29	253.611.809	2,532	- 7,23	2,032	
ELIS (ELIS) ▲	A	24,38	24,26	- 0,33	+ 28,36	
		304740	24,5	+ 1,17	24,56	
FR0012435121	26/05/25 0,45	236.664.445	24,18	+ 18	16,9	1,86
EMEIS (EMEIS) ▲	A	11,24	11,05	- 1,69	+ 82,31	
		318305	11,48	+ 8,44	13,4	
FR001400NLM4		161.440.050	10,91	+89,64	5,21	
ERAMET (ERA) ▲	A	45,88	46,98	+ 2,35	- 13,24	
		17580	47,12	- 9,31	62,65	
FR0000131757	02/06/25 1,5	28.755.047	45,84	- 51,91	38,74	3,51
ESSO (ES) △	B	152,3	150,8	+ 0,13	+ 39,11	
		16935	152,8	+11,37	169,6	
FR0000120669	08/07/24 15	12.854.578	149,3	- 15,28	108,4	9,95
EURAPI (EAPI) ◆△	B	2,91	3,102	+ 1,48	+ 7,71	
		305631	3,17	+ 3,88	3,572	
FR001400EWX5		940.26.888	2,896	+ 18,04	2,26	
EURAZEO (RF) ■◆	A	60,45	60,5	- 0,08	- 15,91	
		117289	61,1	- 1,71	80,9	
FR0000121121	26/05/25 2,65	73.085.760	59,55	- 18,24	53,65	4,38
EUTELSAT COM. (ETL) △	A	3,76	3,515	- 5,26	+ 54,98	
		1940979	3,77	+ 7,16	9,295	
FR0010221234	17/11/22 0,93	475.178.378	3,5	- 9,78	1,152	
EXAIL TECHNOLOGIES (EXA) △	B	99,8	93,8	- 5,25	+440,32	
		81377	99,8	+39,58	99,8	
FR0000062671	23/06/21 0,32	17.424.747	92,5	+421,69	17,36	
EXOSENS (EXENS) ▲	A	40,3	39,3	- 2,6	+102,26	
		94841	40,3	- 9,34	46,6	
FR001400C9V2	28/05/25 0,1	50.782.552	391	+ 87,14	18,952	0,25
FDJ UNITED (FDJU) ▲	A	33,3	33,48	+ 0,54	- 16,05	
		171997	33,54	+ 3,53	38,18	
FR0013451333	30/05/25 2,05	185.270.000	33,06	+ 4,63	26,5	6,12
FRANÇAISE ENERGIE (FDE) △	B	37,8	38,25	+ 1,06	+ 61,73	
		20988	38,4	+28,57	38,6	
FR0013030152		5.280.010	38,5	+ 27,5	19,02	
FNAC DARTY (FNAC) ▲	A	33,75	35,25	+ 4,91	+ 23,43	
		58763	35,3	+15,95	35,3	
FR0011476928	03/07/24 0,45	29.682.146	33,75	+ 16,34	23,6	1,28
FONCIÈRE LYONNAISE (FLY)	B	76	76,2	+ 0,26	+ 2,7	
		834	77	+ 3,53	82	
FR0000033409	28/04/25 2,85	43.009.880	76	+ 17,59	71,4	
FORVIA (FRVIA) ◆	A	8,65	8,748	+ 1,58	+ 0,78	
		689445	8,748	+ 5,7	11,42	
FR0000121147	04/06/24 0,5	197.089.340	8,42	- 23,93	5,234	5,72
GECINA (GFC) ■◆	A	93,4	94,1	+ 0,86	+ 4,04	
		151026	94,15	- 2,89	98,65	
FR0010040865	03/03/25 2,7	76.738.691	92,85	+ 6,39	79,85	
GENFIT (GNFT) ▲	B	3,26	3,284	+ 0,74	- 7,1	
		97400	3,324	-18,35	4,2	
FR0004163111		50.002.560	3,254	- 11,84	2,62	
GENSIGHT (SIGHT) △	B	0,201	0,166	- 17,62	- 38,52	
		2052865	0,201	-14,61	0,32	
FR0013183685		130.533.995	0,166	- 48,45	0,166	
GERARD PERRIER (PERR)	B	89	88,8	- 0,23	- 1,11	
		212	89	+12,12	99	
FR0000061455	12/06/25 2,3	3.973.148	876	- 0,22	73	2,59
GETLINK (GET) ■◆	A	16,42	16,53	+ 0,85	+ 7,3	
		398064	16,53	- 1,9	17,59	
FR0010533075	02/06/25 0,58	550.000.000	16,3	+ 6,54	14,52	3,51
GL EVENTS (GLO) △	B	26,4	26,6	+ 0,76	+ 44,57	
		16757	26,7	+ 5,77	27,85	
FR0000066672	01/07/25 0,9	29.982.787	25,9	+ 52,52	17,26	3,38
GRAINES VOLTZ (GRVO)	C	19,15	18,4	- 8	- 9,36	
		1122	19,2	+ 3,08	22,5	
FR0000065971	29/03/22 2	1.480.265	18,3	- 23,33	15,45	
GROUPE CRIT (CEN) △	B	72,4	74	+ 3,06	+ 20,92	
		3560	74,2	+ 7,56	74,2	
FR0000036675	03/07/24 1	11.250.000	72	+ 17,09	56	1,35
GROUPE SFPI (SFPI) △	C	2,32	2,32		+ 9,43	
		3481	2,32	- 2,11	2,44	
FR0004155000	25/06/25 0,08	94.352.007	2,31	+ 28,53	1,56	3,45

SRD Suite — VALEURS FRANÇAISES

VALEURS MNÉMO / INFO / OST ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV		OUV VOL. NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S.	% AN + HAUT AN + BAS AN	BPA PER RDT
GTT (GTT) ■▲	A	168,9	163,1	- 3,03	+ 26,83	
		88904	169,5	- 0,27	170,6	
FR0011726835	17/06/25 3,83	37.078.357	163,1	+ 32,71	111,3	2,35
GUERBET (GBT) △	B	22,15	21,8	- 0,68	- 18,66	

carnet

EN PARTENARIAT AVEC nomination SMART DATA FOR BUSINESS PERFORMANCE

PORTRAIT

par **Isabelle Bellin**

Marie Perrin veut recycler les terres rares

DR

Ils étaient 450 à le convoiter. Et c'est Marie Perrin qui, le 19 juin, a remporté le World Builder Prize, ce prix que l'Office européen des brevets attribue aux inventeurs de moins de 30 ans. A vrai dire, du haut de ses 28 ans, cette jeune chimiste pourrait bien révolutionner le recyclage des terres rares.

Moins de 1 % des 17 terres rares (dysprosium, néodyme, cérium, lanthane…) est recyclé alors que ces métaux sont stratégiques pour bon nombre de technologies, des smartphones aux batteries de voitures. Pourtant, leur extraction, essentiellement concentrée en Chine, soulève de sérieux enjeux géopolitiques et environnementaux. En fait, ces minerais ne sont pas rares mais difficiles à isoler lorsqu'ils sortent de terre. Le problème est le même pour leur recyclage – un casse-tête pour les industriels. Le procédé que développe la jeune femme permettrait de les séparer en quelques étapes seulement au lieu de plusieurs centaines. Première application visée : les ampoules basse consommation, source de déchets bien collectés, pour en extraire europium et yttrium, deux terres rares aux propriétés luminescentes incomparables, par exemple pour fabriquer des écrans LED. A la fin de la réaction, le précipité formé est riche en europium alors que l'yttrium reste en solution. L'efficacité de récupération atteint 99 % sans prétraitement des déchets, avec une capacité de séparation plus de dix fois supérieure aux procédés actuels et un impact environnemental réduit.

Et pourtant, comme souvent en sciences, il y a une part de hasard dans cette découverte. Nous sommes en 2022. Marie Perrin fait sa thèse à l'Ecole polytechnique fédérale (ETH) de Zurich (Suisse) sous la direction de Victor Mougel. Elle travaille sur les terres rares pour… fabriquer des engrais. Surprise par la réaction chimique des molécules inspirées de protéines qu'elle testait, elle mesure en un éclair son potentiel exceptionnel pour la séparation des terres rares. Un potentiel vite confirmé.

Mais le hasard ne fait pas tout. Le parcours de Marie Perrin est un condensé d'excellence. Née aux Etats-Unis quand son père, pilote d'essai et astronaute, s'entraînait au centre spatial de Houston (Texas), elle y passe ses cinq premières années avant de grandir à Toulouse.

Classe préparatoire, magistère de physico-chimie moléculaire entre l'ENS Paris-Saclay et l'université Paris Sud, master à l'X, elle doit l'amour des sciences à ses parents, et la passion de la chimie à sa mère, agrégée, qu'elle admire. Pour Marie, aînée de trois enfants, tous scientifiques et brillants (on imagine les discussions familiales…), la chimie est essentielle pour comprendre le monde et résoudre les défis actuels.

Une bourse pour son entreprise REEcover

La jeune femme au sourire malicieux et aux yeux pétillants est curieuse de tout. Egalement littéraire mais aussi sportive (marathonienne et adepte de plongée sous-marine, initiée par son père), elle trouve aussi le temps de jouer du piano, de la guitare et de chanter, exutoires d'un planning que l'on devine chargé comme le savent son fiancé et ses amis. Elle a aussi lancé une chaîne de vulgarisation scientifique, @theraredoctor, pour proposer plus de figures féminines.

La jeune franco-américaine prépare déjà l'étape suivante : développer des pilotes de recyclage de différents flux de terres rares dans les deux prochaines années et licencier le procédé à des industriels. A peine sa thèse en poche, elle vient de décrocher une bourse de dix-huit mois de l'ETH Zurich pour être accompagnée dans la création de sa future entreprise basée en Suisse et baptisée « REEcover » (REE pour Rare Earth Elements). A ses côtés : Victor Mougel et Maria Pujos, amie de lycée et de prépa, calée quant à elle en finances des entreprises.

L'entrepreneuriat non plus ne lui fait pas peur. Impliquée dans des associations étudiantes, elle a aussi été présidente de la Société suisse de chimie, désormais déléguée suisse au Réseau européen des jeunes chimistes. Armée d'une bonne dose de confiance, rien ne lui paraît inaccessible, y compris pour une femme. Tant mieux ! ■

ENTREPRISES

EXPANSCIENCE
Sophie Robert-Velut
est promue directrice générale de ce laboratoire dermo-cosmétique et pharmaceutique.

Sophie Robert-Velut, 46 ans, diplômée de l'ESCP Europe, est entrée dans le groupe L'Oréal en 2003. Après des expériences en direction marketing pour Vichy, Sanoflore et Garnier, elle a assumé les fonctions de directrice générale de La Roche-Posay au Brésil, puis, dès 2017, de PDG de Saint-Gervais Mont Blanc. Deux ans plus tard, elle a intégré Les Laboratoires Expanscience en tant que directrice générale opérations dermo-cosmétique. Depuis 2022, elle était directrice générale dermo-cosmétique, rhumatologie et dermatologie.

LE DUFF
Arnaud Guillou
est nommé directeur général finances et fonctions support opérationnel de cet acteur industriel de l'agroalimentaire et de la restauration.

Arnaud Guillou, 42 ans, est diplômé de l'ESSCA, de l'ESCP Europe, du DECF et du CPA. Il a œuvré en finances au sein des cabinets PwC, Deloitte et EY. Plus récemment, il occupait le poste de directeur général finances et fonctions supports opérationnelles au sein du groupe Samsic.

DOMUSVI
Laura Benoumechiara
est désormais directrice des ressources humaines, membre du comité exécutif de DomusVi France, spécialiste des maisons de retraites, résidences seniors et services aux personnes âgées.

Laura Benoumechiara, 45 ans, est diplômée de Sup'RH et de l'université de Paris-X. Elle a travaillé dans l'hôtellerie, le retail et la logistique. Ainsi, elle a occupé des postes de direction RH dans des entreprises telles que Louvre Hotels Group, Swarovski et DHL.

CNP ASSURANCES
Eric Vétillard
rejoint l'assureur CNP Assurances Protection Sociale en qualité de directeur du développement commercial. Il sera membre du comité exécutif.

Eric Vétillard, 51 ans, actuaire de formation, a d'abord travaillé auprès de Réunica, d'Allianz et de Generali. A partir de 2017, il a officié au sein de Malakoff Humanis où il fut directeur commercial courtage puis directeur de la distribution directe, vente à distance et courtage et membre du comité exécutif du groupe. Depuis 2022, il était directeur général délégué du courtier SP Vie Assurances.

FONDATION

FONDATION DE LA MER
Roland Coutas
devient président de la Fondation de la Mer, ayant pour mission d'accélérer la protection de la biodiversité et des écosystèmes marins.

Roland Coutas, 58 ans, est journaliste de formation. Entrepreneur, il est capitaine de vaisseau dans la réserve citoyenne de la Marine nationale. Il a cofondé la Fondation de la Mer dont il a été, tour à tour, secrétaire général puis vice-président.

Ils sont nés un 2 juillet

- **Karine Arabian,** créatrice de chaussures et d'accessoires, 58 ans.
- **Emmanuel Ballande,** directeur général de BayernLB, 60 ans.
- **André Chassaigne,** homme politique, 75 ans.
- **Albina du Boisrouvray,** fondatrice de l'Association FXB Global, 86 ans.
- **Flavie Flament,** animatrice, 51 ans.
- **Arnaud Fleury,** directeur général de Kusmi Tea, 52 ans.
- **Vicente Fox,** ancien président du Mexique, 83 ans.
- **Hubert Grouès,** PDG de Tipiak, 77 ans.
- **Paul Lê,** co-CEO et cofondateur de Labellevie.com, 43 ans.
- **Pierre Lescure,** ancien président de Canal+ et du festival de Cannes, 80 ans.
- **Lindsay Lohan,** actrice, 39 ans.
- **Philippe Moati,** économiste, 63 ans.
- **Alex Morgan,** footballeuse, 36 ans.
- **Samy Naceri,** acteur, 64 ans.
- **Line Renaud,** chanteuse, comédienne et militante, 97 ans.
- **Margot Robbie,** actrice, 35 ans.

Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

EURONEXT HORS SRD — ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR		OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0013185857	ABEO	C	9,6	9,8	9,3	9,74	- 2,41	580
FR0012616852	ABIONYX PHARMA	B	1,19	1,21	1,19	1,21	- 0,66	10911
FR0014004HX6	ABL DIAGNOSTICS	C	5,4	5,4	5,4	5,4	+ 0,94	244
FR0000064602	ACANTHE DEV.	C	0,331	0,335	0,321	0,333	- 0,89	53225
FR0000076861	ACTECS	C	1,16	1,2	1,16	1,2	+ 0,42	2330
BE0974269012	ADC SIIC	C				0,66	+ 1,71	
FR0014007ZB4	AELIS FARMA	B	0,946	0,976	0,94	0,972	- 0,61	6814
FR0013333077	AFFLUENT MEDICAL	B	1,285	1,315	1,255	1,27	+ 0,4	7834
FR0000062465	ALAN ALLMAN	C	4,1	4,2	4,1	4,18	+ 2,2	207
FR0000053837	ALTAMIR	B	28,6	28,6	28,6	28,6		318
FR0012789667	AMPLITUDE	C	6,1	6,1	6,1	6,1	+ 0,83	26102
FR0012185536	ARTEA	C	11,3	11,4	11,3	11,4	+ 0,89	12
FR0000076952	ARTOIS NOM.	A	9300	9300	9300	9300		9
FR0014003WR8	ARVERNE GROUP	B	4,82	4,86	4,82	4,86	+ 1,25	1624
FR0011992700	ATEME	B	4,86	5,26	4,7	5	+ 7,3	26564
FR0013455482	ATLAND	B	45,6	45,6	45,6	45,6		738
FR0000061780	AUGROS CP.	C				62		
FR0000039232	AUREA	C	5,72	5,86	5,72	5,8	+ 2,47	1786
FR0014004CF17	AVENIR TELECOM	C	0,033	0,033	0,031	0,031	- 4,91	142363
FR0000062788	BARBARA BUI	C				382	+ 1,05	
FR0004023208	BASSAC	B	59	59	58,6	58,6		270
FR0000062150	BLEECKER	B				505	- 1,61	
FR0000074254	BOURSE DIRECT	C	4,37	4,38	4,31	4,35		5963
FR0000061137	BURELLE	A	361	361	353	356	- 1,39	47
FR0000045544	CA TOULOUSE 31 CCI	C	87,7	88,5	87,7	88,5	+ 0,91	84
FR0014005U87	CAMBODGE	A	96	100	96	100	+ 5,26	14
FR0010193679	CBO TERRITORIA	C	3,63	3,63	3,62	3,63		11830
FR0004031763	CCHERIS	C	8,12	8,12	7,74	8,1	+ 0,25	450
FR0000044323	CRCAM ALPES PROV.	C	94,51	96,5	94,51	96,5	+ 2,11	158
FR0000185506	CRCAM ATL. VENDEE	C	99,01	103	99	103	+ 4,04	954
FR0010483768	CRCAM BRIE PIC. CC	B	22,045	22,155	21,9	21,9	- 0,64	2144
FR0000045213	CRCAM ILLE-VILAINE	C	78,61	79,45	78	78	- 0,64	624
FR0010461053	CRCAM LANGUED CCI	C	61,51	61,51	60,8	60,8	- 1,14	68
FR0000045239	CRCAM LOIRE HAUTE	C	70,52	71,7	70,5	71,5	+ 1,39	286
FR0000045551	CRCAM MORBIHAN	C	78,5	79	78,01	79	+ 0,62	153
FR0000185514	CRCAM NORD FR.	B	17,822	17,85	17,762	17,762	- 0,39	9287
FR0000044364	CRCAM NORM. SEINE	C	98,61	99,5	98,6	99	- 0,2	230
FR0000045528	CRCAM PARIS IDF	B	73,31	73,49	72,85	72,85	- 0,61	2668
FR0000045346	CRCAM SUD RHONE	C	152,5	152,5	152,1	152,1	+ 0,33	115
FR0000045304	CRCAM TOURPOITOU	C	95,49	95,5	95	95	- 0,52	247
FR0000062978	DEKUPLE	C	28,9	29,1	28,5	28,6	- 1,04	392
FR0000051260	DOCKPETRIAMBES	C	890	890	890	890		9
FR0010428771	EAGLE FOOTBALL GR.	C	1,8	1,82	1,8	1,82	+ 2,54	2743
FR0000031023	ELECT.STRASBOURG	B	141	141,5	140,5	141		166
FR0000061475	EURASIA FONC. INV.	C	0,192	0,192	0,192	0,192	- 4	4027
FR0004527638	EXEL INDUSTRIES	B	40	40,6	40	40,6	+ 1,5	804
FR0000062101	F.CASINO CANNES	B	1490	1490	1490	1490		9

EURONEXT HORS SRD Suite — ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR		OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0000038184	FJPP.	C	0,11	0,11	0,104	0,104	- 5,46	768
FR0000061418	FIDUCIAL OFFICIAL.	C	26,8	26,8	26,8	26,8	+ 0,75	1
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.	B	169	169	169	169		1
FR0011665280	FIGEAC AERO	C	11,65	11,65	11,4	11,4	- 2,56	30494
FR0010341032	FONCIERE INEA	B	34,7	34,8	34,6	34,7		91
FR0000053644	FONCIERE VOLTA	C	9,9	9,9	9,9	9,9	+ 1,02	1
FR0014005583	FORSEE POWER SA	B	0,395	0,395	0,381	0,39		34825
FR0010588079	FREY	B	28,4	28,4	28,4	28,4	+ 0,35	137
FR0000034894	GAUMONT	B	82	82	79,5	80	- 1,24	143
FR0000053035	GEA	C	89	89	89	89		2
CH0308403085	GENEURO AW	B	0,052	0,06	0,048	0,058	- 7,67	108369
FR0000066219	GROUPE ETPO	C	82	82	82	82		42
FR0012612646	GROUPE PARTOUCHE	B	20	20	19,8	19,9	- 0,5	369
FR0010214064	GROUPE PIZZORNO	C	64,2	64,4	63,2	64	+ 0,95	582
FR0000066755	HAULOTTE GROUP	B	2,42	2,42	2,38	2,4	- 0,83	12995
FR0000054231	HIGH CO.	C	3,8	3,93	3,8	3,87	+ 1,04	13930
FR0003165801	HOTELS DE PARIS	C	2,2	2,2	2,18	2,18	- 0,91	436
FR0014003VY4	HYDROGENE FRANCE	B	5,1	5,1	4,93	4,98		3030
FR0000051393	IDI	B	78,4	78,4	77	77,4	- 0,77	565
FR0000033243	IMMO. DASSAULT	B	52,8	52,8	51,8	51,8	- 1,52	1510
FR0012872141	JACQUES BOGART	C	4,98	5	4,96	5	+ 0,4	1240
FR0000066607	LACROIX GROUP	C	8,4	8,4	8,2	8,38	- 0,24	2768
FR0014003JY3	LATECOERE	B	0,013	0,013	0,013	0,013		955558
FR0006864484	LAURENT-PERRIER	B	93,8	94,2	93,6	93,8		583
FR0012634822	MAAT PHARMA	C	4,84	4,85	4,78	4,84	+ 0,83	1399
FR0000030074	MALTERIES F-BELGES	C	875	875	875	871	- 2,24	9
MA0000011488	MAROC TELECOM		10	10	9,96	9,96	- 0,5	7
FR0000060873	MBWS	C	3,15	3,15	3,14	3,14	- 0,32	8
FR0014005U99	MONCEY (FINANCIERE	A	119,5	120	119	119	+ 0,42	45
FR0014003E67	MY HOTELMATCH	C	0,469	0,469	0,438	0,466	- 0,64	5662
FR0000052680	OENEO	B	9,3	9,34	9,3	9,3		602
FR0010609206	OREGE	C	0,278	0,278	0,27	0,27	- 2,17	9408
FR0014005HJ9	OVH	A	10,95	11,06	10,42	10,42	- 4,4	126806
FR0010263202	PAREF	C	39,5	39,5	39,5	39,5		1
FR0004038263	PARROT	B	10,2	10,35	9,62	9,64	- 36	43453
FR0000038465	PASSAT	C	4,84	4,84	4,84	4,84		221
FR0011027135	PATRIMOINE ET COMM	B	24,1	24,2	24,1	24,1		540
FR0013252186	PLASTIQUES DU VAL	C	1,32	1,325	1,28	1,29	+ 0,78	4833
FR0004052561	PROACTIS	C	0,064	0,064	0,064	0,064	+ 0,79	70
FR0000045601	ROBERTET (CI)	B	710	710	710	710	- 2,74	1
FR0013344173	ROCHE BOBOIS SA	B	38,6	396	377	377	- 1,31	947
FR0000054199	S.T. DUPONT	C	0,1	0,103	0,1	0,102	+ 6,25	232968
FR0000060121	SAINT JEAN GROUPE	C	19,5	19,5	19,5	19,5	- 1,52	100
FR0000060071	SAMSE	B	152	155,5	150	150,5	- 2,9	356
FR0000239109	SCBSM	C	8,95	8,95	8,95	8,95		111
FR0004175842	SELECTIRENTE	B	81	81	81	81	- 0,61	11
FR0010209809	SOC FRANC CASINOS	C	1,82	1,82	1,82	1,82	- 8,08	20

EURONEXT HORS SRD Suite — ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR		OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0000078321	SODITECH	C	1,7	1,7	1,65	1,65	- 5,17	2239
FR0014005A10	SOLOCAL GROUP	C	2,6	2,65	2,6	2,63	+ 1,15	17823
FR0004188670	TARKETT	B	16,75	16,85	16,6	16,85	+ 0,6	1886
CH0008175645	TELEVERBIER	C	52	52	52	52	+ 4	236
FR0000033003	TOUAX	C	4,54	4,54	4,47	4,47	- 1,54	4464
FR0000036816	TOUR EIFFEL	B	4,96	4,97	4,9	4,91	- 1,01	2137
FR0000074197	UNION TECH.INFOR.	C	0,144	0,144	0,132	0,142	- 1,05	8784
FR0013505062	VANTIVA	B	0,151	0,151	0,148	0,15	+ 0,54	45676
FR0010291245	VERIMATRIX	B	0,216	0,218	0,212	0,218		53294
FR0000050049	VIEL ET CIE	C	15,3	15,3	14,96	14,96	- 2,29	8000
FR0010309096	VITURA	B	6,6	6,6	6,5	6,5	- 1,52	26
FR0000062796	VRANKEN - POMMERY	C	11,8	12,2	11,8	12,2	+ 3,39	6144

CHANGES — COURS AU COMPTANT

01-07-2025 1 EURO EN DEVISE	COURS BCE	VAR. VEILLE EN %	VAR. ANNÉE EN %
DOLLAR US	1,1767	-0,15	13,65
LIVRE STERLING	0,8579	-0,04	3,65
FRANC SUISSE	0,9338	-0,02	-0,67
COURONNE DANOISE	7,4615	0,01	0,05
COURONNE NORV.	11,8692	-0,04	0,66
KUNA CROATE	7,532	-0,04	-4,64
COURONNE SUEDOISE	11,1864	0,36	-2,37
DOLLAR CANADIEN	1,6077	0,25	7,92
YEN JAPONAIS	169,12	-0,36	3,82
DOLLAR AUSTRALIEN	1,7912	0,03	7,05
ROUBLE RUSSE	92,3843	0,23	-21,52
ROUPIE INDIENNE	100,748	-0,24	13,69
DOLLAR NEO-ZELANDAIS	1,9339	0,01	4,50
COURONNE TCHEQUE	24,6815	-0,22	-2,03
FORINT HONGROIS	399,6525	0,05	-2,87
ZLOTY POLONAIS	4,2553	0,25	-0,57
LEV BULGARE	1,9559	0,00	-0,04
DOLLAR HONG-KONG	9,2365	-0,17	14,82
WON SUD COREEN	1598,58	0,23	4,43
PESO MEXICAIN	22,0563	-0,12	2,07
REAL	6,4254	0,40	0,35
DOLLAR SINGAPOUR	1,4989	0,03	5,94
RAND SUD-AFRICAIN	20,7392	-0,70	6,02
LIVRE TURQUE	46,8672	-0,14	28,01
RENMIBI YUAN	8,4308	-0,13	12,99
RUPIAH	19091,6609	-0,04	13,31
PESO PHILIPPIN	66,2658	-0,16	9,75
RINGGIT MALTAIS	4,9314	-0,48	6,67
BATH THAILANDAIS	38,2208	-0,20	7,48

TAUX — MARCHÉS MONÉTAIRES ET EURODEVISES

01-07-2025	JOUR	MARCHÉS MONÉTAIRES 1 MOIS	3 MOIS	6 MOIS	1 AN
ZONE EURO	2,01/1,71	2,16/1,86	2,20/1,90	2,24/1,94	2,28/1,98

01-07-2025	ECARTS DE TAUX AVEC L'ALLEMAGNE 6 MOIS	2 ANS	5 ANS	7 ANS	10 ANS
ALLEMAGNE	99,23	1,85	2,16	2,32	2,65
PORTUGAL	0	0,02	0,13	0,35	0,40
FRANCE	-0,13	0,14	0,57	0,46	0,59
ESPAGNE	-0,07	0,09	0,25	0,39	0,47
ITALIE	-0,08	0,13	2,51	0,61	0,76

CERTIFICAT/FONDS — INVESTIR 10

VALEUR	ISIN	CLÔT	% VAR.
INVESTIR 10 GRANDES VALEURS	IIOGS - FR0011630474	195,98	0,36
INVESTIR PEA PALATINE	FR0013284114	138,14	1,09

SICAV/FCP

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	VALEUR VL	VALEUR HORS FRAIS EN EUROS**	DATE DE LA VALEUR	DERNIER DIVIDENDE NET EN EUROS** MONTANT	DATE

Mirabaud Asset Management
Tél. 058 200 60 01
www.mirabaud.com
marketing@mirabaud-am.com
MIRABAUD ASSET MANAGEMENT

A la recherche d'une gestion active de conviction ?

Retrouvez plus de détails sur notre site internet :
www.mirabaud-am.com

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	VALEUR VL	VALEUR HORS FRAIS EN EUROS**	DATE DE LA VALEUR	DERNIER DIVIDENDE NET EN EUROS** MONTANT	DATE
LU2004923152	SWISS ALL CAPS (CHF) EUR A		154,1	30/06		
LU2004923749	SWISS SMALL & MID CAPS (CHF) EUR A		125,5	30/06		
LU2404427101	EU ALL CAPS A		89,14	30/06		
LU2404427523	WORLD QUALILIFE STOCKS A		79,11	30/06		
LU1626130816	SILK ROAD ZONE STOCKS A		147,57	30/06		
LU0851564038	BALANCED (EUR) A		142,22	30/06		
LU0851564384	DYNAMIC (EUR) A		178,1	30/06		

Banque Cantonale de Genève (France) SA
Tél. 04 72 07 31 50
bcgef.fr/fonds
SYNCHRONY Funds

@Valeur unitaire hors frais : valeur de la part ou de l'action hors droits d'entrée ou de sortie éventuels. Les SICAV éligibles au PEA sont signalées par un astérisque *. Le pictogramme ● indique la cotation d'un FCP. Classification des OPCVM : actions françaises (AF), actions de la zone EURO (AE), actions internationales (AI), monétaires EURO (ME), monétaires à vocation internationale (MI), obligations et autres titres de créances libellés en EURO (OE), obligations et autres titres de créances internationaux (OI), sicav luxembourgeoises (LX), diversifiés (DI), garantis ou assortis d'une protection (GF). ** : en euros ou dans la devise indiquée dans la colonne «DÉSIGNATION DES VALEURS».

Les Echos
Les Echos sont une publication du Groupe Les Echos
PRINCIPAL ASSOCIÉ UFIPAR (LVMH)
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL **Pierre Louette**
DIRECTRICE GÉNÉRALE PÔLE LES ECHOS **Bérénice Lajouanie**
DIRECTEUR DE LA PUBLICATION & PRÉSIDENT DE LA SAS LES ECHOS **Pierre Louette**

Edité par Les Echos, SAS au capital de 794.240 euros RCS 582 071 437
10, boulevard de Grenelle, CS10817, 75738 Paris Cedex 15
Tél. : 01 87 39 70 00. www.lesechos.fr

DIRECTEUR DES RÉDACTIONS **Christophe Jakubyszyn**
DIRECTRICE ADJOINTE DES RÉDACTIONS **Clémence Lemaistre**
RESPONSABLE DE LA NEWSROOM PLATEFORME **Etienne Lefebvre**
RESPONSABLE DE LA NEWSROOM AUDIENCE ET ENGAGEMENT **Célia Pénavaire**
RESPONSABLE DE LA NEWSROOM JOURNAL **David Barroux**

DIRECTEUR DE CRÉATION DU GROUPE LES ECHOS **Fabien Laborde**
EDITORIALISTES **Cécile Cornudet, Sabine Delanglade, Eric Le Boucher, Jean-Francis Pécresse, Dominique Seux, François Vidal, Jean-Marc Vittori, Laurent Flallo (Idées), Sylvie Ramadier (Le Crible),**
LES ÉCHOS PATRIMOINE
RÉDACTRICE EN CHEF **Marie-Christine Sonkin**

ÉDITRICE **Marie Van de Voorde-Leclerq**
ÉDITRICE ADJOINTE **Adéline Léger**
DIRECTRICE DU MARKETING ET DES REVENUS CLIENTS **Lise Benamou**
DIRECTRICE DE LA COMMUNICATION ET DES ÉVÉNEMENTS **Aziliz de Veyrinas**

PUBLICITÉ
Les Echos Le Parisien Médias
Tél. : 01 87 39 78 00.
PRÉSIDENTE **Corinne Mrejen**
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT **Nicolas Danard**
DIRECTRICE COMMERCIALE **Emmanuelle Denis**
DÉLÉGUÉ À LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES **Xavier Genovesi**
dpo@lesechosleparisien.fr

SERVICE ABONNEMENTS
LES ECHOS
45, av. du Général Leclerc, 60643 Chantilly Cedex.
Tél. : 01 70 37 61 36 du lundi au vendredi de 9 h à 18 h. Abonnement France métropolitaine : 429 € TTC.

Ce numéro comporte un 3e cahier de 10 pages « Les Echos Sociétés »

IMPRESSION
L'Imprimerie (Tremblay-en-France), Midi-Print (Gallargues).
Origine du papier : France. Taux de fibres recyclées : 100%.
Ce journal est imprimé sur du papier porteur de l'Ecolabel européen sous le numéro FI/37/002.
Eutrophisation : P_{tot} 0,01kg/tonne de papier
Membre de l'ACPM O.J.D CPPAP : 0426 C 83015.
Toute reproduction, même partielle, est interdite sans l'autorisation expresse de l'éditeur (loi du 11 mars 1957)

« Ekko » par Michaël Sallit pour « Les Echos ». Retrouvez plus de 300 logos sur notre galerie en ligne « Les logos des Echos ».

EN VUE

Maros Sefcovic

Le 17 septembre dernier, quand Ursula von der Leyen lui a confié le portefeuille du **Commerce**, l'un des plus stratégiques de la Commission européenne, avait-il le pressentiment de la galère dans laquelle il s'embarquait ? Il a pourtant de l'expérience : il est entré à la Commission en 2009 et exécute donc son quatrième mandat – d'où son surnom de « commissaire à vie ». Sans doute qu'il ne savait pas qu'il jouerait la sienne quatre mois plus tard, avec le retour à la Maison-Blanche de Donald Trump. Aux yeux du président américain, il est l'homme à abattre en tant que **négociateur en chef** de cette UE que Donald Trump veut briser, cette « *mini-Chine* » conçue pour « *enfler les Etats-Unis* ». « Sefco », comme on l'appelle à Bruxelles, est à Washington à partir d'aujourd'hui pour rencontrer à nouveau le secrétaire au Commerce et le représentant au Commerce américains. Le Slovaque, qui a étudié en Russie avant la chute de l'URSS et sait donc naviguer en eaux troubles, a bien progressé avec eux, après des débuts de négociations ubuesques où les deux interlocuteurs américains divergeaient… Mais, il en est conscient, tout ce qui a été discuté peut tout aussi bien être balayé d'un revers de main par le président Trump. Déprimant… Aujourd'hui, il est clair que Maros Sefcovic ne pourra accomplir de miracle : l'offre européenne de faire tomber les droits de douane industriels à zéro des deux côtés de l'Atlantique est morte. Reste à limiter la casse pour des pans fragiles de l'économie européenne : automobile, acier, chimie. — ***Karl De Meyer*** *(Bureau de Bruxelles)*

Lire nos informations
Page 5

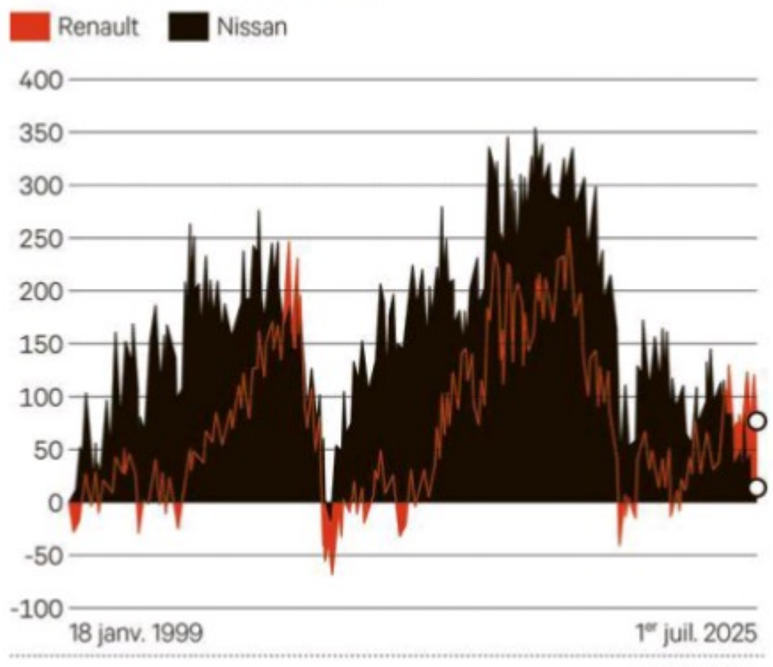
Le fiasco dans le rétroviseur

crible

Renault change sa méthode comptable pour Nissan, une dure leçon de réalisme.

Tout comme les bons comptes font les bons amis, il faut espérer que les comptes réalistes feront les bons investisseurs. Renault obtient, en tout cas, un feu vert de la Bourse de Paris (+2,7 % pour l'action) pour son nouveau mode de comptabilisation de sa participation dans Nissan. Ses titres nippons seront enregistrés au cours boursier, et non plus à la quote-part des capitaux propres. Et leur variation future n'influencera plus le résultat net du géant français, mais seulement ses fonds propres. L'« influence notable » qui justifiait initialement la méthode antérieure, dite de « mise en équivalence », n'allait plus de soi, de toute façon, même si la coopération reste intacte selon l'ex-Régie. Les gérants d'actifs avaient déjà pu voir que la nouvelle gouvernance encadrait étroitement la voix au chapitre de Renault. Et si la transition comptable provoque une perte de 9,5 milliards d'euros dans ses comptes semestriels – à cause de la dégringolade de Nissan –, le secteur auto a vu pire. Porsche SE a perdu 20 milliards d'euros en 2024 après la dévaluation de ses investissements dans Volkswagen et Porsche. Et surtout, ces écritures comptables sont sans impact sur la trésorerie et le dividende. Les actionnaires ne devraient pas oublier pour autant dans leur rétroviseur les défis nés du fiasco de la grande alliance avortée. Depuis son annonce en 1999, en intégrant les dividendes, l'action Nissan affiche un rendement (+45 % en yen, soit +14 % en euros) à la remorque de Renault (+76 %), selon les données Bloomberg. Et c'est encore pire face au CAC 40 (+308 %) ou aux grands de l'auto (+348 %). — ***Sylvie Ramadier***

Renault face à Nissan
Variation en %, dividendes réinvestis

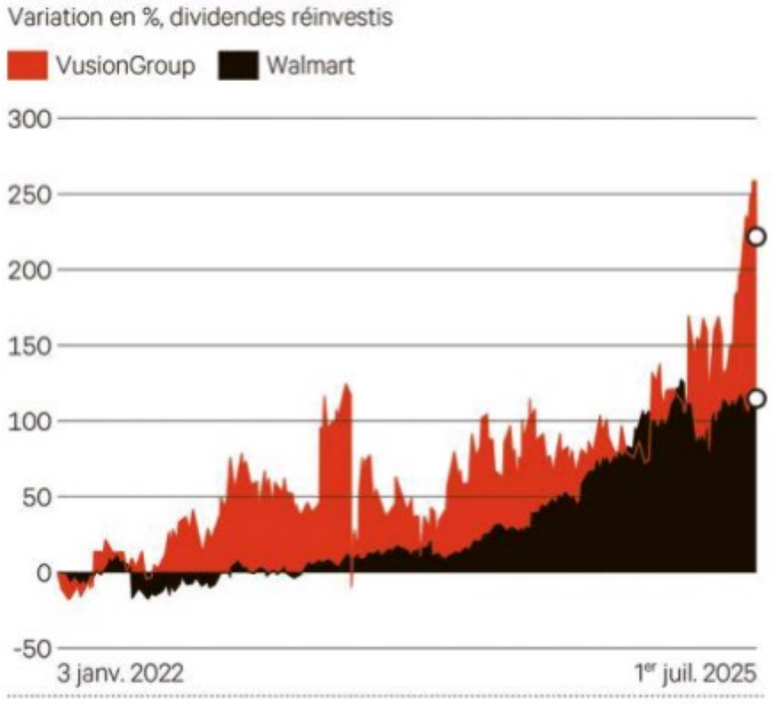


BLOOMBERG

Bourse, VusionGroup : rabais sur l'étiquette

L'envolée boursière de VusionGroup facilite la sortie partielle de Walmart de son capital.

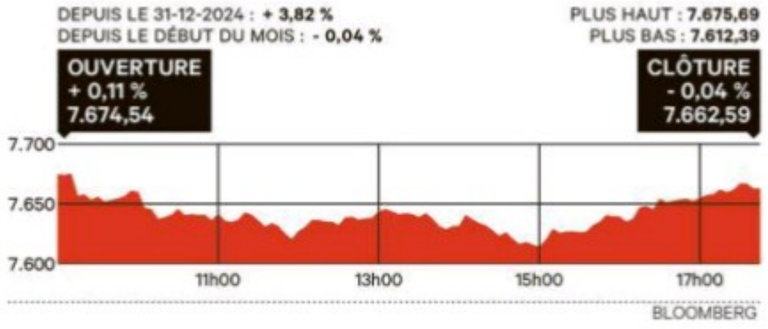
VusionGroup face à Walmart
Variation en %, dividendes réinvestis



BLOOMBERG

Il y a des jours où les actionnaires ne savent plus s'ils doivent vraiment se réjouir d'une bonne nouvelle. VusionGroup en a offert une nouvelle illustration. La satisfaction tirée de l'élargissement du capital flottant, à l'occasion du placement de 4 % du capital sur le marché boursier réalisé par Walmart, a été contrebalancée par l'ampleur de la décote consentie pour céder le bloc (7,7 % sur le cours précédent), qui a déprimé la séance boursière (–10 %). Le géant américain n'a pourtant fait qu'exercer une partie des options qui lui avaient été attribuées en avril 2023, dans le cadre du grand contrat avec l'as des étiquettes électroniques. Il pouvait prétendre en tout à 10 % du capital. Et son prix de vente (253 euros par action) atteint plus du double du prix d'exercice dévoilé à l'époque (un peu plus de 112 euros). Le placement de l'ordre de 165 millions d'euros ne changera pas la face du géant des hypers qui a gagné plus de 16 milliards d'euros lors de son dernier exercice. Mais des warrants sans valeur auraient quand même été une déception pour l'histoire de la croissance française. Et la firme de Bentonville n'aura jamais été perdante, sauf lors de l'attaque d'un vendeur à découvert il y a deux ans, ou lors de la chute générale des marchés cette année. Il se confirme en tout cas que la disette des introductions en Bourse ne s'accompagne nullement d'un arrêt des cessions de blocs d'actions sur le marché boursier. L'opération de « placement privé accéléré » a profité de l'envolée récente du cours, quitte à accepter un fort rabais pour être rondement menée. — ***S. R.***

La Bourse de Paris à l'arrêt



BLOOMBERG

Le CAC 40 est resté stable mardi (–0,04 %), à 7.662,59 points. Ailleurs en Europe, les indices ont fini en ordre dispersé : le DAX allemand a reculé de 0,99 % tandis que le FTSE britannique a légèrement progressé de 0,28 %.

Les investisseurs sont restés prudents dans l'attente de l'aboutissement des négociations commerciales ; l'étau se resserre à l'approche de la date butoir du 9 juillet. Le commissaire européen au Commerce, Maros Sefcovic, se rend à Washington cette semaine dans l'espoir de parvenir à un accord.

Les valeurs du luxe étaient à l'honneur. **Kering** et **LVMH** ont clôturé la journée en hausse de respectivement 5,94 % et 5,50 %, suivis de **Pernod Ricard** (+5,01 %). **L'Oréal** a pris 2,69 %.

Après un début de séance dans le rouge, **Renault** a fini en hausse de 2,66 % malgré l'annonce d'une perte nette estimée à 9,5 milliards d'euros sur sa participation dans **Nissan** au premier semestre.

Les plus fortes baisses de la séance ont été enregistrées par **Thales** (–5,33%), **Safran** (–3,99%) et **Publicis** (–3,57%).

LA PHOTO **DU JOUR**

CANICULE La canicule précoce qui frappe l'Europe de l'Ouest et du Sud s'est étendue mardi vers le nord, exposant les populations à des températures extrêmes persistantes. Des alertes aux chaleurs extrêmes, qualifiées de « *tueuses silencieuses* » par l'ONU, étaient aussi en vigueur mardi du Portugal jusqu'à la Croatie et la Grèce, et en Allemagne, Autriche et Suisse. Le 1er juillet prolongeait un mois de juin hors norme, le plus chaud jamais mesuré à la surface de la mer Méditerranée ainsi qu'en Angleterre ou en Espagne, où le record de 2017 a été « pulvérisé ».

Photo : Antonio Denti/Reuters

MERCREDI 2 JUILLET 2025// SUPPLÉMENT GRATUIT AU NUMÉRO 24494 | ISSN 0.153.4831 | NE PEUT ÊTRE VENDU SÉPARÉMENT MARCHESPUBLICS.LESECHOS.FR

Les Echos
ENTREPRISES & COLLECTIVITÉS
SPÉCIAL ÎLE-DE-FRANCE

En Ile-de-France, 77 maires « bâtisseurs » face au verdict des urnes

Construire du logement sans perdre les élections, c'est possible. Une étude de l'Institut Paris Région montre que des maires, en assumant leurs projets et en dialoguant avec les habitants, ont évité le rejet populaire.

Catherine Bocquet

Construire du logement au risque de perdre la bataille des urnes. C'est l'équation que redoutent de nombreux maires franciliens à l'avant-veille des élections municipales du printemps 2026. L'adage « maire bâtisseur, maire battu », attribué à l'ancien maire de Créteil (Val-de-Marne), Pierre Billotte a la vie longue. Il ressurgit régulièrement, à mesure que les opérations de densification se heurtent aux inquiétudes de la population locale sur la bétonisation.

Pourtant, une étude inédite de l'Institut Paris Région (IPR), dont la version définitive sera publiée ultérieurement, vient battre en brèche cette idée reçue. « *Nous avons voulu revenir sur cet adage de maire bâtisseur, maire battu, à travers un travail statistique* », explique Nicolas Bauquet, son directeur général. « *Et cette étude préliminaire vient démontrer que la corrélation entre ces deux éléments, n'existe pas.* »

Conduite par le politiste et urbaniste Tanguy le Goff, et la sociologue et urbaniste Anne-Claire Davy, elle confirme en effet l'absence de lien systématique entre construction de logement et instabilité politique. Mieux, certains maires ont fait de la production résidentielle un levier de légitimation, sans en subir de contrecoup électoral.

A Clamart – ici le quartier du Panorama –, le taux de construction s'élève à 2,5 %, soit 8.809 logements autorisés entre 2008 et 2023, selon l'IPR. *Photo Hervé Abbadie*

Sept villes passées au crible

Dans un contexte de crise du logement neuf, ces conclusions tombent à point nommé. Cette étude s'appuie sur l'analyse de 77 communes « bâtisseuses » d'Ile-de-France sur la période 2008-2022, soit celles dont le « taux de construction », c'est-à-dire le nombre de logements commencés par an pour 1.000 habitants, excède la moyenne régionale de 1,3 %. Ont été exclues les villes de moins de 3.500 habitants.

Parmi elles, sept ont fait l'objet d'enquêtes approfondies : Clamart (Hauts-de-Seine), Villejuif (val de marne), l'Ile-Saint-Denis (Seine-Saint-Denis), Saint-Cyr-l'Ecole (Yvelines), Arpajon (Essonne) et Meaux (Seine-et-Marne). Autant de cas emblématiques où la construction n'a pas rimé avec rejet populaire. Dans ces municipalités, les maires n'ont pas connu plus de défaites que leurs homologues moins actifs sur le sujet du logement neuf.

Cohérence du discours

Selon Tanguy le Goff, « *le facteur déterminant n'est pas tant la quantité de logement produite que la capacité de l'élu à porter un projet cohérent, à dialoguer avec la population et à se doter des moyens de contrôler ce que font les promoteurs* ». Dans les sept villes étudiées, les maires ont ainsi eu un discours politique clair. A Clamart, le maire Jean-Didier Berger (LR) – qui a quitté son mandat pour celui de député – avait annoncé pendant sa campagne les programmes immobiliers envisagés. Selon l'IPR, le taux de construction s'élève ici à 2,5 %, soit 8.809 logements autorisés entre 2008 et 2023. A Villejuif, le maire communiste, Pierre Garzon, a planifié la réalisation de logements en l'adossant à une montée en puissance des équipements publics. Le taux de construction, sur la période précédemment évoquée, est de 2,4 %, avec 8.502 logements autorisés. Pour Anne-Claire Davy, « *le maire bâtisseur qui assume, explique, négocie, ne perd pas* ».

> « Le maire bâtisseur qui assume, explique, négocie ne perd pas. »
>
> **ANNE-CLAIRE DAVY**
> Sociologue urbaniste à l'Institut Paris Région

Pourtant, rares parmi les édiles sont ceux à revendiquer l'étiquette de « maire bâtisseur ». Dans l'échantillon de l'IPR, seul le maire de Clamart assume ce statut. A l'inverse, le maire de Villejuif confie une forme de gêne : « *Je suis convaincu de la densification comme un enjeu social et écologique, mais je ne suis pas sûr du slogan qui l'accompagne d'autant que c'était une appellation explicitement revendiquée, à longueur de page dans le journal de la ville, par mon prédécesseur. Et, j'ai bien vu que cela a déclenché une hostilité à l'égard de cette figure de maire.* »

Des élus bien outillés

L'étude rappelle que, si le maire est l'élément clé dans l'obtention d'un permis de construire, il n'est pas seul à la manœuvre. L'Etat, à travers la planification (SRU, ZAN) reste un acteur structurant. A Saint-Cyr, c'est la reconversion de friches publiques, qui a enclenché une dynamique locale. A Villejuif encore, c'est un aménageur, la Sadev 94, qui a joué un rôle dans la construction de logement. Les grands projets de l'Etat sont aussi des points d'appui pour les élus : ils peuvent invoquer les obligations imposées par ce dernier, notamment lorsque celui-ci cède de grandes emprises sur la commune. La ville fait alors « au mieux » avec un projet qui lui tombe dessus.

Les maires les plus efficaces ont su mobiliser un arsenal d'outils, dont ceux mis en place par la loi : plan local d'urbanisme (PLU), opération d'aménagement et de programmation (OAP), sociétés publiques locales (SPL), ou encore charte imposée aux promoteurs. « *Le maire qui encadre s'expose moins que celui qui laisse faire. Même les promoteurs demandent de la clarté* », souligne Tanguy le Goff.

Reste que le contexte francilien est en train de changer. Les fonciers « faciles », friches SNCF, emprises publiques, se raréfient. Aussi la densification va devoir s'insérer dans un tissu existant, au risque d'accroître les oppositions. « *La posture des maires sera encore plus décisive. Il faut donc les armer en compétences, ingénierie, en culture de la qualité* », conclut Anne-Claire Davy. Autrement dit, leur donner les moyens de bâtir sans tout perdre aux urnes. ■

LES CHIFFRES DE LA SEMAINE

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

6,33
MILLIONS
Le nombre total d'emplois salariés en Ile-de-France au T1-2025.

0
L'évolution du nombre d'emplois salariés en Ile-de-France entre le T4-2024 et le T1-2025.

-0,2 %
L'évolution du nombre d'emplois salariés en Ile-de-France entre le T1-2024 et le T1-2025.

+4,7 %
L'évolution du nombre d'emplois salariés en Ile-de-France entre le T4-2019 (dernier trimestre avant la crise sanitaire) et le T1-2025.

Eragny redynamise l'un de ses quartiers les plus excentrés

95 Dans la ville du Val-d'Oise, le quartier Bas Noyer va passer de 600 à 900 logements d'ici à 2027.

Hugo Robert

Pour redynamiser l'un de ses quartiers les plus isolés, la municipalité d'Eragny-sur-Oise construit une école, des commerces, des équipements publics et 300 logements supplémentaires. A l'échelle de la commune de 18.700 habitants, située dans l'agglomération de Cergy-Pontoise, cette transformation marque l'achèvement d'un projet phare de la majorité de droite, qui veut limiter l'effort de construction à un an des prochaines élections municipales.

Le promoteur immobilier Clorélice vient d'inaugurer la résidence Les Rives Boisées dans le quartier Bas Noyer comprenant 104 appartements et six maisons de ville. Deux autres programmes réalisés avec Sogeprom porteront l'opération à 325 logements neufs supplémentaires sur des terrains en friche et une ancienne concession Toyota. Jusqu'ici, le quartier de 600 logements était essentiellement composé d'immeubles de 4 à 5 étages avec des maisons à leur pied.

Ce sont essentiellement des familles achetant leurs premiers logements qui prennent possession des lieux. Et pour attirer cette population, la municipalité a construit son projet autour d'une nouvelle école. « *Il n'y avait pas d'école au début dans le quartier, la plus proche était de l'autre côté de l'A184 et ses 80.000 véhicules par jour* », justifie Thibault Humbert, maire (LR) d'Eragny-sur-Oise, élu depuis 2014.

Inaugurée en 2022, l'école Simone-Veil va de nouveau être agrandie de trois classes pour répondre à la demande des habitants attendus. Une crèche de 30 berceaux ainsi qu'un cabinet médical viendront prochainement compléter l'opération. « *Nous allons aussi réaliser une petite place de 2.000 m² avec commerces pour ouvrir ce quartier assez dense* », indique Gwénolé Gillouard, directeur général de Clorélice.

Défendre son bilan

En redessinant le projet d'urbanisation impulsé par l'ancienne majorité, la municipalité boucle sa plus grande opération de constructions. Alors que dès le mois de septembre, la campagne pour les élections municipales va commencer, le maire insiste sur le renouveau du quartier. « *On dit toujours que les maires constructeurs perdent leurs élections sauf qu'on a fait beaucoup de réunions publiques depuis le début et que les gens sont satisfaits car on arrive avec une école et des commerces* », souligne l'édile.

C'est pourtant en s'imposant comme une alternative aux constructions de sa prédécesseure, l'ancienne sénatrice et députée du Val-d'Oise, Dominique Gillot, (PS) que Thibault Humbert avait pris les rênes de la municipalité en 2014. « *Cela avait été un sujet à l'époque, lors de nos soirées de porte à porte, les gens se plaignaient des trop nombreuses constructions de la précédente municipalité* », se souvient le maire. ■

Le promoteur immobilier Clorélice vient d'inaugurer la résidence Les Rives Boisées dans le quartier Bas Noyer comprenant 104 appartements et six maisons de ville. *DR*

Le pôle santé Paris-Vélizy, situé au pied de la ligne de tramway T6 et à la jonction de la N118 et de l'A86, pourra accueillir jusqu'à une centaine de praticiens : médecins généralistes, spécialistes, kinésithérapeutes, podologues, ostéopathes et autres paramédicaux...

SysapSipa

Un centre de santé XXL à Vélizy à l'automne 2026

78 La livraison fin 2026 d'un centre médical de près de 4.500 m² à Vélizy doit renforcer l'offre de soins dans les Yvelines et l'Ouest francilien.

Alain Piffaretti

Médecins non remplacés, délais de rendez-vous qui s'allongent, éloignement des spécialistes, etc. Le territoire autour de Vélizy-Villacoublay, dans les Yvelines, classé en zone d'action complémentaire (ZAC) par l'agence régionale de santé (ARS), souffre de nombre des maux propres aux déserts médicaux. La situation devrait s'améliorer à partir de septembre-octobre 2026, avec l'ouverture du pôle santé XXL « Paris Vélizy », à 250 mètres du centre commercial Vélizy 2. Il s'agira d'une des principales réalisations de cette envergure en Ile-de-France, après Carré Sénart en 2019 et Marne-la-Vallée en 2022, tous deux en Seine-et-Marne, ou encore DocCity à Suresnes (Hauts-de-Seine).

Au pied de la ligne de tramway T6 et à la jonction de la N118 et de l'A86, le pôle santé « Paris-Vélizy », pourra accueillir jusqu'à une centaine de praticiens : médecins généralistes, spécialistes, kinésithérapeutes, podologues, ostéopathes et autres paramédicaux... « *Ce sera un site extrêmement complet, de la consultation du médecin généraliste au spécialiste, en passant par les divers actes de soins ou d'explorations grâce à un plateau technique très performant* », souligne le docteur Martin Chassang, ancien urgentiste fondateur de la société Socrate Santé.

> « Ce sera un site extrêmement complet, de la consultation du médecin généraliste au spécialiste, en passant par les divers actes de soins ou d'explorations grâce à un plateau technique très performant. »
>
> **MARTIN CHASSANG**
> Fondateur de la société Socrate Santé

Cette dernière est à l'origine des deux autres pôles santé qui ont ouvert en Seine-et-Marne. Cette fois, la société s'est adossée au promoteur Windsor pour monter le projet, dont la réalisation a nécessité quatre à cinq ans de travail. Erigé sur près de 4.500 m², le centre sera réparti sur cinq niveaux et organisé en surfaces, modulables de 20 à 695 m²... L'équipement inclura également un cabinet d'imagerie (radiologie conventionnelle, scanner, IRM), un laboratoire d'analyses et un espace infirmier. Et disposera d'un dépose minute, d'un parc de stationnement dédié, d'un accueil mutualisé et de bornes d'enregistrement.

Autre originalité : le choix du statut immobilier. La propriété des locaux sera en effet transférée aux praticiens, afin de limiter la fuite des professionnels souvent attirés par des structures plus pérennes. « *Le fait que les professionnels de santé soient propriétaires de leur local doit favoriser leur maintien sur place, limiter le turnover et ainsi favoriser la stabilité de l'offre de soins* », prône Martin Chassang.

Très large bassin démographique

Du côté de la ville de Vélizy, on perçoit l'arrivée du nouveau mégapole médical comme une très bonne nouvelle. « *Disposer sur son territoire d'une telle offre de santé, en plus des centres déjà implantés, ne peut qu'inciter des cadres et employés à choisir notre ville, et donc à favoriser l'arrivée de nouvelles entreprises. Ce centre devrait véritablement contribuer à la réussite économique de Vélizy* », espère Pascal Thevenot, le maire (LR) de la ville. Ce dernier, très investi sur le projet, a participé au montage et organisé plusieurs réunions avec les autorités de santé, en particulier l'agence régionale de santé Ile-de-France. « *Le centre correspond à la réalité d'un bassin médical en réduction : la région observe une baisse de 16 % de sa population de médecins depuis 2013, contre 5,8 % au niveau national* », ajoute l'élu.

Au-delà de la commune de Vélizy, c'est toute la couronne Sud-Ouest de Paris, particulièrement touchée par des déserts médicaux, qui pourrait bénéficier de l'installation du centre. Les promoteurs du projet estiment que plus de 180.000 habitants résident à moins de 10 minutes, en voiture du pôle, 1,76 million à moins de 20 minutes et 4,74 millions à moins de 30 minutes. En transports en commun, 144.000 habitants se trouveraient à moins de 30 minutes et près d'un million à moins de 45 minutes.

L'avenir du site, devrait, quant à lui, être sécurisé par la typologie sociodémographique du territoire. Ce dernier abrite en effet une population relativement jeune, composée majoritairement de cadres et de professions intermédiaires, qui attendent une offre médicale étoffée, centralisée et accessible. ■

1,76 MILLION

d'habitants résident à moins de vingt minutes du pôle.

EN PARTENARIAT AVEC **LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE**

532.377

Le nombre total d'emplois salariés dans les Yvelines au T1-2025.

-0,1 %

L'évolution du nombre d'emplois salariés dans les Yvelines entre le T4-2024 et le T1-2025.

-0,4 %

L'évolution du nombre d'emplois salariés dans les Yvelines entre le premier trimestre 2024 et le premier trimestre 2025.

-1,8 %

L'évolution du nombre d'emplois salariés dans les Yvelines entre le T4-2019 (dernier trimestre avant la crise sanitaire) et le T1-2025.

A Gustave-Roussy, la médecine nucléaire va traiter de nouveaux cancers

94 Le centre de lutte contre le cancer, à Villejuif, intensifie l'usage de traceurs radioactifs pour traiter d'autres pathologies.

Audrey Guettier

C'est au sous-sol de l'Institut Gustave-Roussy, le premier centre de lutte contre le cancer en Europe à Villejuif, qu'une trentaine de personnes s'activent dans le service de médecine nucléaire. Cette spécialité, née dans les années 1950, utilise des substances radioactives pour réaliser un diagnostic et traiter certaines pathologies. Très présente pour soigner les cancers de la thyroïde, la médecine nucléaire tend peu à peu à s'appliquer à d'autres types de cancer comme celui de la prostate.

« *On voit ce que l'on traite et l'on traite ce que l'on voit* », répète, comme un mantra, la professeure Désirée Deandreis, cheffe du service de médecine nucléaire. A Villejuif, le service accueille les patients et ordonne la fabrication d'un radiopharmaceutique, c'est-à-dire, des molécules composées d'un traceur radioactif pour cibler un organe ou une cellule tumorale. Une équipe est ensuite chargée de sa production sur place. Le traceur est alors injecté au patient qui, après un certain temps d'attente, passe sous l'œil pointu d'appareils qui vont repérer très précocement des cellules tumorales, étudier la réponse du corps à un traitement comme une chimiothérapie ou cartographier les cellules cancéreuses. La majeure partie de la radioactivité s'élimine naturellement par l'urine.

Radiothérapie interne vectorisée

Cela permet par exemple à des patients atteints d'un cancer de la prostate, qui ont déjà reçu de la chimiothérapie et une castration sans succès, de trouver un traitement efficace. La radiothérapie interne vectorisée (RIV), toujours grâce à un traceur radioactif, soigne et détruit les cellules cancéreuses de ce patient tout en épargnant les cellules saines autour. Ce service de 200 m² complètement remis à neuf en 2021 pour suivre la demande de soins ne « *suffit déjà plus* », explique Frédérik Hubert, cadre du service radiologie dont fait partie la médecine nucléaire. « *De plus en plus, les patients sont ouverts à la médecine nucléaire* », ajoute Désirée Deandreis. L'Institut Gustave-Roussy constate une hausse de 88 % des traitements RIV sur un an, passant de 250 injections en 2022 à 470 en 2023.

Treize essais cliniques d'ici à 2025

Une demande croissante qui s'accompagne d'une volonté de pousser encore d'un cran la recherche en parallèle de nouveaux traceurs radioactifs. Avec ses équipements de pointes, le service a obtenu, début 2025, l'autorisation de l'agence régionale de santé et de l'Autorité de sûreté nucléaire et radioprotection pour réaliser des essais cliniques de phase I et II en médecine nucléaire. L'Institut Gustave-Roussy fait désormais parti des rares centres européens à pouvoir conduire des essais cliniques sur l'homme en radiopharmaceutique.

En dehors du cancer de la thyroïde et de la prostate, le service souhaite dorénavant personnaliser davantage les traitements et élargir l'utilisation de la médecine nucléaire et de la RIV pour cibler d'autres cancers comme les cancers digestifs, pulmonaires, cérébraux, et pancréatiques. L'Institut Gustave-Roussy prévoit 13 essais cliniques pour 2025, contre 9 sur les cinq dernières années. En janvier, un essai clinique a notamment été lancé pour une patiente atteinte d'un cancer du sein. ■

88 %

La hausse des traitements de radiothérapie interne vectorisée (RIV) sur un an, constatée par l'Institut, passant de 250 injections en 2022 à 470 en 2023.

Le service de radiopharmacie à l'Institut Gustave-Roussy fabrique chaque jour les doses de traceurs radioactifs destinées aux patients. *Photo Audrey Guettier/Les Echos*

Paris aura bientôt un seul fournisseur d'électricité « 100 % verte et française »

75 A partir de janvier 2026, Octopus Energy France, filiale du fournisseur britannique, qui a remporté l'appel d'offres de la Ville de Paris, va fournir pendant deux ans à la commune 380 gigawattheures par an, l'équivalent de la consommation de 80.000 ménages, pour ses bâtiments, ses équipements et l'éclairage public.

Muryel Jacque

Anne Hidalgo l'avait assuré quelques semaines avant la grande conférence de l'ONU sur le climat accueillie par la capitale en 2015 : tous les bâtiments municipaux et l'éclairage public tourneraient grâce à une électricité d'origine renouvelable dès le mois de janvier suivant. Une promesse tenue. Dix ans plus tard, Paris, qui renouvelle ses contrats, a choisi d'avoir un unique fournisseur d'énergie renouvelable – et non plusieurs comme jusqu'à présent.

A partir de janvier prochain, Octopus Energy France, filiale du groupe britannique éponyme (un des premiers fournisseurs d'électricité au Royaume-Uni), qui a remporté le nouvel appel d'offres de la Ville de Paris, approvisionnera, seul, la commune en électricité que l'entreprise veut « 100 % verte et française ».

Le contrat, d'une durée de deux ans, correspond à une consommation annuelle de 380 GWh, indique Octopus Energy France, qui approvisionne Paris depuis 2017. *« Ce sont des volumes considérables,* souligne son président Vincent Maillard. *Un client en résidentiel français consomme en moyenne 5 MWh, c'est donc l'équivalent de la consommation de 80.000 ménages »*, compare-t-il.

La consommation électrique de l'Hôtel de Ville et des mairies d'arrondissement ainsi que des musées municipaux est concernée.

iStock

L'intégralité des quelque 10.500 points de livraison parisiens est concernée. Notamment *« 180 établissements accueillant des enfants – crèches, écoles élémentaires, collèges, lycées – et d'une soixantaine de gymnases publics »*. Immanquablement aussi, l'Hôtel de ville et les mairies d'arrondissement, ainsi que les musées municipaux comme le musée d'Art moderne de Paris, Carnavalet, Bourdelle ou Zadkine, une cinquantaine de fontaines, comme Saint-Michel et Saint-Georges, les ponts, les piscines ou encore le stade Jean-Bouin.

Crèches, lampadaires, ponts…

En volume, c'est l'éclairage public au sens large qui absorbe les besoins les plus importants en électricité : lampadaires, mobilier urbain dont la ville est propriétaire, caméras de vidéosurveillance… des équipements qui fonctionnent parfois en continu. L'éclairage public de Paris représente par exemple 188.000 points lumineux à entretenir et à maintenir 24 heures sur 24.

Plus grosse commune de France à gérer sa propre énergie, Paris, qui fait partie du C40 Cities, l'alliance pour le climat formée par une centaine de métropoles mondiales, est considéré comme un précurseur en la matière. Son premier plan « climat » date de 2007, le réseau de froid est alimenté avec 100 % d'électricité renouvelable depuis 2013, et bientôt des centrales solaires seront montées sur certains établissements municipaux pour une production locale d'énergie renouvelable.

Ecologique mais aussi politique, l'option électricité « verte », c'est-à-dire *« essentiellement du solaire et de l'éolien garantis d'origine française »*, précise Vincent Maillard, a un coût. *« Aujourd'hui, le supplément est plus minime comparé à certaines années, mais c'est un vrai choix des collectivités, là en l'occurrence de la Mairie de Paris, d'ajouter un supplément à sa facture finale pour acheter de l'énergie verte à 100 % »*, estime Mathieu Galaup, directeur entreprises et collectivités chez Octopus Energy France.

L'électricité n'est qu'une partie de l'énergie utilisée par Paris. Les bâtiments occupés par l'administration parisienne consomment également du gaz ou de la vapeur (pour le chauffage urbain). Pour comparer, le secteur résidentiel parisien a consommé 13 TWh dont 4,1 TWh (32 %) d'électricité en 2019.

À NOTER

Octopus Energy France, ex-Plüm énergie, spécialiste de l'électricité verte et locale passé sous le giron d'Octopus Energy en 2022, approvisionne la Ville de Paris, son « client historique », depuis 2017. Le fournisseur livre d'autres collectivités, tels Lyon, la métropole d'Aix Marseille Provence ou Annecy, des régions et des départements.

L'Etat optimise son patrimoine immobilier francilien pour le rendre moins énergivore

Quelque 1.000 agents des services franciliens de l'Etat s'installent dans un vaste bâtiment réhabilité, conforme aux objectifs de transition énergétique.

Laurence Albert

La rationalisation du patrimoine immobilier de l'Etat se poursuit. En Ile-de-France, un millier d'agents employés dans les directions régionales à Paris emménageront ensemble lundi 30 juin. Baptisé « Miollis », l'ensemble immobilier de 20.000 m² qui les accueillera dans le 15e arrondissement de Paris a fait l'objet de deux années de travaux. *« 600 agents travaillaient déjà dans ces immeubles, mais il fallait leur offrir davantage de confort et améliorer la performance énergétique des trois bâtiments. Nous avons donc engagé une réhabilitation financée par une optimisation du patrimoine, puisque plusieurs services de l'Etat, autrefois disséminés dans Paris, vendent leurs locaux et nous rejoignent »*, explique Hélène Bonnet, responsable du département patrimoine immobilier de la Drieat (direction de l'environnement, de l'aménagement et des transports), qui a piloté le projet.

De retour dans son siège historique, la Drieat le partagera avec la direction de l'économie, de l'emploi et des solidarités (Dretts), la protection judiciaire de la jeunesse (DRPJJ) et la mission d'inspection générale territoriale (MIGT).

Extension en bois

L'ensemble immobilier est resté debout, mais il est métamorphosé. Exit le bloc d'immeubles vétustes tout droit sorti d'un film des années 1970. L'ensemble a été réhabilité, paré de briques et densifié grâce à l'ajout de deux extensions en ossature bois et la surélévation – modeste – d'un bâtiment. *« Nous sommes passés de 13.000 m² à 20.000 m² en valorisant l'existant et sans réaliser d'opération lourde, ce qui aurait été complexe pour les fondations et mal accepté du voisinage »*, souligne Frédéric Nantois, l'un des architectes du groupement AIA-Life Designers Philéas qui a conçu la rénovation.

Le chantier est en effet situé en zone dense, à proximité de nombreux logements. 95 % des ossatures béton ont été conservées. Pour gagner du temps, et limiter les déblais, les panneaux de bois des extensions ont été conçus hors site, avant d'être livrés et assemblés au fur et à mesure. *« Nous avons aussi anticipé le plan local d'urbanisme bioclimatique, en végétalisant et en ne surélevant que très peu l'ensemble »*, relève Frédéric Nantois. De hauts immeubles peuplent pourtant le quartier.

Ce nouvel ensemble, conçu à partir de matériaux biosourcés et au sein duquel les rafraîchissements et la gestion de la lumière ont été pensés, permettra d'économiser 60 % de la consommation énergétique par rapport à 2010. *« Le secteur tertiaire représente 29 % de la consommation d'énergie en Ile-de-France »*, rappelle la préfecture. De nouveaux équipements verront le jour – espace de coworking, crèche… – ; d'autres, comme les places de parkings, ont été considérablement réduits.

Quelque 64 millions d'euros auront été nécessaires, dont 36 millions de travaux, pour engager le chantier financé grâce à une enveloppe de France Relance. ■

> « Nous sommes passés de 13.000 m² à 20.000 m² en valorisant l'existant et sans réaliser d'opération lourde. »
>
> **FRÉDÉRIC NANTOIS**
> Architecte du groupement AIA- Life Designers Philéas

Baptisé « Miollis », l'ensemble immobilier de 20.000 mètres carrés situé dans le 15e arrondissement de Paris, a fait l'objet de deux années de travaux. *Photo Sergio Grazia*

L'essor commercial de Sarcelles subit les déboires de My Place

95 L'hypermarché Auchan, locomotive économique du centre commercial My Place au cœur du Grand Ensemble, à Sarcelles, va fermer ses portes d'ici à la fin de l'année. Conçu, dès le départ, trop grand, le site n'aura jamais trouvé l'équilibre économique. La mairie demande au propriétaire, La Compagnie de Phalsbourg, de trouver un repreneur, quitte à réduire la surface commerciale. Le 18 juin dernier, le conseil municipal de Sarcelles a voté à l'unanimité une motion de soutien aux 200 salariés menacés par cette fermeture. L'ambition de rayonner sur une zone de chalandise d'au moins un million d'habitants dont 185.000 à moins de 5 minutes en voiture n'aura pas été tenue, concurrencée par d'autres hypermarchés. — *H. R.*

Les discounters sont en pleine expansion en Ile-de-France

91 Les enseignes de discount non alimentaire fleurissent sur le territoire francilien. En 2023, on y comptait environ 960 de ces bazars. Une augmentation de 12 % depuis 2018, selon une étude du centre régional d'observation du commerce et de l'industrie et des services (Crocis), de la CCI Paris Ile-de-France. *« Les discounters venus d'Europe du Nord (Action, Hema, Normal) ont apporté un coup de neuf au marché qui existait depuis de nombreuses années avec Gifi ou La Foir'fouille »*, explique Bénédicte Gualbert, responsable de l'étude. Face à une baisse du pouvoir d'achat, les Franciliens se tournent aussi davantage vers eux. Mais l'expansion de leur nombre n'est pas homogène sur le territoire. Paris concentre 29 % de ces enseignes contre 7 % pour l'Essonne par exemple. Depuis 2018, la capitale essuie une baisse de 17 % du nombre d'établissements. Les départements de petite couronne ont connu une hausse plutôt modérée (+4 % dans les Hauts-de-Seine et +21 % en Seine-Saint-Denis). En grande couronne, cette hausse est plus importante (+61 % dans l'Essonne et +67 % dans les Yvelines). — *I. Sa.*

JO 2024 : le palais des sports de Saint-Denis fait peau neuve

93 Il est passé presque inaperçu. Pourtant, le palais des sports Auguste-Delaune à Saint-Denis, qui vient d'être inauguré, a joué un rôle pendant les JO de Paris 2024 : les athlètes de presque toutes les délégations s'y sont entraînés dans les disciplines de taekwondo, judo et athlétisme. Construit en 1962, il était loin d'être aux normes de confort requises, il y a encore deux ans : infiltrations, humidité, murs dégradés… 12 millions d'euros de travaux y ont été investis en vue des JO, dont la moitié payée par la Société de livraison des ouvrages olympiques (Solideo) et un million de subventions d'Etat. Malgré ce changement radical, de nouvelles améliorations sont encore prévues dans les prochains mois, représentant 400.000 euros d'investissement supplémentaires à la charge de la ville. — *L. D. V.*

Sur l'ensemble du territoire, 871 caméras sont déployées, reliées au centre départemental de contrôle et de supervision, lui-même connecté aux centres opérationnels de la police et de la gendarmerie. *Photo iStock*

L'Essonne renforce la sécurité dans les collèges

91 Face à l'évolution des menaces pesant sur les établissements scolaires, le département vient d'adopter une nouvelle stratégie de sécurisation des collèges.

Alain Piffaretti

Le récent drame de Nogent (Haute-Marne), où une assistante d'éducation a été mortellement poignardée par un collégien, a de nouveau mis sur le devant de la scène la problématique de la recrudescence des violences en milieu scolaire. Face à ce meurtre, qui succède à plusieurs autres actes de violences au cours des mois précédents, de nombreuses collectivités ont décidé de durcir les mesures de contrôle des établissements scolaires.

Les élus du département de l'Essonne, comme ceux de la région Ile-de-France, ont affirmé leur volonté de protéger élèves et personnels face à un climat de tension. Et annoncé une série d'actions pour renforcer la sécurité dans et autour des établissements scolaires. Le département de l'Essonne, qui a, depuis 2017, investi quelque 30 millions d'euros dans différents dispositifs de protection des collèges, a notamment révélé les grandes lignes de son nouveau plan de sécurisation 2025-2028. Ce dernier mise avant tout sur un « bouclier sécurité », largement renforcé.

Surveillance en temps réel, 24 heures sur 24.

La quasi-totalité des 100 collèges du département sont aujourd'hui dotés d'un système de vidéoprotection, premier pilier du « bouclier sécurité » des collèges. 871 caméras sont ainsi déployées sur l'ensemble du territoire, reliées au centre départemental de contrôle et de supervision, lui-même connecté aux centres opérationnels de la police et de la gendarmerie. « *Nous arrivons à la fin du plan de vidéoprotection. Celui-ci a été long à mettre en place à cause de nombreuses contraintes réglementaires et techniques* », souligne Alexandre Touzet, vice-président (LR) du conseil départemental, chargé de la sécurité, de la prévention et de la citoyenneté. Ce réseau permet une surveillance en temps réel, 24 heures sur 24.

> La quasi-totalité des 100 collèges du département sont aujourd'hui dotés d'un système de vidéoprotection, premier pilier du « bouclier sécurité » des collèges.

Le plan prévoit d'élargir les dispositifs de contrôle d'accès et, éventuellement d'installer, de manière ciblée, des portiques. « *Il faut notamment avoir plusieurs points d'entrées simultanés pour éviter les effets d'attroupements. Et il faut aussi suffisamment de personnels, sans oublier qu'ils ne peuvent pas tout détecter, notamment les couteaux en céramique ou réalisés en 3D* », observe Alexandre Touzet. L'élu plaide également pour une extension des fouilles aléatoires et un renforcement du contrôle parental.

Sans remettre en cause l'importance de la sécurisation des lieux, l'opposition départementale s'inquiète de la baisse des moyens alloués à la prévention. Le plan 2025-2028 a bien prévu des mesures d'anticipation des risques, notamment la poursuite du plan antirixes ou le déploiement de médiateurs scolaires. Mais, aux yeux de l'opposition, ces dispositifs sont insuffisants : « *En diminuant de moitié les moyens de la prévention spécialisée, la majorité départementale est en train de fabriquer l'aggravation des problèmes de demain* », alerte notamment Olivier Thomas, conseiller départemental d'opposition (DVG) et maire de Marcoussis.

Boutons d'alerte dans les lycées

De son côté, le conseil régional d'Ile-de-France vient d'annoncer le vote d'un « acte III de la sécurité » dans les lycées. Lancé en 2015 le dispositif s'est traduit initialement par la création de brigades régionales de sécurité (BRS) et un éventail d'actions de prévention. A ce jour, environ 560 lycées publics et privés ont bénéficié de travaux de sécurisation pour un total de 220 millions d'euros. Une nouvelle enveloppe de 6,4 millions d'euros est prévue pour 17 lycées supplémentaires. La grande majorité des établissements est désormais équipée en vidéoprotection, sas, systèmes anti-intrusion, et 100 % des lycées publics disposent de boutons d'alerte reliés aux forces de l'ordre.

La région annonce que le nombre de BRS va être doublé d'ici à la fin du mandat. Les effectifs des BRS sont passés de 25 à 100 agents, après les assassinats de Samuel Paty et Dominique Bernard et vont continuer à augmenter. Elle indique également que le raccordement des caméras de vidéosurveillance aux centres de supervision – avec une première expérience dans le Val-d'Oise – doit être généralisé. ■

30
MILLIONS D'EUROS
ont été investis par le département de l'Essonne depuis 2017 dans différents dispositifs de protection des collèges.

EN PARTENARIAT AVEC **LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE**

496.661
Le nombre total d'emplois salariés en Essonne au T1-2025.

-0,2 %
L'évolution du nombre d'emplois salariés en Essonne entre le T4-2024 et le T1-2025.

-0,3 %
L'évolution du nombre d'emplois salariés en Essonne entre le premier trimestre 2024 et le premier trimestre 2025.

+4,2 %
L'évolution du nombre d'emplois salariés en Essonne entre le T4-2019 (dernier trimestre avant la crise sanitaire) et le T1-2025.

Les élus franciliens réclament des avancées pour la ligne 10 d'ici à 2032

94 Le Conseil départemental du Val-de-Marne appelle de ses vœux le lancement de nouvelles études sur le prolongement du métro entre Paris-Austerlitz et Ivry-Gambetta cette année.

Audrey Guettier

Mieux desservir le sud-est de Paris, c'est toute l'ambition du prolongement de la ligne de métro 10. Pourtant, les études se font attendre. Lundi 23 juin, les élus du département du Val-de-Marne ont adopté un vœu en séance pour réaffirmer l'intérêt de ce futur prolongement. Ils exigent « *de l'Etat et de la région Ile-de-France qu'ils garantissent que soient clairement engagés les moyens prévus au contrat plan Etat-Région (CPER), et confirment l'objectif que le projet voit le jour l'horizon 2032* ».

Depuis 2013, le prolongement de la ligne 10 est sur la table. Elle doit partir de la Gare d'Austerlitz à Paris pour desservir le 13e arrondissement de Paris et Ivry-sur-Seine dans un premier temps, puis Vitry-sur-Seine dans une seconde phase. Les élus ont donc demandé « *de programmer dès cette année 2025 la réalisation de nouvelles études* » pour les deux phases.

Ce chantier de transport structurant doit permettre de desservir des quartiers en pleine requalification – voire pour certains enclavés – comme Paris Rive Gauche dans le 13e arrondissement de Paris, Ivry Confluences à Ivry-sur-Seine, la ZAC des Ardoines à Vitry-sur-Seine et Bercy-Charenton notamment. Des opérations d'aménagements qui accueilleront 60.000 habitants, 100.000 salariés et 30.000 étudiants supplémentaires d'ici à 2030. « *Le prolongement de la ligne 10 va désenclaver le quartier d'Ivry Confluences, qui est enclavé entre le RER C et la ligne 8 du métro* », illustre Philippe Bouyssou, maire (PCF) d'Ivry-sur-Seine.

Comité le 2 juillet

Ile-de-France Mobilités explique que « les études vont ainsi être réalisées à partir de mi-2025 sur l'ensemble de ces projets pour préciser les tracés envisageables et en apprécier les conditions de faisabilité, les coûts et l'opportunité ». Le 2 juillet sera organisé un comité de lancement de ces études.

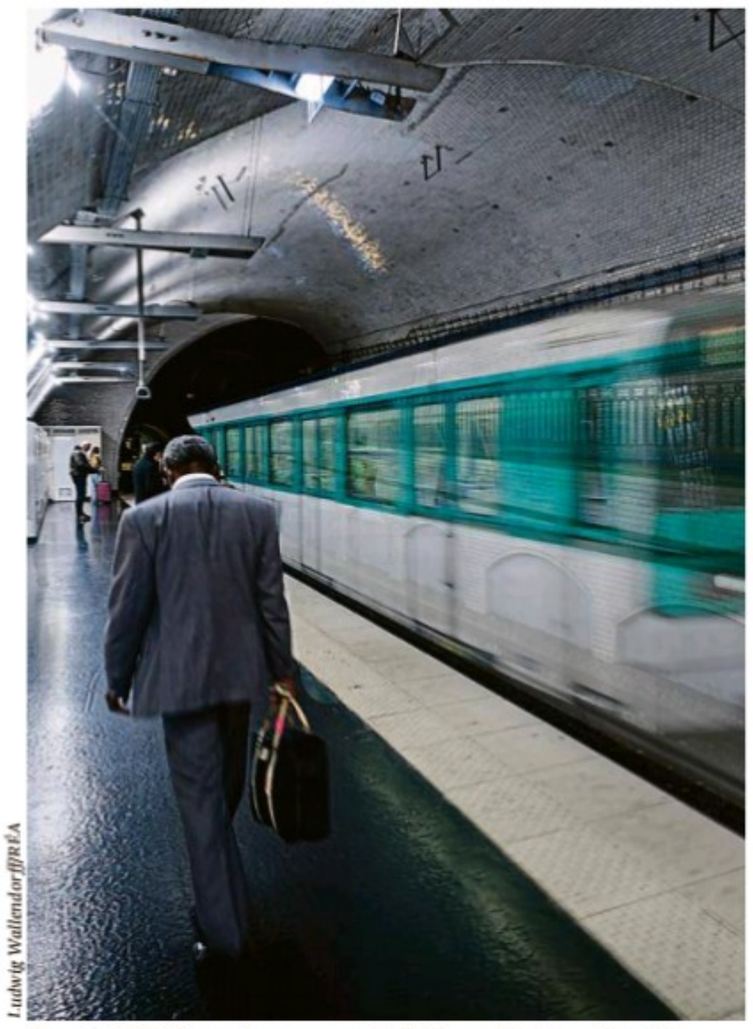
« *Depuis l'inscription au schéma directeur régional Ile-de-France en 2024 et l'inscription du financement des études dans le CPER 2023-2027, nous savons que ce projet a un intérêt, il ne faut juste ne plus perdre de temps* », plaide Grégory Géminel, directeur de l'association La Grande 10, chargée de défendre ce prolongement. Il rappelle que des études ont déjà été réalisées pour la première phase de ce chantier en 2017, mais qu'il manque celles portant sur la deuxième phase en direction de Vitry-sur-Seine.

« *Aujourd'hui, le RER C – qui dessert notamment Ivry-sur-Seine et Vitry-sur-Seine – subit de nombreux dysfonctionnements* », ajoute-t-il. Or, le prolongement de la ligne 10 correspondra avec la ligne 15 sud du Grand Paris Express, prévue pour l'automne 2026, et les lignes 5, 6 et 14. « *Nous ne lâcherons rien sur la ligne 10 car les enjeux économiques et sociaux sont très forts* », insiste-t-il. ■

Il a dit

« Le prolongement de la ligne 10 va permettre de desservir le quartier d'Ivry Confluences, qui est enclavé entre le RER C et la ligne 8 du métro. »

PHILIPPE BOUYSSOU
Maire d'Ivry-sur-Seine



Ludwig Wallendorff/REA

Depuis 2013, le prolongement de la ligne 10 est sur la table.

A Sarcelles, un centre culturel au cœur d'un nouvel écoquartier

95 La transformation de l'ancien Ehpad du Cèdre bleu, dans le centre historique de la ville, en grand centre culturel s'achève. Autour, un écoquartier de plus de 500 logements doit sortir de terre.

Hugo Robert

Dans la commune de Sarcelles, les politiques du logement se résument souvent à la rénovation et à la transformation du gigantesque Grand Ensemble où les deux tiers des 58.000 habitants vivent. Mais dans le « village » historique, présent depuis des centaines d'années et essentiellement pavillonnaire, un changement majeur se profile. Un écoquartier de 550 logements doit sortir de terre autour d'un tout nouveau centre culturel dans l'ancien Ehpad du Cèdre bleu, qui va ouvrir ses portes à la rentrée.

Au milieu des pavillons, une ancienne chapelle et une magnifique demeure entourées d'un grand parc arboré sont fermées et quasi inconnues des habitants depuis des décennies, excepté des adeptes de l'Urbex. La fermeture de cet ancien Ehpad en 2015, propriété de la Ville de Paris, a ouvert la voie à un nouvel aménagement pour la municipalité. Derrière les grilles, un patrimoine remarquable accueille désormais des salles de spectacle, de danse et de théâtre.

Les derniers coups de peinture sont donnés pour finaliser la rénovation du site. « *Nous avons récupéré ce bâtiment dans ce sale état, notamment les jardins qui étaient tous en friche, mais c'est une vraie merveille* », se remémore l'architecte Patrick Mauger, sur les lieux. Les façades ont été ravalées, le parc rafraîchi avec des aires de jeux pour enfants, et toutes les pièces aménagées pour accueillir l'école d'art de la ville, le conservatoire, un incubateur de cinéma et une médiathèque.

Couture urbaine

Parmi la multitude de petites salles, la plus impressionnante est sans conteste l'ancien chœur de la chapelle, reconverti en petite salle de spectacle. « *Nous avons travaillé le plus possible avec le déjà-là pour respecter l'identité architecturale du lieu, le tout dans un budget contraint* », souligne l'architecte. Le projet a nécessité un investissement de 9,4 millions d'euros, en grande partie financée par des subventions à hauteur de 7 millions d'euros.

Par sa singularité, le lieu est même mis en lumière dans une exposition consacrée aux lieux sacrés du Grand Paris, sous le parvis de la cathédrale Notre-Dame de Paris, dans le cadre de la première exposition hors les murs du Pavillon de l'Arsenal. Outre la dimension architecturale, la transformation du site est l'un des projets phares de la municipalité. « *Ce projet symbolise la volonté de créer une vraie couture urbaine entre le village et le Grand Ensemble, pour casser la barrière entre les deux quartiers* », assure Olivier Langlet, chargé de mission grands projets pour la ville de Sarcelles. « *Nous souhaitons que ce lieu puisse bénéficier aux habitants de toute la ville, y compris à ceux du Grand Ensemble, c'est pour cela qu'on veut développer des stages culturels* », souligne Annick L'Ollivier Langlade, la première adjointe à la culture et au patrimoine.

> « Nous avons travaillé le plus possible avec le déjà-là pour respecter l'identité architecturale du lieu, le tout dans un budget contraint. »
>
> **PATRICK MAUGER**
> Patrick Mauger

Autour de ce centre culturel et du parc qui s'apprête à ouvrir ses portes au public, un écoquartier doit sortir de terre dans les prochaines années. Une partie des logements seront aménagés dans des bâtiments à l'intérieur du domaine où des migrants sont, pour l'instant, installés. Mais le plus gros des logements sera construit à l'extérieur, en bordure du site. Or le projet prend du retard alors que la mairie espère percevoir 4 millions d'euros en vendant les terrains.

La proposition de Lamotte et Espace 2, le groupement de deux promoteurs choisi en fin d'année dernière, a finalement été retoqué par la mairie. « *Dans la première copie ils évoquaient 550 logements puis ils sont revenus nous voir prétextant l'augmentation du coût des matériaux en disant que ça n'allait plus économiquement. Ils ont donc proposé 613 logements puis 820 logements alors que nous avions plafonné à 550 logements* », a expliqué le maire Patrick Haddad (PS), lors du conseil municipal du 18 juin dernier. Un nouvel appel à manifestation d'intérêt a été relancé pour désigner un nouveau groupement. ■

Le patrimoine remarquable des lieux accueille désormais des salles de spectacle, de danse et de théâtre. *DR*

Autour de la tour Pleyel, le « business resort » se cherche des locataires

93 A Saint-Denis, 36.000 m² de bureaux ont été inaugurés dans le complexe Paris Pleyel, malgré un marché en crise.

Léo Da Veiga

Un pari. Dans un contexte de crise de l'immobilier tertiaire, 36.000 m² de bureaux viennent d'être inaugurés à Saint-Denis, l'une des villes pourtant les plus à la peine pour remplir ses immeubles, avec 20 % de vacance. Les deux bâtiments, pour le moment vides, viennent compléter le « business resort Paris Pleyel ». Un complexe dont les éléments les plus emblématiques, un centre de conférences de 10.000 m² et un hôtel 4 étoiles dans la mythique tour Pleyel rénovée, ont été ouverts juste avant les Jeux Olympiques de Paris 2024.

Comme elle, les deux nouveaux immeubles sont entièrement blancs, attirant inévitablement l'œil. L'un a pris la forme d'une tour, moins haute que Pleyel (27 étages contre 39) avec un jardin à son sommet. Le second, en forme de « U », encercle la tour Pleyel, et devrait à terme bénéficier au rez-de-chaussée d'une brasserie. L'urgence est de leur trouver des locataires.

Localisation stratégique

« *Bien sûr, le contexte n'est pas favorable, et avant la crise sanitaire, ces bâtiments de bureaux auraient été loués dès leur livraison* », reconnaît Boris Litty, directeur général de la Financière des Quatre Rives, maître d'ouvrage délégué du projet. « *Mais nous sommes aux pieds de la gare de Saint-Denis Pleyel qui accueillera à terme quatre lignes de métro du Grand Paris Express. Et les services de l'hôtel et salles du centre de conférence, qui fonctionnent très bien, seront accessibles aux locataires* », se rassure-t-il.

Le propriétaire, la société Pleyel investissement (filiale de la compagnie d'assurances Afi Esca-groupe Burrus) serait d'ailleurs déjà en discussion avec trois locataires potentiels. De grosses sociétés qui pourraient à elles toutes louer l'intégralité des deux immeubles, dimensionnés pour plus de 3.500 salariés au total.

> L'inauguration de ce complexe, attendu depuis plus de seize ans, donne le top départ de l'aménagement du « nouveau » quartier Pleyel.

L'inauguration de ce complexe, attendu depuis plus de 16 ans, donne le top départ de l'aménagement du « nouveau » quartier Pleyel. Si celui-ci était autrefois destiné à devenir une zone d'affaires, en concurrence avec la Défense ou le quartier voisin de la Plaine, la crise du bureau a eu raison de cette idée. La municipalité a annoncé l'année dernière vouloir en faire un lieu de destination touristique. 135.000 m² de surfaces hôtelières, commerciales et de loisirs doivent ainsi sortir de terre dans les prochaines années, autour de la Tour. ■

EN PARTENARIAT AVEC **LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE**

421.556
Le nombre total d'emplois salariés dans le Val-d'Oise au T1-2025.

+0,1 %
L'évolution du nombre d'emplois salariés dans le Val-d'Oise entre le T4-2024 et le T1-2025.

+0,4 %
L'évolution du nombre d'emplois salariés dans le Val-d'Oise entre le premier trimestre 2024 et le premier trimestre 2025.

+6,5 %
L'évolution du nombre d'emplois salariés dans le Val-d'Oise entre le T4-2019 (dernier trimestre avant la crise sanitaire) et le T1-2025.

EN PARTENARIAT AVEC **nomination** SMART DATA FOR BUSINESS PERFORMANCE

décideurs locaux

ENTRETIEN/HYGIÈNE

WERNER & MERTZ
Benoit Fraumont
est nommé directeur général France Bénélux du groupe Werner & Mertz.

A 42 ans, ce diplômé de Neoma Business School était directeur commercial France du groupe Werner & Mertz depuis 2022. Au cours de sa carrière, il a évolué chez Carrefour, Unilever France et Danone.

DISTRIBUTION

RAJA
Karine Lagier
rejoint le groupe Raja au poste de directrice générale de JPG.

A 52 ans, cette diplômée de HEC était directrice transformation et performance de Teract depuis 2022. En 2015, elle a intégré InVivo Retail où elle a été directrice achats et marketing produit, puis directrice générale de la business unit jardin.

FINTECH

MYUNISOFT
Guillaume Jacques
entre au comité de direction de MyUnisoft en tant que chief marketing officer.

A 50 ans, il est titulaire d'un executive MBA de HEC Paris. Au cours de sa carrière, il a assumé des fonctions de direction chez EBP Software et Sage. Il a également été chief revenue officer et associé au sein de Smart Tribune.

ASSURANCE COLLECTIVE

COLONNA
Olivier Massa
prend la tête du nouveau pôle protection sociale du groupe Colonna.

A 56 ans, il est diplômé de l'ISEG Lyon. Il a exercé durant dix-neuf ans chez Diot-Siaci notamment en tant que directeur commercial protection sociale et stratégie RH. Il a également été directeur général du courtier GEREP, qu'il a dirigé pendant quatre ans.

MUTUELLE

LA MUTUELLE LMP
Grégory Lecerf
est promu directeur général de La Mutuelle LMP.

A 52 ans, ce diplômé de l'IEP de Grenoble est titulaire d'une maîtrise en sciences économiques.C'est en 2023 qu'il a rejoint LMP avec un périmètre opérationnel comprenant le développement commercial, la gestion, la fidélisation, la communication, le digital et le service courrier.

COMPAGNIE AÉRIENNE

SINGAPORE AIRLINES (SIA)
Simon Turcotte
devient directeur général SIA pour la France.

Agé de 44 ans, ce diplômé de l'université McGill est entré chez Singapore Airlines en 2007. Dernièrement, il était senior manager group portfolio development au siège de SIA. Entre 2018 et 2020, il a assuré la direction commerciale de NokScoot Airlines.

ANNONCES JUDICIAIRES ET LÉGALES

75 • PARIS

SOCIETES

ALP01231768

Par acte SSP du 01/06/2025, il a été constitué une SASU dénommée : COMPAGNIE FRANCAISE DE PLOMBERIE (C.F.P).

Siège social : 55 avenue Marceau, 75116 PARIS.

Capital : 10 000,00 €

Objet : - Tous travaux de plomberie, de chauffage, sanitaire, carrelage, climatisation, installation de VMC, revêtement et plus généralement toutes activités se rapportant directement ou indirectement à l'objet social ;

- La sous-traitance ou la prise en sous-traitance de tous travaux entrant dans le cadre de l'activité définie ci-dessus.

Président : Monsieur BERBER Halil demeurant au 22 rue Georges Seurat, 93600 AULNAY SOUS BOIS élu pour une durée illimité.

Admission aux assemblées et droits de votes : Chaque actionnaire est convoqué aux Assemblées. Chaque action donne droit à une voix.

Clause 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 R.C.S de PARIS.

ALP01233289

Par ASSP en date du 30/06/2025, il a été constitué une SASU dénommée :

ENZO MANAGEMENT

Siège social : 33 Rue de la Bienfaisance 75008 PARIS **Capital :** 100 € **Objet social :** - La prestation de services en matière financière, juridique, de ressources humaines, de stratégie commerciale, de conseils, d'apports d'affaires, d'aide à l'implantation et au développement au bénéfice des entreprises. **Président :** M PINTUS Enzo demeurant 227 Rue Henri Durre 59199 BRUILLE-SAINT-AMAND **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 PARIS.

ALP01233367

Par ASSP en date du 20/06/2025 il a été constitué une SCI dénommée :

JNVCO II

Siège social : 183 RUE DE LA POMPE 75016 PARIS **Capital :** 500 € **Objet social :** L'acquisition, l'administration et l'exploitation par bail, location ou autrement de tous immeubles et biens immobiliers. **Gérance :** M NICOLLE JONATHAN demeurant 6Ter rue Lascaris 06000 NICE **Cession de parts sociales :** Les parts sociales sont librement cessibles au profit d'un associé. Toute cession à un tiers de la Société est soumise au préalable à agrément de la collectivité des associés réunis en Assemblée Générale. **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01228624

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Paris".

EAGLE TRANSPORT LUXURY

SAS au capital de 100 €
Siège social : 20 AV DES COURTILLIERES, 93500 PANTIN
RCS 830 548 384 BOBIGNY

L'AGO du 13/06/2025 a décidé de transférer le siège social au 25 rue de Ponthieu, 75008 PARIS.

Mention au RCS de BOBIGNY

ALP01232437

GREEN ECOBAT

SARL au capital de 1000 € Siège social : 118/130, avenue jean JAURES 75019 PARIS RCS PARIS 929416048

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 20/05/2025, il a été décidé de transformer la SARLU en SAS sans la création d'un être moral nouveau.La dénomination de la société, son capital, son siège, sa durée, et la date de clôture de son exercice social demeurent inchangés. **Président :** M BERISSANE YAHIA demeurant 151, rue maine gagnaud 16600 RUELLE-SUR-TOUVRE **Directeur Général :** M KSIBA Mounir demeurant 641, RUE DU DOCTEUR SCHWETZER bat b1 - esc 6 16000 ANGOULÊME **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. Les actions sont cessibles uniquement avec l'accord du Président de la Société., qu'il n'y avait pas lieu à dissolution de la société malgré les pertes constatées, en application de l'art. L223-42 du Code de commerce à compter du 2025-05-20T00 :00 :00Z, d'étendre l'objet social aux activités suivantes : travaux de couverture, de maçonnerie, de platrerie et de peinture Les statuts ont été modifiés en conséquence. Nomination du nouveau dirigeant : Président, M.BERISSANE yahia 151, rue du maine GAGNAUD - 16600 ruelle sur touvre. -Depart de l'ancien dirigeant : Mme BOUSHABA épouse KSIBA liham - avenue des ancien combattants 16400 LA COURONNE.

Modification au RCS de PARIS.

ALP01232500

Cette annonce paraît pour les départements "Hauts-de-Seine" et "Paris".

SOFIPAR GORON

Société à responsabilité limitée au capital de 4.859.274 euros

Siège social : 1 rue d'Anjou – 92600 ASNIERES

493 396 881 RCS ASNIERES

Par décision de la gérance en date du 12 juin 2025, il a été décidé de transférer le siège social du 1 rue d'Anjou – 92600 ASNIERES au 14 boulevard Saint Michel - 75006 PARIS.

Gérants : Monsieur Eric CHENEVIER, demeurant 28 rue du Maréchal Joffre – 78110 Le Vésinet ; et Madame Carole NEAUMET, demeurant 10 rue de la porte d'Etampes – 78730 Rochefort en Yvelines.

La société sera immatriculée au RCS de PARIS.

ALPI000130870

AMBULANCES JAN 75

SASU au capital de 500,00 €

Siège social : 366 T RUE DE VAUGIRARD 75015 PARIS

Par décision de l'associé unique du 09/06/2025, il a été décidé de transférer le siège social au : 226 Rue de Tolbiac 75013 Paris,

à compter du 09/06/2025..

modification au RCS de Paris 918290289.

De modifier la dénomination sociale qui devient : AMBULANCES SAINT HONORE 75.

De nommer M. TAQA Ahmed demeurant 10 Rue Lacroix Juvisy-sur-Orge 91260 en qualité de Président en remplacement de M. TAQA Mohamed.

ALP01215153

Cette annonce paraît pour les départements "Yvelines" et "Paris".

yaka taxi sasu au capital de 1 euro sis 109 rue molière 78130 les mureaux rcs 933353179.l'age du 02/04/25 a décidé de transférer le siège social au 6 rue d'armaillé 75017 paris,radiation au rcs versailles,immatriculation au rcs paris

---

ALPI000130820

REFILL STATION

SAS au capital de 100000,00 €

Siège social : 13 RUE GEORGES AURIC CAP 19 75019 PARIS RCS Paris 822000659

Par décision des associés du 31/12/2024, il a été décidé : d'approuver les comptes définitifs de la liquidation; de donner quitus au liquidateur **M. BITTON Dan** demeurant 149 Rue Manin 75019 Paris pour sa gestion et décharge de son mandat; de prononcer la clôture des opérations de liquidation à compter du 31/12/2024.

Radiation au RCS de Paris.

ALP01232559

SCI QUART DE THIERS

SCI au capital de 2000 € Siège social : 2 AVENUE OCTAVE GREARD 75007 PARIS RCS PARIS 53885139500029

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 10/05/2025, 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) M LAIK Francis demeurant au 68 Bis Rue du Lycée 92330 SCEAUX et fixé le siège de liquidation où les documents de la liquidation seront notifiés au siège social. Mention en sera faite au RCS de PARIS.

78 • YVELINES

SOCIETES

ALP01233271

Cette annonce paraît pour les départements "Hauts-de-Seine" et "Yvelines".

ANJUERE & ASSOCIES

Société à responsabilité limitée au capital de 400.000 euros

Siège social : 13 avenue Morane Saulnier 78140 VELIZY VILLACOUBLAY

RCS 511 625 394

Par AGE du 31/10/2024, la collectivité des associés a décidé de transférer le siège social au 13 avenue Morane Saulnier -78140 VELIZY VILLACOUBLAY à compter du 01/11/2024.

RADIATION au RCS DE NANTERRE et IMMATRICULATION au RCS DE VERSAILLES

ALP01228853

OLBV

SARL au capital de 10 000.00 €

Siège social : 745 avenue des Bigochets

78670 VILLENNES SUR SEINE

RCS VERSAILLES B 978 694 347

Par AGE du 17/06/2025, les associés ont décidé d'augmenter le capital en numéraire pour le porter à 410 000 €

Mention au RCS de Versailles

91 • ESSONNE

SOCIETES

ALP01233249

LAMATHOR

SC au capital de 30 000 €

Siège social : 6 rue Pasteur

Brunoy 91800

RCS EVRY 832 277 545

Par décisions de l'AGE du 28/11/2024, la société est tranformée en SARL, son siège est transféré au 32 rue Monttessuy à Jusvisy - 91260 et l'objet social devient le développement et la commercialisation de produits innovants

Notification au RCS d'EVRY

ALP01233033

VTC REINA

SASU au capital de 100 € Siège social : 4 RUE ALFRED GROS 91270 VIGNEUX-SUR-SEINE RCS EVRY 898632807

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 31/12/2022 il a été décidé : d'approuver les comptes définitifs de la liquidation; de donner quitus au liquidateur, M REINA Daniel Angel demeurant 4 Rue Alfred Gros 91270 VIGNEUX-SUR-SEINE pour sa gestion et décharge de son mandat; de prononcer la clôture des opérations de liquidation. Radiation au RCS de EVRY.

ALP01226927

Rectificatif à l'annonce parue le 12/06/2025 dans les échos Les Echos(91), concernant la société LOU WISS FACTORY, il y a lieu de lire : Capital de 10 000 € et non 2 000 €

92 • HAUTS-DE-SEINE

SOCIETES

ALP01230368

Suivant acte S.S.P. daté du 06/06/2025, il a été constitué une S.A.S.U. ayant les caractéristiques suivantes :

Dénomination : LOBE CONSULTING

Capital social : 1 000 €

Siège Social : 16 square du Pont de Sèvres 92100 BOULOGNE BILLANCOURT

Objet social : Consultant dans le domaine des sports, réalisation d'émissions et prestations de commentateur sportif.

Président : Mr Samuel LOBE ELEME, demeurant 16 square du Pont de Sèvres 92100 BOULOGNE BILLANCOURT

Cessions d'actions : soumises à agrément préalable

Durée : 99 ans

Immatriculation au RCS de NANTERRE.

JAL pro
ANNONCES LÉGALES

Notre solution d'annonces légales sur mesure pour les professionnels du Chiffre et du Droit

Compte personnalisé

Couverture nationale

Service Qualité Relation Client dédié

Attestation de parution immédiate

DEPUIS 2019 PALMARÈS DU CHIFFRE JAL-PRO Annonces légales

Découvrez notre service 01 87 39 70 08

Un service proposé par Les Echos Le Parisien Services - RCS 799 256 185

#JALPRO

ALP01228362

Suivant acte sous seing privé du 23 juin 2025, les associés de la SASU **MALIEVA**, sise 18, avenue de la Marche 92430 MARNES LA COQUETTE, au capital de 1 000 €, immatriculée au RCS de NANTERRE sous le numéro 981 429 483 ont décidé, en application de l'article L223-42 du Code de Commerce, de la continuation de l'exploitation malgré la perte de la moitié du capital.

Immatriculée au RCS de NANTERRE

93 • SEINE-SAINT-DENIS

SOCIETES

ALP01228061

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Seine-Saint-Denis".

RS - GROUP

SAS au capital de 30.000 €
Siège social : 49 rue du chemin vert 75011 PARIS
RCS 892 491 622 PARIS

L'AGO du 04/02/2025 a décidé de :

- transférer le siège social au 37 BIS RUE DU PROGRES 93200 ST DENIS.
- nommer président : M VEIGA ALVES WILSON JOAO, 15 ROUTE D'ASNIERES 92110 CLICHY en remplacement de M LOUBAH YASSER
- modifier la dénomination sociale qui devient :

GROUPE NETTOYAGE

- modifier l'objet social comme suit : d'activité NETTOYAGE ET ENTRETIEN DE TOUS LOCAUX COMMERCIAUX, INDUSTRIELS ET HABITATIONS.

Radiation du RCS de PARIS et immatriculation au RCS de BOBIGNY

ALP01215040

Cette annonce paraît pour les départements "Val-d'Oise" et "Seine-Saint-Denis".

« ASSUR IMMO HORIZON BLUE »

Société à Responsabilité Limitée au capital de 1 000 €, 20 Bis Avenue Henri Prost - 95200 Sarcelles, 932 050 404 R.C.S. Pontoise

Par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire en date du 16/05/2025, il a été décidé :

- d'ajouter l'activité suivante : « Courtier en crédit » ;
- de changer la dénomination sociale, qui devient « Agence AHB » ;
- de transférer le siège social ainsi que l'établissement principal au 770 Rue de Paris - 93380 Pierrefitte-sur-Seine.

En conséquence, la société sera radiée du RCS de Pontoise et immatriculée au RCS de Bobigny. Les statuts ont été modifiés en conséquence.

ALP01228262

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Seine-Saint-Denis".

IDEALCAB

SASU au capital de 1.000 €
Siège social : 10 rue de Penthievre, 75008 PARIS
RCS 842 303 869 PARIS

Le Gérant, en date du 12/06/2025, a décidé de transférer le siège social au 5, rue Pleyel, 93200 ST DENIS, à compter du 12/06/2025.

Président : M MINKHAR Abdelhak, 19 rue Edouard Renault 93150 LE BLANC MESNIL

Radiation du RCS de PARIS et immatriculation au RCS de BOBIGNY

VENTE DE FONDS - GERANCE

ALP01232312

Aux termes d'un ASSP en date du 15/06/2025, il a été mis fin à la location gérance, consentie par ASSP à PANTIN en date du 11/06/2025 pour une durée de 1 an renouvelable par tacite reconduction, entre : la société **UNITE TAXI** SAS au capital de 2000 située 8 avenue du 8 Mai 1945 93500 PANTIN immatriculée au RCS de BOBIGNY sous le numéro 931599005 au profit de la société **VIP TRANSFERT 75** SASU au capital de 3000 € située 66 avenue des Champs Elysees 75008 PARIS immatriculée au RCS de PARIS sous le numéro 981520877 sur un fonds de commerce de taxi et transport de personnes situé **8 AVENUE DU 8 MAI 1945 93500 PANTIN** .

94 • VAL-DE-MARNE

SOCIETES

ALP01233366

Cette annonce paraît pour les départements "Yvelines" et "Val-de-Marne".

CPF

SARL au capital de 8.000 Euros
26 bis rue de Montreuil 78000 Versailles
439 440 322 RCS Versailles

Aux termes de l'Assemblée Générale Extraordinaire en date du 1er mai 2025, il a été décidé de transférer le siège social au 183, boulevard Aristide Briand 94500 Champigny sur Marne

Les statuts ont été modifiés en conséquence

Gérant : Monsieur Carlos Alexandre Pedro demeurant 4 rue d'Alsace 78310 Maurepas.

Mention en sera faite au RCS de Versailles.

ALP01226891

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Val-de-Marne".

S.A.L.K
Société A Responsabilité Limitée
Au Capital de 8.000 euros
Siège Social : 218 Rue des Pyrénées 75020 Paris
807 981 048 R.C.S PARIS

Par l'AGE du 01/05/2025, il a été décidé de transférer le siège social au 03 rue Jean Jaurès 94000 CRETEIL, et de modifier son l'objet social qui devient : change son objet social pour : Prestations de services aux Boulangeries, à compter 01/05/2025

Radiation au RCS de PARIS immatriculation au RCS de CRETEIL

ALP01233391

SURFACE SOLUTIONS

SAS au capital de 10000 € Siège social : 201 RUE CARNOT 94120 FONTENAY-SOUS-BOIS RCS CRÉTEIL 982570327

Par décision de l'associé Unique du 20/06/2025, il a été décidé de nommer M GAUTIER JEAN-PHILIPPE demeurant 113 RUE DU CHATEAU 75014 PARIS en qualité de Président en remplacement de M ROSENBERGER DIDIER, à compter du 20/06/2025 et de nommer Mme MERCIER SANDRINE demeurant 16 ROUTE DU CLUB HIPPIQUE 74500 ÉVIAN-LES-BAINS en qualité de Directeur Général, à compter du 20/06/2025. Modification au RCS de CRÉTEIL.

95 • VAL-D'OISE

SOCIETES

ALP01231770

Par acte SSP du 01/04/2025, il a été constitué une SAS dénommée : MAXI SHOP.

Siège social : 110 bis boulevard Jean Allemane, 95100 ARGENTEUIL.

Capital : 1.000,00 €

Objet : - Achat (en France ou à l'importation) et vente (en France ou à l'exportation) de tous produits non réglementés au détail, en gros, en demi-gros ;
- Commerce en ligne avec la création et la gestion de site internet ;
- Stockage, entreposage et expédition de marchandise ;
- Toute activité de commerce et de négoce au détail, en gros, en demi-gros.

Président : Monsieur BENHEDACH Ryan demeurant 46 rue d'Argenteuil, 95210 SAINT-GRATIEN élu pour une durée illimitée.

Directeur Général : Monsieur KOSE Huseyin demeurant 2 bis ruelle du Moulin, 95130 FRANCONVILLE élu pour une durée illimitée.

Admission aux assemblées et droits de votes : Chaque actionnaire est convoqué aux Assemblées. Chaque action donne droit à une voix.

Clause d'agrément : Les cessions d'actions, à l'exception des cessions aux associés, sont soumises à l'agrément de la collectivité des associés.

Durée : 99 ans à compter de son immatriculation au R.C.S de PONTOISE.

ALP01227520

Par acte SSP du 20/06/2025, il a été constitué une SAS ayant les caractéristiques suivantes :

Dénomination :

CLEANEA SERVICE

Objet social : Nettoyage et entretiens des hôtels, des bureaux et des locaux. Aide a domicile.

Siège social :

11 RUE DE LA BARRE 95880 Enghien-les-Bains.

Capital : 1000 €

Durée : 99 ans

Président : M. ORUNCAK ERDEM, demeurant 124 AVENUE DE LA MARNE 93800 Épinay-sur-Seine

Immatriculation au RCS de Pontoise

Les Échos Sociétés
Directeur Délégué : Dusan JACIMOVIC

Par arrêté des préfets des départements concernés, **Les Échos** est habilité à publier les annonces judiciaires et légales dans les départements de **Paris (75), Yvelines (78), Essonne (91), Hauts-de-Seine (92), Seine-Saint-Denis (93), Val-de-Marne (94), Val-d'Oise (95) et Rhône (69).**
Le site **LesEchos.fr** est habilité dans **ces mêmes départements,** ainsi que dans les suivants : **Côte-d'Or (21), Côtes-d'Armor (22), Doubs (25), Gard (30), Morbihan (56), Bas-Rhin (67), Haut-Rhin (68), Saône-et-Loire (71), Vendée (85).**

COMMENT PUBLIER VOS ANNONCES
Annonces et formalités légales
Service clients : 01 44 88 42 00
jal-pro@annonces-legales.fr

TARIFS HT 2025 et MODALITÉS DE PUBLICATION (Arrêté du 16 décembre 2024)
ANNONCES DE MODIFICATIONS MULTIPLES D'UNE SOCIÉTÉ (tarifs au caractère)
Le tarif d'une annonce légale publiée pour plusieurs événements est obtenu en multipliant le nombre total de caractères qu'elle comporte, espaces inclus et à l'exclusion de tout élément de présentation, par le tarif du caractère fixé à l'article 2 de l'arrêté. Le tarif ainsi obtenu est arrondi au centime d'euro le plus proche. **0,187 €** : 21 Côte-d'Or / 22 Côtes-d'Armor / 25 Doubs / 30 Gard / 56 Morbihan / 67 Bas-Rhin / 68 Haut-Rhin / 71 Saône-et-Loire / 85 Vendée. **0,193 €** : 69 Rhône. **0,225 €** : 78 Yvelines / 91 Essonne / 95 Val-d'Oise. **0,237 €** : 75 Paris / 92 Hauts-de-Seine / 93 Seine-Saint-Denis / 94 Val-de-Marne.

ANNONCES DE MODIFICATION UNIQUE D'UNE SOCIÉTÉ (tarifs forfaitaires)

Modification / Départements	Annexes I à VI	Annexe VII
Transfert de siège / Changement de dirigeant / Commissaire aux comptes (nomination et cessation) / Durée de la société	108 €	125 €
Capital social/ Changement d'objet social / Nomination d'administrateur judiciaire	135 €	156 €
Dénomination sociale / Sigle / Forme juridique / Cessions de parts / Mouvement d'associés	197 €	225 €
Non-dissolution (capitaux propres inférieurs à 50 % du capital)	82 €	92 €

ANNONCES DE CONSTITUTION DE SOCIÉTÉ
(Tarifs forfaitaires)
Arrêté du 16 décembre 2024 modifiant l'arrêté du 19 novembre 2021 relatif à la tarification et aux modalités de publication des annonces judiciaires et légales

Forme juridique	Dpts annexes I à VI	Dpts annexe VII
SASU	141 €	165 €
SAS	197 €	231 €
EURL	123 €	146 €
SARL	147 €	171 €
SCI	189 €	221 €
Société civile	220 €	260 €
SA	395 €	462 €
SNC	218 €	257 €

ANNNONCES DE DISSOLUTION, LIQUIDATION, PROCÉDURES COLLECTIVES ET CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE
(Tarifs forfaitaires)
Arrêté du 16 décembre 2024 modifiant l'arrêté du 19 novembre 2021 relatif au tarif annuel et aux modalités de publication des annonces judiciaires et légales

DISSOLUTION ANTICIPÉE NOMINATION DES LIQUIDATEURS	Dpts annexes I-VI : 152 € Dpts annexe VII : 179 €
CLÔTURE DE LA LIQUIDATION	Dpts annexes I-VI : 110 € Dpts annexe VII : 128 €
OUVERTURE DU JUGEMENT DE PROCÉDURE COLLECTIVE	Dpts annexes I-VI : 65 € Dpts annexe VII : 77 €
CLÔTURE DU JUGEMENT DE PROCÉDURE COLLECTIVE	Dpts annexes I-VI : 36 € Dpts annexe VII : 42 €
CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE	Tous dpts : 57 €

BILANS

LFPI AM HOLDING

Société par actions simplifiée au capital de 179.074.908 euros
Siège social : 30 Avenue Kléber - 75016 PARIS
895 123 487 R.C.S. PARIS
Exercice social du 1er janvier 2023 au 31 décembre 2024
Comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024
Comptes annuels et consolidés approuvés par l'Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2025
A – Comptes annuels

BILAN (en euros.)

ACTIF	Note	31/12/2024	31/12/2023
Caisse, banques centrales, C.C.P	2	37.325	655.091
Obligations et autres titres à revenu fixe	3	16.033.272	1.042.781
Parts dans les entreprises liées	4	189.726.455	189.726.455
Immobilisations incorporelles	5	1.562.300	1.562.300
Immobilisations corporelles	5	17.198	
Autres actifs	6	1.150.344	1.512.415
TOTAL DE L'ACTIF		**208.526.895**	**194.499.042**

PASSIF	Note	31/12/2024	31/12/2023
Autres passifs	6	1.994.701	1.558.850
Dettes subordonnées		10.000.000	10.000.000
Capitaux Propres	8	196.532.194	182.940.192
Capital souscrit	8	179.074.908	179.074.908
Primes d'émission	8	1.186.709	1.186.709
Réserves	8	969.845	931.237
Provisions réglementées et subventions d'investissement		878.940	644.556
Report à nouveau	8	1.064.173	330.609
Résultat de l'exercice	8	13.357.618	772.173
TOTAL DU PASSIF		**208.526.895**	**194.499.042**

COMPTE DE RESULTAT	Note	31/12/2024	31/12/2023
PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE			
+ Intérêts et produits assimilés	9		50.230
- Intérêts et charges assimilés	9	695.464	
+ Revenus des titres à revenu variable	9	13.884.745	
+/- Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de placement et assimilés	11	356.973	25.128
+ Autres produits d'exploitation bancaire	12	1.762.756	2.374.822
PRODUIT NET BANCAIRE		**15.309.010**	**2.450.180**
- Charges générales d'exploitation	13	1.400.704	1.468.736
- Dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations incorporelles et corporelles	14	236.056	234.384
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION		**13.672.250**	**747.060**
+/- Coût du risque	15		82.000
RESULTAT D'EXPLOITATION		**13.672.250**	**829.060**
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT		**13.672.250**	**829.060**
- Impôt sur les bénéfices		314.632	56.887
RESULTAT NET – PART DU GROUPE		**13.357.618**	**772.173**

HORS-BILAN : néant.

ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX

Le bilan avant répartition de l'exercice clos le 31 décembre 2024, présente un total de 208.526.895 euros. Le compte de résultat de l'exercice, présenté sous forme de liste, fait apparaitre un bénéfice de 13.357.618 euros. L'exercice a une durée de 12 mois. Les notes N° 1 à 16 ci-après, font partie intégrante des comptes annuels. Ces comptes annuels ont été arrêtés par le Président. **I. – Principes, règles et méthodes comptables :** Les comptes annuels sont établis conformément aux dispositions des règlements comptables applicables aux établissements de crédit tels que figurant dans le règlement de l'ANC n°2014-07 du 26 novembre 2014. Les conventions générales bancaires 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. **Faits marquants de l'exercice :** Le groupe Meeschaert, dont LFPI AM HOLDING est l'entité consolidante, a procédé à la TUP de la société Meeschaert Conseil Immobilier en date du 17 juin 2024 qui a été absorbée par la société Financière Meeschaert. La société Meeschaert Asset Management (en qualité de société absorbée) a fusionné avec la société Mandarine Gestion (en qualité de société absorbante) depuis le 1er janvier 2024 suivant le traité de fusion signé le 20 novembre 2023. Le contentieux avec Cédric Meeschaert, ancien actionnaire du groupe a été résolu le 12 février 2025 après signature d'un contrat de cession de créance. Le montant payé est identique au montant provisionnée à fin décembre 2024. **Immobilisations incorporelles :** Au poste « Concessions brevets » est inscrit un montant de 1.562.300 € correspondant aux marques, noms commerciaux, logos et noms de domaine Meeschaert acquis dans le cadre de la prise de contrôle de Financière Meeschaert et de ses filiales Meeschaert Asset Management et Meeschaert Conseil Immobilier par LFPI AM HOLDING le 1er avril 2021. L'évaluation des marques a été réalisée sur la base d'une expertise indépendante. **Immobilisations corporelles :** Pour donner suite au déménagement du siège social situé au 30 Avenue Kléber, 75016 Paris, une convention de mise à disposition de locaux commerciaux et de services associés entre la société Financière Meeschaert et LFPI AM HOLDING a été mise en place au 29/03/2024 jusqu'à la fin du Bail. La société a bénéficié d'une franchise de loyer dans le cadre de ce bail ; celle-ci a été amortie sur une durée de 6 ans correspondant à la durée de l'engagement ferme. **Opérations en devises :** Les créances et dettes en devises sont valorisées au taux de change en vigueur à la clôture de l'exercice. **Obligations, Actions et autres titres à revenu fixe et variable :** Les titres de placement sont enregistrés à leur coût historique. Plus principalement, il s'agit de placements de trésorerie sous forme d'OPC monétaires. **Participations :** Les titres de participations dans les entreprises liées sont évalués au coût historique. Compte tenu, notamment, des bénéfices cumulés dégagés par les entreprises liées depuis leur date de création, la valeur d'usage de ces participations est au moins égale à leur coût historique. **Créances et dettes :** Les créances et les dettes ont été évaluées pour leur valeur nominale. Les créances ont, le cas échéant, été dépréciées par voie de provision pour tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles étaient susceptibles de donner lieu. **Transactions avec les parties liées :** Toutes les transactions avec les parties liées ont été conclues à des conditions normales de marché. Les conditions peuvent être considérées comme normales lorsqu'elles sont habituellement pratiquées par l'établissement dans les rapports avec les tiers de sorte que le bénéficiaire de la convention n'en retire pas un avantage par rapport aux conditions faites à un tiers quelconque de la société, compte tenu des conditions d'usage dans les sociétés du même secteur. Conformément aux règlements ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014, il n'y a pas d'opérations au titre des parties liées qui soient d'une part conclue à des conditions anormales de marché ou d'autre part en dehors de toutes opérations avec les entreprises liées mentionnées dans les annexes détaillées par poste. **Charges et produits :** Les intérêts ainsi que les commissions assimilées à des intérêts sont enregistrés en compte de résultat prorata temporis. Les commissions perçues ou versées en rémunération de services ponctuels sont intégralement enregistrées en résultat à l'origine. Les commissions rémunérant des services continus sont, quant à elles, étalées en résultat sur la durée de la prestation rendue. **Rémunération des membres de la direction :** Il n'est pas fait mention de la rémunération des membres de la direction car ceci reviendrait à individualiser la rémunération de chacun. **Engagement en matière de retraite :** A leur départ à la retraite, les salariés de la société perçoivent une indemnité conformément à la loi et aux dispositions de l'accord d'entreprise. La société n'a pas opté pour la méthode préférentielle qui consiste à provisionner les indemnités de fin de carrière. L'engagement calculé selon la méthode rétrospective prorata temporis avec un taux d'actualisation de 3,38 % et un taux d'augmentation des salaires de 2 %, s'élève à 7.728 euros, dans le cadre de départs à 64 ans. **Régime fiscal :** Il n'existe pas de différence entre l'impôt comptabilisé et l'impôt théorique dont serait redevable la société en l'absence d'intégration. Une convention d'intégration fiscale regroupe la société LFPI AM HOLDING et les sociétés suivantes : – Financiere Meeschaert. – Mandarine Gestion. La société LFPI AM HOLDING, « tête de groupe » de l'intégration fiscale, est seule redevable de l'impôt sur les bénéfices des sociétés. La convention d'intégration fiscale prévoit que l'économie ou la charge d'impôts supplémentaire résultant de l'intégration est comptabilisée dans les produits ou les charges de la Société « tête de groupe ». **Litiges :** Les risques liés aux litiges sont évalués selon la plusieurs critères : – Nature du litige, – Montant, – L'état d'avancement du litige, – Les avis juridiques obtenus. Les provisions pour les litiges sont ajustées dès réception de nouvelles informations significatives et revue entièrement pour l'arrêté comptable annuel. **Evènements**

postérieurs à la clôture : Tous les contentieux avec Cédric Meeschaert, ancien actionnaire du groupe, ont été résolus le 12 février 2025 dans le cadre d'un protocole signé entre ce dernier et les entités du groupe. La charge à payer est provisionnée au niveau de la société du groupe Mandarine Gestion conformément au protocole. **Informations sur les postes du bilan et du hors-bilan : Note 2. – Opérations interbancaires et assimilées :**

ACTIF (En milliers d'euros.)	2024	2023
– Créances sur les établissements de crédit	37	655
A vue	37	655
TOTAL	**37**	**655**

PASSIF : Néant.

NOTE 3 – Obligations, Actions et autres titres à revenu fixe et variable. (en milliers d'euros)	2024	2023
– OPCVM(1)	16.033	1.043
TOTAL	**16.033**	**1.043**

Les titres de placement sont enregistrés à leur coût historique. (1) Il s'agit de placements de trésorerie sous forme d'OPC monétaires. Les valeurs mobilières de placement enregistrent une plus-value latente (non comptabilisée) de 356.973,05 €.

NOTE 4 – Participations, Parts dans les entreprises liées et autres titres :

Sociétés détenues (En milliers d'euros.)	Capital social	Capitaux propres autres que capital social et résultat	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des participations		Resultat net Exercice 2024	Méthode de valorisation
				Brutes 31/12/2024	Nettes 31/12/2024		
FINANCIERE MEESCHAERT	12.726	67.354	100,00 %	189.726	189.726	12.629	Modèle de valorisation basé sur un multiples de sociétés comparables
	12.726	**67.354**		**189.726**	**189.726**	**12.629**	

Les titres de participations dans les entreprises liées sont évalués au coût historique.Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable. La valeur d'inventaire de Financière Meeschaert a été déterminée sur la base de l'évaluation des activités de Financière Meeschaert basée sur l'application d'un multiple de marché au résultat opérationnel de Financière Meeschaert. Le test de dépréciation réalisé ne fait pas apparaître la nécessité d'une dépréciation des titres Financière Meeschaert au 31 décembre 2024.

NOTE 5 – Etat de l'actif immobilisé (en milliers de euros) :	Valeurs brutes au début de l'exercice	Acquisitions Créations Apports et augmentations par virements de poste à poste	Valeurs brutes en fin d'exercice	Valeurs nettes en fin d'exercice
Immobilisations incorporelles				
Marque Meeschaert	1.562		1.562	1.562
Immobilisations corporelles				
Agencements, installations		17	17	15
Matériel de bureau et informatique, mobilier		2	2	2
TOTAL GENERAL	**1.562**	**19**	**1.581**	**1.579**

Note 5 (suite). – Etat des amortissements et des provisions (en milliers de euros) :	Augmentations dotations de l'exercice	Amortissements en fin d'exercice
Immobilisations incorporelles		
Agencements, installations	1	1
TOTAL GENERAL	**2**	**2**

Note 6. – Etat des échéances des créances et des dettes :

Créances (En milliers d'euros.)	2024			
	Montant	A un an au plus	A plus d'un an	Dont entreprises liées
Actif immobilisé				
Autres immobilisations financières	8		8	
Actif circulant				
– Autres créances clients (1)	978	978		978
– Taxe sur la valeur ajoutée	94	94		
– Autres impôts taxes et versements assimilés	35	35		
– Charges constatées d'avance	36	36		
TOTAL GENERAL	**1.151**	**1.143**	**8**	**978**

(1) Dont Produits à recevoir.

Dettes (En milliers d'euros.)	2024		
	Montant brut	A un an au plus	Dont entreprises liées
– Fournisseurs et comptes rattachés (1)	467	467	22
– Personnel et comptes rattachés	117	117	
– Sécurité sociale et autres organismes sociaux	23	23	
– Etat impôts sur les sociétés	292	292	
– Taxe sur la valeur ajoutée	163	163	
– Autres impôts taxes et versements assimilés	38	38	
– Groupe et associés	200	200	200
– Autres dettes	695	695	
TOTAL GENERAL	**1.995**	**1.995**	**222**

(1) Dont Charges à payer. **Note 7. – Etat des provisions :** Néant.

Note 8 – Capitaux propres (en milliers d'euros)	Capital	Primes d'émission	Réserves	Report à Nouveau	Résultat	Provisions réglementées	Total
Solde 31 décembre 2023	179.075	1.187	932	331	773	644	182.942
Affectation résultat			38	733	(773)		-2
Résultat de l'exercice					13.358	234	13.592
Solde 31 décembre 2024	**179.075**	**1.187**	**970**	**1.064**	**13.358**	**878**	**196.532**

Composition du capital social :

	Nombre	Valeur Nominale
1 – Actions composant le capital social au début de l'exercice	179.074.908	1,00 €
4 – Actions composant le capital social en fin d'exercice	179.074.908	1,00 €

Informations sur le compte de résultat :

Note 9. – Intérêts, produits et charges assimilées (en milliers d'euros)	Produits 2024	Produits 2023	Charges 2023
– Produits intérêts		50	
– Charges intérêts CRA	695		
Dont entreprises liées	695		
– Revenus des titres à revenu variable	13.885		
Dont entreprises liées	13.885		
Total	**14.580**	**50**	

Note 10. – Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de négociation (en milliers d'euros) : Néant.

Note 11. – Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de placements (en milliers d'euros)	2024	2023
– OPCVM	357	25

Note 12. – Autres produits d'exploitation bancaire (en milliers d'euros)	2024	2023
– Prestations de service	1.763	2.375
Dont entreprises liées	1.763	2.375
Total	**1.763**	**2.375**

Note 13. – Charges générales d'exploitation (en milliers d'euros)	2024	2023
– Frais de personnel	649	829
Salaires & traitements	465	553
Charges sociales et fiscales	184	276
– Impôts et taxes		12
– Services extérieurs et autres frais administratifs	752	628
Total	**1.401**	**1.469**

Effectif	3
Cadres	3

Note 14. – Dotations aux amortissements et aux provisions (en milliers d'euros)	2024	2023
Dot amort immos incorporelles	236	234
Total	**236**	**234**

Note 15. – Coût du risque (en milliers d'euros)	2023
– Reprises provisions risques exceptionnels	82
Total	**82**

Note 16. – Gains ou pertes sur actifs immobilisés : Néant. **Autres informations :** La Compagnie LFPI AM HOLDING est la maison mère des entités opérationnelles du groupe Meeschaert et détient, directement 100 % du capital de la société, Financiere Meeschaert SA, et indirectement de la société Mandarine Gestion.

Affectation du résultat

L'Assemblée Générale décide d'affecter le bénéfice de 13.357.618 euros de l'exercice clos le 31 décembre 2024 de la manière suivante : Origines du résultat à affecter : - Report à nouveau créditeur AO : 1.015.732 euros ; - Report à nouveau créditeur ADP R : 48.441 euros ; - Résultat de l'exercice : 13.357.618 euros ; Total : 14.421.791 euros. Affectation proposée : - Réserve légale AO : 633.006,23 euros ; - Réserve légale ADP R : 34.874,70 euros ; - Dividendes AO : 13.042.850,35 euros ; - Dividendes ADP R : 711.060,43 euros ; Soit 7,41 euros par action ordinaire et 23,97 euros par action de préférence « R » ; Total : 14.421.791 euros. Conformément à la loi, l'Assemblée Générale prend acte que les dividendes distribués au titre des trois derniers exercices, ont été les suivants :

Exercice	Dividendes versés	Dividendes éligibles à la réfaction de 40 %
31 décembre 2022	17.362.890,60	17.362.890,60

Cette résolution est adoptée à l'unanimité.

V. – Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

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 LFPI AM HOLDING S.A.S 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 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 1er 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 portons à votre connaissance les appréciations suivantes qui selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes annuels de l'exercice. 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. **Estimations comptables :** Les parts dans les entreprises liées, dont le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2024 s'établit à 189.726 milliers d'euros, sont évaluées à leur coût historique d'acquisition. Les principes, règles et méthodes comptables et la note 4 de l'annexe exposent les méthodes retenues par la Société pour déterminer la valeur recouvrable des parts dans les entreprises liées à la clôture de l'exercice. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier l'approche retenue par la Société pour déterminer la valeur d'utilité recouvrable ainsi que les données sur lesquelles se fondent ces valeurs d'utilité. Dans le cadre de nos appréciations, nous avons vérifié le caractère raisonnable de ces estimations. **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 associés :** 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 Président et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux associés. 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. **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 Président. **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. Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris, le 25 avril 2025, les Commissaires aux comptes, PricewaterhouseCoopers Audit, Sarah KRESSMANN-FLOQUET, EXCO PARIS ACE, François SHOUKRY.

Comptes consolidés

Bilan consolidé (En milliers d'euros.)

ACTIF	Note	2024	2023
Opérations interbancaires et assimilées	2	185.651	221.385
Opérations avec la clientèle	6	1.389	2.516
Obligations, actions et autres titres à revenu fixe et	3	44.896	33.795
Immobilisations corporelles	5	4.552	3.229
Immobilisations incorporelles	5	8.072	7.910
Ecarts d'acquisition		154.303	153.565
Comptes de négociations et de règlement	6		3.625
Comptes de régularisation et actifs divers	6	27.387	23.953
Impôts différés actifs		1.052	410
TOTAL DE L'ACTIF		**427.301**	**450.388**

PASSIF	Note	2024	2023
Opérations interbancaires et assimilées	2		1.218
Comptes de négociations et de règlement	6	157.627	196.703
Comptes de régularisation et passifs divers	6	52.532	50.167
Provisions pour risques et charges	7	1.286	2.009
Dettes subordonnées		10.000	10.000
Intérets minoritaires		208	8
Capitaux propres part de groupe (hors FRBG)	8	205.611	190.285
Capital souscrit		179.075	179.075
Primes d'émission		1.187	1.187
Réserves consolidées et autres (+/-)		9.783	(6.867)
Résultat de l'exercice		15.603	16.888
Part de Groupe		15.566	16.891
Intérêts minoritaires		37	(2)
TOTAL DU PASSIF		**427.301**	**450.388**

II – COMPTE DE RESULTAT	Note	2024	2023
PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE			
+ Intérêts et produits assimilés	10	6.189	6.903
- Intérêts et charges assimilés	10	695	
+ Revenus des titres à revenu variable		440	216
+ Commissions (produits)	11	89.711	78.292
- Commissions (charges)	11	958	832
+/- Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de négociation	12	587	2.035
+/- Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de placement et assimilés	13	402	91
+ Autres produits d'exploitation bancaire	14	631	1.230
+/- Produits nets des autres activité		724	4
PRODUIT NET BANCAIRE		**97.031**	**87.938**
- Charges générales d'exploitation	15	73.878	64.675
- Dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations incorporelles et corporelles		1.103	560
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION		**22.050**	**22.703**
+/- Coût du risque	16	(17)	(405)
RESULTAT D'EXPLOITATION		**22.033**	**22.298**
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT		**22.033**	**22.298**
+/- Résultat exceptionnel	18	(782)	172
- Impôt sur les bénéfices		5.647	5.582
+/- Intérets minoritaires		(37)	2
RESULTAT NET – PART DU GROUPE		**15.566**	**16.891**
Résultat par action (en euros)		0,09	0,09
Résultat dilué par action (en euros)		0,09	0,09

Annexe aux comptes consolidés

La présente annexe fait partie intégrante des comptes annuels consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024. **Note I – Principes, règles et méthodes comptables :** Les principes adoptés par le groupe sont ceux définis par les règlements du Comité de la Réglementation Bancaire et les instructions de la Commission Bancaire. Les opérations sur lesquelles ces deux instances ne se sont pas prononcées sont comptabilisées conformément aux principes généralement admis en France pour les sociétés industrielles et commerciales. En outre, ils ont été arrêtés dans une perspective de continuité d'exploitation. Les comptes consolidés sont établis conformément aux dispositions des règlements comptables applicables aux établissements de crédit tels que figurant dans le règlement de l'ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014. **Périmètre et modalités de consolidation :** Le périmètre de consolidation comprend : Les sociétés sous contrôle exclusif, sur lesquelles l'entreprise consolidante dispose du pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles. Dans ce cas, la méthode retenue est celle de l'intégration globale, elle consiste à substituer à la valeur des titres en portefeuille par les éléments de l'actif et du passif de chaque filiale, puis à éliminer toutes les opérations réciproques entre la société mère et ses filiales ou entre les filiales. La part des intérêts minoritaires dans la situation nette et dans le résultat est inscrite distinctement au bilan et au compte de résultat consolidé. Les états financiers consolidés résultent de l'intégration globale des sociétés dont LFPI AM HOLDING détient directement ou indirectement plus de 50 % du capital et des sociétés considérées comme contrôlées de manière exclusive au sens du règlement CRBF n° 99-07 du 24 novembre 1999. Le périmètre de consolidation a évolué pour donner suite à la fusion de la société Meeschaert Asset Management avec Mandarine Gestion depuis le 1er janvier 2024 et par la dissolution de la société Meeschaert Conseil Immobilier en date du 21 mars 2024. Le périmètre de consolidation est composé de la manière suivante. Les entités contrôlées ou sous influence notable qui ne présentent pas un caractère significatif par rapport aux comptes consolidés sont exclues du périmètre de consolidation.

Périmètre de consolidation LFPI AM HOLDING	% de contrôle 12/2024	% de contrôle 12/2024	% de contrôle 12/2023	% d'intérêt 12/2023	Méthode (*)
FINANCIERE MEESCHAERT	100 %	99 %	100 %	100 %	IG
MANDARINE GESTION	100 %	100 %	100 %	100 %	IG
MANDARINE GESTION SWITZERLAND	100 %	100 %	100 %	100 %	IG
CIMG	100 %	60 %	100 %	60 %	IG

(*) IG : Intégration Globale. ME : Mise en Équivalence. **Faits marquants de l'exercice :** L'exercice 2024 a été marqué par la poursuite d'un contexte géopolitique produisant des impacts forts sur notre économie (guerre en Ukraine, conflit israélo-palestinien, élection américaine) et un environnement politique et fiscal instable (dissolution de l'Assemblée Nationale, nouveaux gouvernements). Malgré cette situation, les encours gérés se maintiennent à un niveau historiquement élevé et les synergies du groupe se développent. **Principes comptables et méthodes d'évaluation : Retraitements et éliminations :** Afin de présenter sur une même base économique les comptes des sociétés consolidées, ceux-ci font l'objet de divers retraitements conformément aux principes comptables exposés ci-dessous. **Opérations réciproques et opérations internes :** Les produits et les charges résultant d'opérations internes au groupe et ayant une influence significative sur les états financiers consolidés sont éliminés, qu'ils concernent des filiales faisant partie d'une intégration globale ou proportionnelle, ou des sociétés mises en équivalence. Les créances, les dettes et les engagements réciproques ainsi que les produits et charges réciproques sont éliminés lorsqu'ils concernent des filiales faisant l'objet d'une intégration globale ou proportionnelle. **Ecarts d'acquisition :** Les écarts d'acquisition correspondent à la différence entre le coût d'acquisition des titres et l'évaluation des actifs, passifs et éléments de hors bilan des entreprises acquises. Conformément au Règlement 99-02 et l'avis du comité d'urgence du CNC n°2000-D du 21/12/2000, le coût d'acquisition des titres inclut les frais d'acquisition qui y sont directement liés et correspondant à des coûts externes engagés avant leur acquisition. Le montant figurant au bilan de 153,6 M€ correspond aux écarts d'acquisition constatés : – Dans le cadre des opérations de prise de contrôle de Financière Meeschaert et d'apports d'Amilton Partners à LFPI AM HOLDING en date du 1er avril 2021 pour 102,6 M€. – Dans le cadre des opérations de prise de contrôle de Mandarine Gestion par le groupe LFPI AM HOLDING en date du 12 juillet 2023 pour 50,9 M€. Ces écarts d'acquisitions ayant été considérés comme procurant des avantages économiques au Groupe sans durée limitée d'utilisation, aucun amortissement n'a été comptabilisé à la clôture de l'exercice. Les écarts d'acquisition font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indice de perte de valeur et au minimum une fois par an. Le test de dépréciation réalisé a consisté à comparer le montant des écarts d'acquisition à la valeur recouvrable de l'UGT Groupe Meeschaert, évaluée par l'application d'un multiple de valorisation de sociétés comparables sur la moyenne arithmétique à 3 ans du résultat d'exploitation. Ces travaux n'amènent pas à enregistrer une dépréciation des écarts d'acquisition au bilan consolidé de LFPI AM HOLDING. Les ajustements des compléments de prix par rapports aux montants estimés, sont comptabilisés au niveau de l'écart d'acquisition. **Obligations, Actions autres titres à revenu fixe et variable :** Sont enregistrés dans ce portefeuille les titres dont les caractéristiques ne leur permettent pas d'être classés en portefeuille de transactions ou d'investissement, conformément au règlement de l'ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014. Les titres classés dans ce portefeuille sont ceux qui sont acquis avec l'intention de les détenir durant une période supérieure à six mois, à l'exception de ceux qui entrent dans la catégorie des titres d'investissement. **Actions et autres titres à revenu variable :** Ces titres sont inscrits au bilan à leur coût d'achat hors frais d'acquisition ou à leur valeur d'apport. A la clôture de l'exercice, ils sont évalués par rapport à leur valeur probable de négociation. Aucune compensation n'est opérée entre les plus et les moins-values latentes. Les moins-values latentes sont comptabilisées par l'inscription d'une provision pour dépréciation du portefeuille-titres, les plus-values ne sont pas comptabilisées. **Obligations et autres titres à revenu fixe :** Ces titres sont inscrits au bilan à leur prix d'acquisition hors frais d'acquisition. Les obligations sont inscrites hors intérêts courus non échus à la date d'acquisition. A la clôture de l'exercice, les titres non cotés sont estimés sur la base de leur valeur

probable de négociation, les titres cotés sont évalués au dernier cours de bourse du mois de décembre. Aucune compensation n'est opérée entre les plus et moins-values latentes. Les moins-values latentes sont comptabilisées par l'inscription d'une provision pour dépréciation du portefeuille-titres, les plus-values latentes, quant à elles, ne sont pas comptabilisées. **Participations, parts dans les entreprises liées et autres titres détenus à long terme :** Les titres de participation dans les sociétés non consolidées sont comptabilisés à leur valeur d'acquisition diminuée, lorsque la situation le justifie, d'une provision pour dépréciation. Celle-ci a été appréciée en tenant compte de la valeur d'utilité de la participation. **Immobilisations incorporelles et corporelles :** Les immobilisations sont inscrites à l'actif du bilan à leur coût d'acquisition. D'une manière générale, les amortissements sont calculés sur la durée de vie estimée des immobilisations selon la méthode linéaire ou dégressive.

Logiciels	3 ans linéaire
	1 an dérogatoire
Agencements & installations	9/10 ans linéaire
Matériel de bureau	9/10 ans linéaire
Matériel informatique	4 ans dégressif
Mobilier de bureau	9/10 ans linéaire

Créances et dettes : Les créances et les dettes sont comptabilisées pour leur valeur nominale. Les créances sont reclassées en créances douteuses dès lors qu'il existe un risque probable ou certain de non-recouvrement total ou partiel. Les provisions sur créances douteuses ou litigieuses sont constituées dès que le risque est connu et déduites des créances. Les créances et dettes en devises sont valorisées au taux de change en vigueur à la clôture de l'exercice. **Provisions :** Le groupe LFPI AM HOLDING constitue des provisions afin de couvrir les risques et charges nettement précises quant à leur objet, mais dont le montant ou l'échéance ne peuvent être fixés de façon précise. Conformément au règlement de l'ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014, la constitution de telles provisions est subordonnée à l'existence d'une obligation envers un tiers à la clôture et l'absence de contrepartie équivalente attendue de ce tiers. **Transactions avec les parties liées :** Toutes les transactions avec les parties liées ont été conclues à des conditions normales de marché. Les conditions peuvent être considérées comme normales lorsqu'elles sont habituellement pratiquées par l'établissement dans les rapports avec les tiers de sorte que le bénéficiaire de la convention n'en retire pas un avantage par rapport aux conditions faites à un tiers quelconque de la société, compte tenu des conditions d'usage dans les sociétés du même secteur. **Engagement en matière de retraite :** A leur départ à la retraite, les salariés de la société perçoivent une indemnité conformément à la loi et aux dispositions de l'accord d'entreprise. La société n'a pas opté pour la méthode préférentielle qui consiste à provisionner les indemnités de fin de carrière. L'engagement calculé selon la méthode rétrospective prorata temporis avec un taux d'actualisation de 3,38 % et un taux d'augmentation des salaires de 2 %, s'élève à 427.264 euros, dans le cadre de départ à 64 ans. **Commissaires aux comptes :** Le montant des honoraires des Commissaires aux comptes enregistrés dans les comptes du groupe au titre de l'exercice 2024, s'élève à 347.922 euros. **Impôts sur les sociétés :** La charge d'impôt sur les bénéfices s'élève à 5.647.399 €. Une convention d'intégration fiscale regroupe la société LFPI AM HOLDING et les sociétés suivantes : – Financiere Meeschaert, – Mandarine Gestion. La société LFPI AM HOLDING, « tête de groupe » de l'intégration fiscale, est seule redevable de l'impôt sur les bénéfices des sociétés. La convention d'intégration fiscale prévoit que l'économie ou la charge d'impôts supplémentaire résultant de l'intégration est comptabilisée dans les produits ou les charges de la Société « tête de groupe ». Les impôts différés sont constatés dans le compte de résultat et au bilan, selon la méthode du report variable, pour tenir compte du décalage entre les exercices où certaines dépenses et certains produits sont comptabilisés dans les comptes sociaux ou consolidés, et les exercices où ils interviennent pour la détermination du résultat fiscal. Les actifs d'impôts différés sont constatés en fonction de la vraisemblance de leur recouvrabilité. Au 31 décembre 2024, le groupe comptabilise un Impôt différé actif de 1.051.700 €. **Litiges :** Les risques liés aux litiges sont évalués selon plusieurs critères : – Nature du litige, – Montant, – Etat d'avancement du litige, – Avis juridiques obtenus. Les provisions pour litiges sont ajustées dès réception de nouvelles informations significatives et revues intégralement lors de l'arrêté comptable annuel. **Evènements postérieurs à la clôture :** Depuis le 31 décembre 2024, date de la clôture de l'exercice, il est à noter qu'en date du 12 février 2025 : – La société CM Holding a démissionné de son mandat de membre du Conseil de Surveillance de la Société ; – Les différents litiges opposant notamment la Société et ses filiales avec l'Associé Cédric Meeschaert ont pris fin par la signature d'un protocole transactionnel ; – L'Associé Cédric Meeschaert a cédé la totalité de ses Actions ; – Les Associés ont convenu de supprimer l'Article 4.6 du Pacte pour faire suite aux demandes de mise en conformité de l'ACPR.

Informations sur les postes du Bilan, du Hors-bilan et du Compte de résultat
Informations sur le bilan

Note 2. – Opérations interbancaires et assimilées :

Actif (En milliers d'euros.)	2024	2023
– Créances sur les établissements de crédit	185.651	221.385
A vue	185.651	221.385
TOTAL	**185.651**	**221.385**

Passif (En milliers d'euros.)	2023
– Dettes sur les établissements de crédit	1.218
A vue	1.218
TOTAL	**1.218**

Note 3. – Obligations, actions et autres titres à revenu fixe et variable :

Actif (en milliers d'euros)	2024	2023
OPCVM	38.932	28.029
Autres titres à revenu fixe et variable	5.964	5.766
TOTAL	**44.896**	**33.795**

Note 5. – Etat de l'actif immobilisé (en milliers d'euros)	Valeurs brutes au début de l'exercice	Acquisitions Créations Apports et augmentations par virements de poste à poste Nouveaux prêts Augmentations des intérêts courus	Diminutions par virements de poste à poste	Cessions Mises hors service Remboursements de prêts Diminutions des intérêts courus	Valeurs brutes en fin d'exercice	Valeurs nettes en fin d'exercice
Immobilisations incorporelles						
– Marques	6.495				6.495	6.495
– Frs d'établissement	112			112		
– Frs de développement	152					
– Autres immobilisations incorporelles	1.332	936	102	194	1.972	1.577
– Immobilisations incorporelles en cours	214	542	756			
TOTAL I	**8.305**	**1.478**	**859**	**306**	**8.467**	**8.072**
Immobilisations corporelles						
– Construction	133		133			
– Œuvres d'arts	2.210				2.199	2.210
– Installations et agencements constr.	2.089	1.451		263	3.278	1.082
– Agencements, installations	271	351	106	46	470	286
– Matériel de transport		18			18	
– Matér. de bureau et informatique, mobilier	2.142	676	18	123	2.677	966
– Immobilisations corporelles en cours	354	8	354		8	8
TOTAL II	**7.199**	**2.504**	**610**	**432**	**8.650**	**4.552**
TOTAL GENERAL	**15.504**	**3.982**	**1.468**	**738**	**17.117**	**12.624**

Note 5. – Etat des amortissements et des provisions (en milliers d'euros)	Amortissements au début de l'exercice	Augmentations dotations de l'exercice	Diminutions amortissements afférents aux éléments sortis de l'actif et reprises Virements de poste à poste	Amortissements en fin d'exercice
Immobilisations incorporelles				
– Frs d'établissement	112			
– Frs de développement	152			
– Fds de commerce	168			168
– Autres immobilisations incorporelles	131	288	18	395
TOTAL I	**564**	**288**	**18**	**563**
Immobilisations corporelles				
– Construction	129		129	
– Installations et agencements constr.	2.153	320	276	2.196
– Agencements, installations	140	44		184
– Matériel de transport		18		18
– Matér. de bureau et informatique, mobilier	1.288	556	133	1.711
Autres immobilisations corporelles	260		260	
TOTAL II	**3.970**	**937**	**799**	**4.109**
TOTAL GENERAL	**4.534**	**1.225**	**817**	**4.672**

Note 6. – Etat des échéances des créances et des dettes (en milliers d'euros) :

Créances	2024			2023
	Montant	A un an au plus	A plus d'un an	
Actif immobilisé				
– Autres immobilisations financières	936	342	594	497
Actif circulant				
– Avances et acomptes versés sur commande	284	284		
– Clients douteux et litigieux	1.145	1.047	98	2.156
– Autres créances clients	15.008	15.008		16.090
– Personnel et comptes rattachés	115	115		227
– Sécurité sociale et autres organismes sociaux	237	237		274
– Impôts sur les sociétés (1)				1.204
– Taxe sur la valeur ajoutée	697	697		602
– Autres impôts taxes et versements assimilés	563	563		800
– Groupe et associés	133	133		
– Débiteurs divers	8.916	8.916		6.723
– Charges constatées d'avance	741	741		1.064
TOTAL GENERAL	**28.776**	**28.084**	**692**	**29.637**

(1) Ce montant correspond à des impôts différés actifs sur différences temporaires.

Dettes	2024		2023
	Montant brut	A un an au plus	
– Dettes envers Ets de crédit	19	19	33
– Fournisseurs et comptes rattachés	15.614	15.614	14.118
– Personnel et comptes rattachés	9.862	9.862	10.485
– Sécurité sociale et autres organismes sociaux	5.871	5.871	5.556
– Etat impôts sur les sociétés	692	692	1.109
– Taxe sur la valeur ajoutée	1.605	1.605	1.759
– Autres impôts taxes et versements assimilés	1.219	1.219	93
– Dettes s/immob.et cptes rattachés	14.693	14.693	14.006
– Autres dettes	160.584	160.584	198.465
– Produits constatés d'avance			30
TOTAL GENERAL	**210.159**	**210.160**	**246.870**

Note 7. – Etat des provisions :

Nature des provisions	Montant au début de l'exercice	Augmentations dotations de l'exercice	Diminutions reprises de l'exercice	Montant en fin d'exercice
Provisions pour risques et charges				
– Provisions pour litiges *	2.055	352	1.121	1.286
– Provisions pour titres	(47)	47		
TOTAL GENERAL	**2.009**	**398**	**1.121**	**1.286**

* Provisions sur des dossiers liés aux RH + des provisions liées aux contrôles fiscaux.

Note 8. – Tableau de variation des capitaux propres (en milliers d'euros)	Capital et réserves liées			Réserves consolidées	Résultat de la période	Capitaux propres part du Groupe	Capitaux propres part des minoritaires	Total capitaux propres consolidés
	Capital	Primes	Réserves statutaires, report à nouveau					
Capitaux propres au 31 décembre 2023	**179.075**	**1.187**	**1.262**	**-8.129**	**16.891**	**190.285**	**5**	**190.291**
Augmentation de capital								
Affectation du résultat			772	16.119	(16.891)			
Distribution des dividendes								
Résultat de la période					15.566	15.566	235	15.800
Variation de périmètre				(235)		(235)		(235)
Autres mouvements				(6)		(6)		(6)
Capitaux propres au 31 décembre 2024	**179.075**	**1.187**	**2.034**	**7.749**	**15.566**	**205.611**	**240**	**205.850**

Note 9. – Hors-bilan – Engagements donnés : Néant. **Informations sur le compte de résultat :**

Note 10. – Intérêts, Produits et charges assimilées (en milliers d'euros)	Produits		Charges	
	2024	2023	2024	2023
– Sur opérations avec les établissements de crédit	6.189	6.903		
– Charges intérêts ORA			695	
Total	**6.189**	**6.903**	**695**	

Note 11. – Commissions (en milliers d'euros)	Produits		Charges	
	2024	2023	2024	2023
– Droits de garde	2.407	2.209		
– Commissions de gestion	53.146	49.705		
– Commissions sur titres	32.355	26.376	904	677
– Autres commissions	1.803	2	53	155
Total	**89.711**	**78.292**	**957**	**832**

Note 12. – Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de négociation (en milliers d'euros)	2024	2023
Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de négociation	587	2.035

Note 13. – Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de placements (en milliers d'euros)	2024	2023
OPCVM	403	1.975

Note 14. – Autres produits d'exploitation bancaire (en milliers d'euros)	2024	2023
Prestations de service	527	1.109
Transfert de charges	104	121
Total	**631**	**1.230**

Note 15. – Charges générales d'exploitation (en milliers d'euros)	2024	2023
– Frais de personnel	39.959	31.709
Salaires & traitements	12.957	17.876
Charges sociales et fiscales	6.490	8.876
Intéressement et participation des salariés	1.363	963
– Impôts et taxes	4.716	4.125
– Services extérieurs et autres frais administratifs	29.202	28.841
Total	**73.878**	**64.675**
Effectif	**221**	**238**
Dont		
Employés	8	4
Cadres	213	234

Note 16. – Coût du risque (en milliers d'euros)	2024	2023
Dotations aux provisions (1)	(1.694)	(487)
Autres	(158)	
Reprises de provisions (2)	1.835	82
Total	**(17)**	**(405)**

(1) cela concerne principalement sur des dossiers de clients douteux, titres de participations. (2) Provisions sur des dossiers liés aux RH ainsi que des contrôles fiscaux. **Note 17. – Gains ou pertes sur actifs immobilisés :** Néant.

Note 18. – Résultat exceptionnel (en milliers d'euros)	2024	2023
Ecart de conversion/Produit	225	
Produits exceptionnels divers	275	
Cas erreur	2	
Reprises sur provisions et transferts de charges	1.075	172
Opérations de gestion	52	
Opérations en capital	(2 221)	
Dotations aux amortissements et aux provisions	(351)	
Dégrèvements d'impôts	162	
Total	**(782)**	**172**

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Opinion : En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés du Groupe LFPI AM HOLDING relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Nous certifions que les comptes consolidés 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation. **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 consolidés » 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 1er 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 portons à votre connaissance les appréciations suivantes, qui selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice. Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés 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 consolidés pris isolément. **Estimations comptables – Ecarts d'acquisition :** L'Ecart d'acquisition, dont le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2024 s'établit à 154 303 milliers d'euros, est évalué selon les modalités décrites dans la note 1, au paragraphe « Principes comptables et méthodes d'évaluation » de l'annexe aux comptes consolidés. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier l'approche retenue par le Groupe pour déterminer la valeur d'inventaire de l'écart d'acquisition ainsi que les données sur lesquelles se fonde cette valeur. Dans le cadre de nos appréciations, nous avons vérifié le caractère raisonnable de ces estimations. **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 des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Président. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés. **Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés :** Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés 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 consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité du Groupe 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 du Groupe ou de cesser son activité. Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Président. **Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés :** Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés 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 Groupe. 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 consolidés 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 consolidés ; – 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 du Groupe 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 consolidés 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 consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ; – concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes. Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris, le 25 avril 2025, les Commissaires aux comptes, PricewaterhouseCoopers Audit, Sarah KRESSMANN-FLOQUET, EXCO PARIS ACE, François SHOUKRY.

V. – Rapport de gestion

Le rapport de gestion est tenu à la disposition du public au siège social de la Société.

AVIS D'APPELS D'OFFRES

FOURNITURES

91 VILLE D'YERRES

YERRES

LIVRAISONS DE MATERIELS POUR LES TRAVAUX EN REGIE

AVIS DE PUBLICITE

MAIRIE DE YERRES
M. Olivier CLODONG - Maire
60 rue Charles de Gaulle
91330 YERRES
Tél : 01 69 49 77 42
mèl : correspondre@aws-france.com
web : http://www.yerres.fr
SIRET 21910691100015
Groupement de commandes : Non
L'avis implique l'établissement d'un Accord-Cadre.
Durée : 12 mois
Objet : FOURNITURES ET LIVRAISONS DE MATERIELS POUR LES TRAVAUX EN REGIE
Référence acheteur : 2025.0016
Type de marché : Fournitures
Procédure : Procédure adaptée ouverte
Technique d'achat : Accord-Cadre
Lieu de livraison : Pôle Technique Municipal 22 rue du Mont Griffon
91330 Yerres
Durée : 12 mois.
Description :
L'accord-cadre sera exécuté par l'émission de bons de commande.
Chaque lot fera l'objet d'une attribution séparée.
Les prestations sont réglées par des prix unitaires fixés dans les bordereaux des prix avec un maximum HT sur la durée de l'accord - cadre pour le lot 1 : Electricité de 50 000,00 €, pour le lot 2 : Plomberie de 40 000,00 €, pour le lot 3 : Quincaillerie/Outillage de 40 000,00 €, pour le lot 4 : Peinture / Outillage de 15 000,00 €.
La consultation concerne l'achat de fournitures de quincaillerie, d'outillages de peinture, de plomberie et d'électricité divers pour les travaux réalisés en régie.
Classification CPV :
Principale : 44316000 - Quincaillerie
Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : oui
Les variantes sont exigées :Non
Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
Acheteur(s) habilité(s) à passer les marchés subséquents ou bons de commande.
Lot N° 01 - Electricité - CPV 31680000 Electricité
Lieu de livraison : Pôle Technique Municipal
Magasin
22 rue du Mont Griffon
91330
Yerres
Lot N° 02 - Plomberie - CPV 44115210 Plomberie
Lieu de livraison : Pôle Technique Municipal
Magasin
22 rue du Mont Griffon
91330
Yerres
Lot N° 03 - Quincaillerie / Outillage - CPV 44316400 Quincaillerie / Outillage
Lieu de livraison : Pôle Technique Municipal
Magasin
22 rue du Mont Griffon
91330
Yerres
Lot N° 04 - Peinture / Outillage - CPV 44800000 Peinture / Outillage
Lieu de livraison : Pôle Technique Municipal
Magasin
22 rue du Mont Griffon
91330
Yerres
Conditions de participation
Critères : renvoi au R.C.
Marché réservé : NON
Réduction du nombre de candidats : Non
La consultation comporte des tranches : Non
Possibilité d'attribution sans négociation : Oui
Visite obligatoire : Non
Critères d'attribution :
Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges (règlement de la consultation, lettre d'invitation ou document descriptif).
Renseignements d'ordre administratifs :
Service Juridique
Tél : 01 69 49 77 55
L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui
Dépot dématérialisé : Activé
Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite
Remise des offres : 30/07/25 à 16h00 au plus tard.
Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature : français.
Renseignements complémentaires :
L'accord-cadre est conclu pour une durée de 12 mois.
L'accord-cadre est conclu à compter de la date de notification du contrat. A titre indicatif, la notification est prévue le 29 septembre 2025.
Envoi à la publication le : 25/06/25
Les dépôts de plis doivent être impérativement remis par voie dématérialisée. Pour retrouver cet avis intégral, accéder au DCE, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur http://agysoft.marches-publics.info/

92 CCAS DE LEVALLOIS

COFFRETS DE PRODUITS GASTRONOMIQUES

AVIS DE PUBLICITE

CENTRE COMMUNAL D'ACTION SOCIALE
Mme la Présidente
Hôtel de Ville
Place de la République
92300 Levallois-Perret
Tél : 01 49 68 32 48
mèl : marches@ville-levallois.fr
web : http://www.ville-levallois.fr
SIRET 26920042400019
Groupement de commandes : Non
L'avis implique l'établissement d'un Accord-Cadre.
Durée : N.C.
Objet : FOURNITURE DE COFFRETS CONSTITUES DE PRODUITS GASTRONOMIQUES POUR LES CADEAUX DE NOEL DES PERSONNES AGEES DE LA VILLE DE LEVALLOIS
Référence acheteur : CC2501
Type de marché : Fournitures
Procédure : Procédure adaptée ouverte
Technique d'achat : Accord-Cadre
Lieu de livraison : Hôtel de Ville
92300 Levallois
Description : La présente consultation a pour objet la fourniture de coffrets constitués de produits gastronomiques. Il s'agit de cadeaux remis aux personnes âgées de la ville de Levallois pour les festivités de Noël 2025. Le présent marché est soumis aux dispositions du Code de la Commande Publique.
Ce document est désigné par les termes « le Code » dans l'ensemble des pièces de la consultation. Qualifié de marché de fournitures, il est soumis aux dispositions du CCAG « Fournitures Courantes et Services » approuvé par Arrêté du 30 mars 2021. Il est passé sous la forme de marché à procédure adaptée ouverte en application de l'article R.2123-1 1° du Code. Il constitue un accord-cadre à bons de commande soumis aux dispositions des articles L.2125-1 et R.2162-1 à R.2162-6 du Code. S'agissant d'une procédure ouverte, le nombre maximal de participants n'est pas limité. Le marché sera attribué à un unique titulaire, il prendra effet à compter de sa notification, et s'achèvera à la réception de l'ensemble des commandes. La valeur maximale du marché est fixée 215 000 € HTVA. Il n'y a pas de montant minimum.
Classification CPV :
Principale : 18530000 - Cadeaux et prix
Complémentaires : 15897300 - Colis alimentaires
39200000 - Aménagements
39221121 - Tasses
Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
Les variantes sont exigées :Non
Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
Pouvoir Adjudicateur
Valeur estimée hors TVA : 214 998,00 euros
Conditions de participation
Références sur des services spécifiés : Déclaration indiquant les effectifs du candidat ; Présentation d'une liste des principaux services effectués au cours des trois dernières années, indiquant notamment le montant, la date et le destinataire public ou privé. La liste précitée doit attester de la capacité du candidat à exécuter des prestations de même nature que celles objet du présent marché.
Formulaire DC1 : Un DC1, ou unedéclaration sur l'honneur pour justifier qu'il n'entre dans aucun des casmentionnés aux articles L.2141-1 à L.2141-11 du Code et notamment qu'ilest en règle au regard des articles L. 5212-1 à L. 5212-11 du Code duTravail concernant l'emploi des travailleurs handicapés.
Formulaire DC2 : Déclaration concernant le chiffre d'affaires global du candidat réalisé au cours des trois derniers exercices.
La capacité financière du candidat pourra être prouvée par tout autre moyen équivalent.
Marché réservé : NON
Réduction du nombre de candidats : Non
La consultation comporte des tranches : Non
Possibilité d'attribution sans négociation : Non
Visite obligatoire : Non
Critères d'attribution :
Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés ci-dessous avec leur pondération
55% Qualité de l'offre
15% Moyens humains, matériels et méthodologie pour assurer la livraison de tous les coffrets en une seule fois
30% Prix
Renseignements d'ordre administratifs :
commande publique
Tél : 01 49 68 32 25
L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui
Dépot dématérialisé : Activé
Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite
Remise des offres : 21/07/25 à 12h00 au plus tard.
Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature : français.
Renseignements complémentaires :
Les candidats peuvent télécharger gratuitement les documents de la consultation aux adresses suivantes:
- https://www.ville-levallois.fr/municipalite/marches-publics/
- www.marches-publics.info
Les candidats qui souhaitent retirer le dossier de consultation de façon dématérialisée en anonyme sont informés que le CCAS ne pourra leur transmettre les éventuelles modifications ou précisions qui pourraient affecter les documents en cours de consultation.
Les entreprises pourront soumissionner soit en qualité de candidats individuels soit en tant que membres d'un groupement momentané d'entreprises. Les candidats pourront se présenter sous forme de groupement solidaire ou conjoint. Toutefois, en cas de présentation sous la forme d'un groupement conjoint, le mandataire devra se constituer solidaire de chacun des membres du groupement.
Toutes les questions doivent être posées par le biais de la plateforme de dématérialisation, après téléchargement identifié du DCE, via la rubrique « Poser une nouvelle question ».
Date limite pour poser les questions : 11 juillet 2025 à 12h00
Date limite de réponse aux questions : 18 juillet 2025
Les critères de jugement des offres comportent des sous -critères. CF. Chapitre 4 du RC
Envoi à la publication le : 27/06/25
Les dépôts de plis doivent être impérativement remis par voie dématérialisée. Cette consultation bénéficie du Service DUME. Pour retrouver cet avis intégral, accéder au DCE, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur http://www.ville-levallois.fr

SERVICES

75 RATP HABITAT

RATP HABITAT

PRESTATIONS D'ASSURANCES

AVIS D'APPEL PUBLIC A LA CONCURRENCE

RATP HABITAT
Mme Claire GOUDINEAU - Directrice Générale
158, rue de Bagnolet
75020 PARIS
Tél : 01 44 64 85 20
mèl : contact@proxilogis.fr
web : http://www.marches-publics.info
SIRET 59202581100023
Le marché ne fait pas l'objet d'une procédure conjointe
Type de pouvoir adjudicateur : Agence/office régional(e) ou local(e)
Principale(s) activité(s) du pouvoir adjudicateur : Logement et développement collectif;
L'avis implique un marché public.
Objet : Prestations d'assurances portant sur une police d'assurance multirisque immeuble (Lot n°1) et une police relative à l'assurance responsabilité civile (Lot n°2)
Référence acheteur : AO-RH-2025-FCS03
Type de marché : Services
Procédure : Procédure ouverte
Lieu principal de prestation : 158 rue de Bagnolet
75020 Paris
Durée : 48 mois.
A compter du 01/01/26
Description : L'objet de la consultation consiste à la mise en place d'un contrat multirisque à aliment permettant d'harmoniser l'intégralité des événements, capitaux garantis, franchises et clauses, souscrit chez un assureur unique, la cotisation s'exprimant en euros TTC par M2.
Classification CPV :
Principale : 66515000 - Services d'assurance dommages ou pertes
Complémentaires : 66516000 - Services d'assurance responsabilité civile
La procédure d'achat du présent avis est couverte par l'accord sur les marchés publics de l'OMC : OUI
Forme du marché : Division en lots : non
Les variantes sont acceptées
Options : non
Reconductions : non
Conditions de participation
Critères : renvoi au R.C.
Marché réservé : NON
Critères d'attribution :
Le prix n'est pas le seul critère d'attribution et tous les critères sont énoncés uniquement dans les documents du marché.
Dépot dématérialisé : Activé
Remise des offres : 05/08/25 à 12h00 au plus tard.
Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature : français.
Unité monétaire utilisée, l'euro.
Validité des offres : 4 mois, à compter de la date limite de réception des offres.
Modalités d'ouverture des offres :
Date : le 10/08/25 à 12h00
Renseignements complémentaires :
Il s'agit d'un marché périodique : NON
Instance chargée des procédures de recours : TRIBUNAL JUDICIAIRE DE PARIS, 4 BOULEVARD DU PALAIS, 75055 Paris - Cedex 01, Tél : 01 44 32 51 51, mèl : tj-paris@justice.fr
Précisions concernant le(s) délai(s) d'introduction des recours : Cf le greffe du tribunal à l'adresse ci-dessus.
Envoi à la publication le : 27/06/25
Date d'envoi du présent avis au JOUE et au BOAMP : 27/06/25
Les dépôts de plis doivent être impérativement remis par voie dématérialisée. Pour retrouver cet avis intégral, accéder au DCE, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur http://www.marches-publics.info

78 VILLE DE CHAMBOURCY

AMO - CONSTRUCTION D'UN BATIMENT AGRICOLE, MARAICHER ET TECHNIQUES

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
Nom complet de l'acheteur : Commune de Chambourcy
Type de Numéro national d'identification : SIRET
N° National d'identification : 21733180100018
Ville : Chambourcy
Code Postal : 78240
Groupement de commandes : Non
SECTION 2 : COMMUNICATION
Lien vers le profil d'acheteur : https://www.achatpublic.com/sdm/ent/gen/ent_detail.do?PCSLID=CSL_2025_slSZL5LxH7
Intégralité des documents sur le profil d'acheteur : Oui
Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non
Nom du contact : Sofia COSTA DE JESUS
SECTION 3 : PROCEDURE
Type de procédure : Procédure adaptée ouverte
Conditions de participation :
Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Déclaration sur l'honneur pour justifier qu'il n'entre dans aucun des cas d'exclusion mentionnés aux articles L. 2141-1 à L. 2141-5 et L. 2141-7 à L. 2141-11 du CPP.
Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve : Chiffre d'affaires global et du domaine d'activité faisant l'objet du marché public sur les 3 derniers exercices.
Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : Liste des principaux services fournis au cours des trois dernières années et effectifs moyens annuels du candidat
Technique d'achat : Sans objet
Date et heure limite de réception des plis : 08 août 2025 à 12 h 00
Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite
Réduction du nombre de candidats : Non
Possibilité d'attribution sans négociation : Oui
L'acheteur exige la présentation de variantes : Non
Section 4 : Identification du marché
Intitulé du marché : MISSION d'ASSISTANCE A MAITRISE D'OUVRAGE POUR LA CONSTRUCTION D'UN BATIMENT AGRICOLE, MARAICHER et TECHNIQUES
Code CPV principal
Descripteur principal : 75130000
Type de marché : Services
Description succincte du marché : Mission d'assistance à maitrise d'ouvrage (AMO) pour la construction d'un bâtiment agricole, maraicher et techniques.
Le bâtiment est destiné à accueillir l'ensemble des équipements nécessaires à l'activité agricole et maraichère. Il devra notamment permettre le stationnement des engins, des véhicules des exploitants, le stockage des produits issus de la production et différents locaux techniques propres aux besoins des exploitants. Par ailleurs, des espaces de bureaux et de vie seront également intégrés au bâtiment.
Il est toutefois expressément convenu que les obligations du titulaire ne sont pas limitées aux seules stipulations des articles suivants. En effet, le titulaire du présent marché a une obligation très générale de conseil et d'alerte visant à mener à bonne fin la réalisation de l'opération citée ci-dessus qui s'inscrit dans une remise en cultures des terres agricoles de la plaine de Chambourcy.
Le marché est divisé en 4 phases :
- Phase 1 : définition du besoin - programmation,
- Phase 2 : appel à candidature - choix des candidats,
- Phase 3 : suivi des phases études,
- Phase 4 : AMO en phase réalisation des travaux (jusqu'à la fin de la GPA)
Lieu principal d'exécution du marché : Chambourcy
Durée du marché (en mois) : 48
La consultation comporte des tranches : Non
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non
Marché alloti : Non
SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Date d'envoi du présent avis : 30/06/2025
Mots clés: Assistance à maîtrise d'ouvrage

92 VILLE DE FONTENAY-AUX-ROSES

Fontenay-aux-Roses

RÉGIE PUBLICITAIRE POUR LE MAGAZINE MUNICIPAL DE LA VILLE

AVIS D'APPEL PUBLIC A LA CONCURRENCE

VILLE DE FONTENAY-AUX-ROSES
M. Mairie de Fontenay aux Roses - Maire, Conseiller départemental des Hauts-de-Seine
75 rue Boucicaut
92260 Fontenay aux Roses
Tél : 01 41 13 20 00
mèl : priscilla.virton@fontenay-aux-roses.fr
web : http://www.fontenay-aux-roses.fr
SIRET 21920032600011
Groupement de commandes : Non
L'avis implique un marché public
Objet : Régie publicitaire pour le magazine municipal de la Ville
Référence acheteur : 25A04
Type de marché : Services
Procédure : Procédure adaptée ouverte
Technique d'achat : Sans objet
Lieu d'exécution : 75 rue Boucicaut
92260 Fontenay-aux-Roses
Durée : 4 mois.
Description : Le présent marché a pour objet de confier à un prestataire la régie publicitaire du journal municipal Fontenay Magazine.
Le magazine municipal de la Ville de Fontenay-aux-Roses, est un support d'information à destination des habitants de la commune.
Ce magazine est publié au format A4, en moyenne à raison de 10 numéros par an (aucune parution en janvier ni en août). La pagination habituelle est de 36 pages, avec la possibilité exceptionnelle de publier 2 à 3 numéros par an comportant 40 pages.
La parution intervient généralement en début de mois, et la distribution est assurée à hauteur de 12 600 exemplaires par numéro. Chaque numéro est également mis en ligne simultanément sur le site internet de la Ville : www.fontenay-aux-roses.fr.
A titre exceptionnel, le pouvoir adjudicateur se réserve le droit de supprimer ou de reporter un numéro.
Le titulaire assurera l'intégralité de la gestion publicitaire, à savoir :
- La prospection et le démarchage d'annonceurs ;
- La conception et la réalisation des encarts publicitaires selon la maquette et les contraintes techniques définies par la Ville ;
- L'établissement des devis et factures relatifs aux prestations rendues aux annonceurs ;
- Le recouvrement des produits issus de la vente d'espaces publicitaires ;
- La gestion contractuelle des relations avec les annonceurs.
Lieu d'exécution : ville de Fontenay-aux-Roses
Classification CPV :
Principale : 79341200 - Services de gestion publicitaire
Forme du marché : Prestation divisée en lots : non
Les variantes sont exigées :Non
Valeur estimée hors TVA : 120 000,00 euros
Conditions de participation
Critères : renvoi au R.C.
Marché réservé : NON
Réduction du nombre de candidats : Non
La consultation comporte des tranches : Non
Possibilité d'attribution sans négociation : Oui
Visite obligatoire : Non
Critères d'attribution :
Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges (règlement de la consultation, lettre d'invitation ou document descriptif).
Renseignements d'ordre administratifs :
Santatra RANDRIAMANANTSOA
Tél : 01 41 13 20 00
L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui
Dépot dématérialisé : Activé
Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite
Remise des offres : 25/07/25 à 15h00 au plus tard.
Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature : français.
Renseignements complémentaires :
Le Titulaire s'engage à reverser mensuellement à la Ville une redevance assise sur un montant HT des ordres vendus aux annonceurs (sur la base des bons de commandes signés par les annonceurs).
Ce taux de redevance correspond à un minimum de 55% des ordres vendus aux annonceurs, avec un minimum garanti pour la ville de 2 500 € HT par publication du magazine (10 publications par an)
Ce montant sera dû obligatoirement à la Ville en cas de non atteinte.
Le différentiel sera acquis au Titulaire au titre de la rémunération du présent contrat.
Envoi à la publication le : 25/06/25
Les dépôts de plis doivent être impérativement remis par voie dématérialisée. Pour retrouver cet avis intégral, accéder au DCE, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur https://www.marches-publics.info/accueil.htm

93 VILLE DE LIVRY-GARGAN

Livry-Gargan VILLE DE

ENTRETIEN MÉNAGER DES LOCAUX DU CENTRE NAUTIQUE ROGER-LEBAS

Nom et adresse officiels de l'organisme acheteur : Ville de Livry-Gargan.
NGAMUZOLO Tracy, 3 place François Mitterrand 93190 Livry-Gargan FRANCE. tél. : 01-41-70-71-81 Courriel : tracy.ngamuzolo@livry-gargan.fr
Adresse internet : http://livrygargan.e-marchespublics.com.
Adresse internet du profil d'acheteur : https://livrygargan.e-marches-publics.com/pack/annonce_marche_public_25871_1103580.html.
Objet du marché : ENTRETIEN MÉNAGER DES LOCAUX DU CENTRE NAUTIQUE ROGER-LEBAS
Nature du marché: Services
Caractéristiques principales :
Refus des variantes.
Durée du marché ou délai d'exécution : 24 mois à compter de la notification du marché.
Unité monétaire utilisée, l'euro.
Critères d'attribution :
Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges (règlement de la consultation, lettre d'invitation ou document descriptif).
Type de procédure : procédure adaptée.
Date limite de réception des offres : 17 Juillet 2025 à 12:00
Délai minimum de validité des offres : 180 jours à compter de la date limite de réception des offres.
Autres renseignements :
Numéro de référence attribué au marché par le pouvoir adjudicateur / l'entité adjudicatrice : 2025M079
Conditions et mode de paiement pour obtenir les documents contractuels et additionnels :
Se référer au RC
Conditions de remise des offres ou des candidatures :
Se référer au RC
Date d'envoi du présent avis à la publication : 25 Juin 2025.

TRAVAUX

69 VILLE DE JULLIÉ

RÉFECTION DES FAÇADES ET MODIFICATIONS DIVERSES DE LA MAIRIE ET DE L'ÉCOLE

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
Nom complet de l'acheteur : Commune de Jullié
Type de Numéro national d'identification : SIRET
N° National d'identification : 21690104100014
Code Postal : 69840
Ville : Jullié
Groupement de commandes : Non
SECTION 2 : COMMUNICATION
Moyen d'accès aux documents de la consultation :
Lien vers le profil d'acheteur : https://www.e-marchespublics.com/appel-offre/1103804
Identifiant interne de la consultation : 2025-01
L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui
Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non
Contact : THIEN Jérémy
email : mairie@jullie.fr
Tél : +33 474044196
SECTION 3 : PROCEDURE
Type de procédure : Procédure adaptée ouverte
Condition de participation :
Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve :
Se référer au règlement de consultation
Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve :
Se référer au règlement de consultation
Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve :
Se référer au règlement de consultation
Technique d'achat : Sans objet
Date et heure limites de réception des plis : 15 Juillet 2025 à 12:00
Présentation des offres par catalogue électronique : Autorisée
Réduction du nombre de candidats : Non
Possibilité d'attribution sans négociation (Attribution sur la base de l'offre initiale) : Non
L'acheteur exige la présentation de variantes : Non
Critères d'attribution : 40 points sur 100
SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ
Intitulé du marché : Réfection des façades et modifications diverses de la mairie et de l'école
CPV - Objet principal : 45454000.
Type de marché : Travaux
Description succincte du marché : Travaux de réfection des façades et modifications diverses du bâtiment mairie/école
Lieu principal d'exécution du marché : Mairie et Ecole de Jullié - 195 rue des écoles 69840 Jullié
Durée du marché (en mois) : 11
La consultation comporte des tranches : Non
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non
Marché alloti : Oui
Mots descripteurs : Bâtiment.
SECTION 5 : LOTS
Description du lot n° 1 :
Démolitions - Gros-oeuvre - VRD
CPV - Objet principal : 45223220.
Lieu d'exécution du lot n° 1 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 2 :
Charpente couverture - Zinguerie
CPV - Objet principal : 45261000.
Lieu d'exécution du lot n° 2 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 3 :
Ravalement des façades
CPV - Objet principal : 45443000.
Lieu d'exécution du lot n° 3 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 4 :
Metallerie
CPV - Objet principal : 44316500.
Lieu d'exécution du lot n° 4 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 5 :
Menuiseries extérieures aluminium - occultations
CPV - Objet principal : 45421000.
Lieu d'exécution du lot n° 5 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 6 :
Menuiseries intérieures
CPV - Objet principal : 45421150.
Lieu d'exécution du lot n° 6 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 7 :
Plâtrerie - Peinture
CPV - Objet principal : 45410000.
Lieu d'exécution du lot n° 7 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 8 :
Faïences
CPV - Objet principal : 45431200.
Lieu d'exécution du lot n° 8 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 9 :
Sols minces
CPV - Objet principal : 45432111.
Lieu d'exécution du lot n° 9 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 10 :
Résine coulée
CPV - Objet principal : 19522100.
Lieu d'exécution du lot n° 10 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 11 :
Chauffage - Ventilation - Plomberie
CPV - Objet principal : 45331000.
Lieu d'exécution du lot n° 11 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 12 :
Electricité - courants forts- courants faibles
CPV - Objet principal : 45311200.
Lieu d'exécution du lot n° 12 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 13 :
Ascenseur
CPV - Objet principal : 50750000.
Lieu d'exécution du lot n° 13 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 14 :
Projection
CPV - Objet principal : 45443000.
Lieu d'exécution du lot n° 14 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES
Visite obligatoire : Oui
Détails sur la visite :Mercredi 2 juillet 2025 à 14 h et mercredi 9 juillet 2025 à 8 h 30.
Lieu de rendez-vous : mairie de Jullié - 195 rue des écoles - 69840 Jullié
Date d'envoi du présent avis : 26 Juin 2025

AUTRES AVIS

33 VILLE DE SOULAC-SUR-MER

CONSTRUCTION ET EXPLOITATION D'UN HÔTEL HAUT DE GAMME

APPEL À MANIFESTATION D'INTÉRÊT

La Commune de Soulac-sur-Mer (33) recherche un groupe investisseur pour construire et exploiter un Hôtel haut de gamme avec SPA et structure de soins, dans des bâtiments et locaux lui appartenant.
Le cahier des charges de cette consultation, qui ne relève pas du code de la commande publique, peut être demandé par mail à l'adresse suivante : contact@mairie-soulac.fr.
La date limite de remise des propositions est fixée au **30 janvier 2026 à 12 heures.**

COMMENT PUBLIER VOS ANNONCES //

- Ksenia SEDOVA : **01 87 39 84 40**
- Par E-mail : **marchespublics@lesechos.fr**
- Par courrier au : Dematis - 10 bd de Grenelle CS 10817 – 75738 PARIS CEDEX 15

Date limite de réception : le lundi midi pour une parution le mercredi suivant dans Les Echos Entreprises et Collectivités.

MERCREDI 2 JUILLET 2025// SUPPLÉMENT GRATUIT AU NUMÉRO 24494 | ISSN 0.153.4831 | NE PEUT ÊTRE VENDU SÉPARÉMENT MARCHESPUBLICS.LESECHOS.FR

Les Echos
ENTREPRISES & COLLECTIVITÉS
SPÉCIAL RHÔNE

Au nord de Lyon, GEIM installe un démonstrateur du réemploi

La halle du réemploi solidaire de Rillieux-la-Pape s'est construite en privilégiant des matériaux de seconde vie et en formant des personnes éloignées de l'emploi aux métiers du bâtiment.

Françoise Sigot
— Correspondante à Lyon

GEIM

Plus de 350 tonnes de matériaux promis à la benne ont trouvé leur place dans la halle, permettant d'alléger la facture.

Après deux années de chantier, la halle du réemploi solidaire s'apprête à accueillir ses premiers visiteurs, le 17 juillet. Ceux qui passeront la porte du vaste bâtiment implanté à Rillieux-la-Pape, au nord de Lyon, pourront y trouver un atelier de réparation de vélos, un atelier de fabrication d'objets en bois, une ressourcerie, un magasin de vêtements de seconde main de plus de 400 mètres carrés et encore un espace de formation aux métiers de la transition écologique et bien d'autres activités. Leur point commun ? Le lien avec le réemploi et l'insertion des personnes éloignées de l'emploi, fils rouge de ce projet, qui réunit le groupe lyonnais de l'économie sociale et solidaire (ESS) GEIM, l'Etat, la région Auvergne-Rhône-Alpes, la métropole de Lyon, la ville de Rillieux-la-Pape et une dizaine d'entreprises mécènes.

Un million d'euros d'économie

Une aventure singulière née en 2018, lorsque GEIM, alors exploitant d'une ressourcerie jouxtant le nouveau site, cherche à agrandir ses locaux. « *La ville nous a proposé un bail emphytéotique de 40 ans sur un terrain en friche à côté de notre site* », retrace Michel Guillot, président de GEIM. De quoi permettre l'édification d'un bâtiment de 3.000 m² fait de 60 % de matériaux de seconde main. Seuls les charpentes et quelques éléments intérieurs sont faits de neuf. « *Au départ, nous avons cherché quelques matériaux de réemploi par besoin financier et petit à petit, cette part est montée à 60 %* », retrace François Guillemard, chef de projet. Des plaques de plâtre aux boiseries en passant par les sanitaires, les portes et fenêtres, plus de 350 tonnes de matériaux promis à la benne ont trouvé leur place, dans la halle permettant d'alléger la facture initiale d'un million d'euros. « *Sans cette récupération, le coût aurait atteint 5,3 millions d'euros* », précise Christophe Diaz, directeur général de GEIM. Il a par ailleurs mobilisé plus de 40 % d'aides de l'Etat, des collectivités et des mécènes pour boucler son budget de 4,5 millions d'euros.

L'insertion en appui

Le projet s'est également construit autour de l'insertion avec l'intervention de REED, une filiale de GEIM, spécialiste de la gestion des ressources humaines qui a monté un chantier d'insertion temporaire pour réaliser les travaux. Une vingtaine de salariés en insertion ont ainsi participé à la construction et à l'aménagement intérieur de la halle du réemploi solidaire. Le second marqueur fort du projet avec le réemploi.

Désormais, l'objectif est de devenir un démonstrateur de l'ESS et du réemploi. Plusieurs activités de valorisation des objets de seconde main, comme le bois, les vêtements et les vélos sont installés dans la halle. D'ici peu un pôle de formation et d'insertion viendra enrichir la palette d'offres du site. « *Nous voulons créer une école du réemploi du bac-5 au bac +5* », ambitionne Christophe Diaz. Chaque année 150 personnes éloignées de l'emploi pourront y suivre un parcours d'insertion dans des métiers de la transition écologique, comme la collecte d'encombrants, la valorisation des déchets ou l'agriculture urbaine et le conseil en éco gestes.

Un pôle de formation au développement durable proposera, par exemple, un cursus d'agent valoriste de biens de consommation courante et d'agent polyvalent de gestion et de valorisation des déchets. Au-delà des activités au sein de la halle, l'idée est aussi d'ouvrir largement le lieu sur son environnement immédiat et au grand public pour organiser des rencontres solidaires et mettre en valeur le réemploi et l'ESS. ■

> Chaque année 150 personnes éloignées de l'emploi pourront suivre, sur le site, un parcours d'insertion dans des métiers de la transition écologique – collecte d'encombrants, valorisation des déchets ou agriculture urbaine – et le conseil en écogestes.

Immobilier d'entreprise : un bilan mitigé

Si la demande de bureaux est atone, les professionnels lyonnais du secteur note un léger rebond dans l'activité et la logistique.

Stéphane Frachet
— Correspondant à Lyon

La première moitié de l'année laisse entrevoir quelques éclaircies dans le ciel de l'immobilier d'entreprise lyonnais. « *Le marché des locaux d'activité connaît un léger rebond, notamment sur l'Est lyonnais. Alors que le marché du bureau reste difficile. Nous constatons moins de grandes transactions* », résume Loïc de Villard, président de la FNAIM du Rhône, dirigeant du bureau lyonnais du broker CBRE, qui s'exprimait lors du Carrefour de l'immobilier d'entreprise lyonnais (CIEL) organisé par la CCI Lyon Roanne Saint-Etienne la semaine dernière. 44.700 m² de bureaux ont été placés au premier trimestre 2025, contre près de 60.000 l'an passé, soit un recul de 22 %. Pour les locaux d'activité et la logistique, 58.100 m² sont recensés après un premier trimestre 2024 très bas. « *L'attentisme est toujours là pour les utilisateurs en raison du contexte de crise internationale. Mais on sent que les entreprises ont envie d'avancer dans leurs projets* », ajoute-t-il.

Illustration de ce coup de mou qui se prolonge dans le bureau, le bâtiment Audessa et ses 12.000 m² ne trouvent pas preneurs, alors que cet ancien siège de RTE a été rénové selon les standards bas carbone, une première dans le quartier de la Part-Dieu. Le premier semestre a tout de même connu de belles transactions, dont le transfert des équipes du courtier en assurances April, dont les 1.000 salariés lyonnais ont emménagé dans l'immeuble Next, près de la Part-Dieu, en mars. Sur la même parcelle, le promoteur Icade achève la réhabilitation d'un ensemble tertiaire de plus de 28.000 m² pour 35 millions d'euros investis. A quelques centaines de mètres dans le même quartier, l'ingénieriste Egis vient d'annoncer qu'il transférerait son siège lyonnais vers l'immeuble Lafayette mi-2026.

Baisse des prix dans les locaux d'activité

Dans le segment des locaux d'activité, le stock n'augmente plus, la demande baisse, mais les surfaces placées ont retrouvé la marche avant. Deux bémols : malgré cette hausse, le premier trimestre 2025 est sous la moyenne quinquennale. D'autre part, la surface moyenne placée est abaissée à 638 m², observe la FNAIM. Des biens réapparaissent à moins de 1.000 euros du mètre carré en seconde main, remarque un agent immobilier.

« *Lyon a traditionnellement six mois de retard sur Paris dans les investissements en immobilier d'entreprise. Comme ils repartent en région parisienne, on s'attend à une reprise ici* », espère Quentin Jacquet du cabinet Brice Robert Arthur Loyd, responsable du secteur investissement pour la FNAIM Rhône, qui estime que 75 millions d'euros ont été investis au 1er trimestre. Selon lui, plusieurs opérations comprises entre 20 et 30 millions d'euros sont sur le point d'aboutir, mais il sera difficile d'atteindre la moyenne annuelle du milliard d'euros investis à Lyon. ■

La métropole lance un réseau de chaleur et de froid qui valorise les eaux usées

Dans le quartier de la Saulaie, à Oullins-Pierre-Bénite, la métropole de Lyon et Engie Solutions construisent une boucle d'eau tempérée, qui sera mise en service fin 2026.

Engie Solutions

Le projet devrait profiter à environ 2.000 habitants et à quelque 3.500 salariés.

Comment tirer parti des eaux usées ? Engie Solutions et la métropole de Lyon répondent à cette interrogation, en valorisant celles de la station d'épuration de Pierre-Bénite au sud de Lyon pour créer une solution inédite de chauffage et de climatisation.

Le principe repose sur la cloacothermie. Dit plus simplement, la récupération de l'énergie des eaux usées dans un réseau de chaleur. A Oullins-Pierre-Bénite l'installation en cours de construction vise à puiser les eaux sales de la station d'épuration, pour les débarrasser de leurs impuretés, les porter à une température d'environ 15 degrés et les envoyer dans une boucle qui alimente les immeubles du quartier de la Saulaie. Au total, la boucle tempérée de la ZAC de la Saulaie couvrira 2,5 kilomètres en cheminant sous les nouvelles constructions. « *La taille de l'installation faite de six échangeurs thermiques est une première au niveau européen* », assure Thierry Baille, responsable du département travaux d'Engie Solutions Lyon Métropole. Charge ensuite aux pompes à chaleur installées dans chacun des immeubles de chauffer ces eaux en hiver ou aux groupes frigorifiques de les refroidir l'été. « *A cette échelle, c'est la première fois en France que l'énergie des eaux usées est utilisée de manière aussi complète* », souligne Philippe Guelpa-Bonaro, vice-président de la métropole, délégué à l'énergie.

Confort d'usage

Porté par la métropole, le projet est doté de 20 millions de budget avec un soutien de 7,7 millions d'euros de l'Ademe. « *Ce projet préfigure les réseaux de chaleur de demain, c'est pour cela que nous lui accordons une aide aussi importante* », note Franck Dumaitre, directeur régional de l'Ademe. Il devrait profiter à environ 2.000 habitants et à quelque 3.500 salariés qui s'installeront dans les nouveaux immeubles de la ZAC de la Saulaie à partir de fin 2026. Avec à la clé un confort d'usage de leurs appartements et bureaux et surtout gain de pouvoir d'achat.

« *Partout où nous raccordons des immeubles aux réseaux de chaleur nous constatons une baisse de coût de l'ordre de 30 % en moyenne* », calcule Bruno Bernard, le président de la métropole de Lyon. Entre 2020 et 2024, 120.000 équivalents logements ont été raccordés à l'un des sept réseaux de chaleur urbain installés sur le territoire métropolitain. — ***F. Si.***

ANNONCES JUDICIAIRES ET LÉGALES

69 • RHÔNE

SOCIETES

ALP01230794

PEPSENTREPRISE
SASU au capital de 1 000 €
Siège social : BUREAU 3, 30 AVENUE MARECHAL FOCH
69006 LYON
RCS LYON 945 127 934

L'assemblée générale extraordinaire du 26/06/2025 a décidé la dissolution volontaire de la société à compter du 02/07/2025. Elle a nommé pour une durée illimitée en qualité de liquidateur LBRDEVELOPPEMENT, SASU au capital de 1 000 euros, ayant son siège social 4 RUE FELIX MANGINI, 69009 LYON, immatriculée sous le n°987 465 127 au RCS et a fixé le siège de la liquidation chez le liquidateur.

C'est à cette adresse que la correspondance devra être envoyée et que les actes relatifs à la liquidation devront être notifiés.

Le dépôt des actes et des pièces relatifs à la liquidation sera effectué au greffe du Tribunal de commerce LYON.

Khaled lebair

Les Echos Le Parisien SERVICES
TOUS NOS SERVICES POUR FACILITER VOS DÉMARCHES ET FORMALITÉS

ALP01232340

NRS
Société civile immobilière en liquidation
Au capital de 99 euros
Siège social et siège de la liquidation : 53 rue Jean Moulin
69300 CALUIRE ET CUIRE
834 125 601 RCS LYON

L'Assemblée Générale réunie le 31/12/2024 a approuvé le compte définitif de liquidation, déchargé M. Nicolas RAVIER, demeurant 53 rue Jean Moulin, 69300 CALUIRE ET CUIRE, de son mandat de liquidateur, donné à ce dernier quitus de sa gestion et constaté la clôture de la liquidation à compter du jour de ladite assemblée.

Les comptes de liquidation seront déposés au greffe du Tribunal de commerce de LYON, en annexe au RCS.

ALP01231699

HSPL VTC

SASU au capital de 1000 € Siège social : 46 Rue Gambetta 69200 Vénissieux
RCS LYON 911 778 348

Par décision de l'associé unique du 31/05/2025, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable à compter du 31/05/2025, il a été nommé liquidateur Monsieur SALMI Hamid demeurant au 46 Rue Gambetta 69200 Vénissieux et fixé le siège de liquidation où les documents de la liquidation seront notifiés chez le liquidateur.

Mention en sera faite au RCS de LYON.

ALP01229408

ERRATUM

SAS FRENCH BRIDGE au capital de 10 000 €

Siège social : 623 Rue Loyson de Chastelus 69400 VILLEFRANCHE-SUR-SAONE

RCS 935 354 423

L'adresse du liquidateur : Mme Ana FOTIADIS - 623 Rue Loyson de Chastelus 69400 VILLEFRANCHE-SUR-SAONE.

Pour modification RCS de VILLEFRANCHE-SUR-SAONE

ALP01229403

ERRATUM

SAS au capital de 10 000 €

Siège social : 623 Rue Loyson de Chastelus 69400 VILLEFRANCHE-SUR-SAONE

RCS 935 354 423

L'adresse du liquidateur : Mme Ana FOTIADIS - 623 Rue Loyson de Chastelus 69400 VILLEFRANCHE-SUR-SAONE.

Pour modification RCS de VILLEFRANCHE-SUR-SAONE

Les Échos Sociétés
Directeur Délégué : Dusan JACIMOVIC

Par arrêté des préfets des départements concernés, **Les Échos** est habilité à publier les annonces judiciaires et légales dans les départements de **Paris (75), Yvelines (78), Essonne (91), Hauts-de-Seine (92), Seine-Saint-Denis (93), Val-de-Marne (94), Val-d'Oise (95) et Rhône (69).**
Le site **LesEchos.fr** est habilité dans **ces mêmes départements,** ainsi que dans les suivants : **Côte-d'Or (21), Côtes-d'Armor (22), Doubs (25), Gard (30), Morbihan (56), Bas-Rhin (67), Haut-Rhin (68), Saône-et-Loire (71), Vendée (85).**

COMMENT PUBLIER VOS ANNONCES
Annonces et formalités légales
Service clients : **01 44 88 42 00**
jal-pro@annonces-legales.fr

TARIFS HT 2025 et MODALITÉS DE PUBLICATION (Arrêté du 16 décembre 2024)
ANNONCES DE MODIFICATIONS MULTIPLES D'UNE SOCIÉTÉ (tarifs au caractère)
Le tarif d'une annonce légale publiée pour plusieurs événements est obtenu en multipliant le nombre total de caractères qu'elle comporte, espaces inclus et à l'exclusion de tout élément de présentation, par le tarif du caractère fixé à l'article 2 de l'arrêté. Le tarif ainsi obtenu est arrondi au centime d'euro le plus proche. **0,187 € :** 21 Côte-d'Or / 22 Côtes-d'Armor / 25 Doubs / 30 Gard / 56 Morbihan / 67 Bas-Rhin / 68 Haut-Rhin / 71 Saône-et-Loire / 85 Vendée. **0,193 € :** 69 Rhône. **0,225 € :** 78 Yvelines / 91 Essonne / 95 Val-d'Oise. **0,237 € :** 75 Paris / 92 Hauts-de-Seine / 93 Seine-Saint-Denis / 94 Val-de-Marne.

ANNONCES DE MODIFICATION UNIQUE D'UNE SOCIÉTÉ (tarifs forfaitaires)

Modification / Départements	Annexes I à VI	Annexe VII
Transfert de siège / Changement de dirigeant / Commissaire aux comptes (nomination et cessation) / Durée de la société	108 €	125 €
Capital social/ Changement d'objet social / Nomination d'administrateur judiciaire	135 €	156 €
Dénomination sociale / Sigle / Forme juridique / Cessions de parts / Mouvement d'associés	197 €	225 €
Non-dissolution (capitaux propres inférieurs à 50 % du capital)	82 €	92 €

ANNONCES DE CONSTITUTION DE SOCIÉTÉ
(Tarifs forfaitaires)
Arrêté du 16 décembre 2024 modifiant l'arrêté du 19 novembre 2021 relatif à la tarification et aux modalités de publication des annonces judiciaires et légales

Forme juridique	Dpts annexes I à VI	Dpts annexe VII
SASU	141 €	165 €
SAS	197 €	231 €
EURL	123 €	146 €
SARL	147 €	171 €
SCI	189 €	221 €
Société civile	220 €	260 €
SA	395 €	462 €
SNC	218 €	257 €

ANNNONCES DE DISSOLUTION, LIQUIDATION, PROCÉDURES COLLECTIVES ET CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE
(Tarifs forfaitaires)
Arrêté du 16 décembre 2024 modifiant l'arrêté du 19 novembre 2021 relatif au tarif annuel et aux modalités de publication des annonces judiciaires et légales

DISSOLUTION ANTICIPÉE NOMINATION DES LIQUIDATEURS	Dpts annexes I-VI : 152 € Dpts annexe VII : 179 €
CLÔTURE DE LA LIQUIDATION	Dpts annexes I-VI : 110 € Dpts annexe VII : 128 €
OUVERTURE DU JUGEMENT DE PROCÉDURE COLLECTIVE	Dpts annexes I-VI : 65 € Dpts annexe VII : 77 €
CLÔTURE DU JUGEMENT DE PROCÉDURE COLLECTIVE	Dpts annexes I-VI : 36 € Dpts annexe VII : 42 €
CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE	Tous dpts : 57 €

JAL pro ANNONCES LÉGALES
Notre solution d'annonces légales sur mesure pour les professionnels du Chiffre et du Droit
- Compte personnalisé
- Service Qualité Relation Client dédié
- Couverture nationale
- Attestation de parution immédiate

Découvrez notre service
01 87 39 70 08

Les Echos Le Parisien Services - RCS 799 256 185

JAL ANNONCES LÉGALES
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

LES ECHOS LE PARISIEN SERVICES - RCS 799 256 185

Les Echos
Le Parisien
SERVICES

TOUS NOS SERVICES

POUR FACILITER
VOS DÉMARCHES ET FORMALITÉS

Publication de vos
annonces légales

Gestion de vos
formalités juridiques

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

#LELPS

AVIS D'APPELS D'OFFRES

FOURNITURES

91 VILLE D'YERRES

YERRES

LIVRAISONS DE MATERIELS POUR LES TRAVAUX EN REGIE

AVIS DE PUBLICITE

MAIRIE DE YERRES
M. Olivier CLODONG - Maire
60 rue Charles de Gaulle
91330 YERRES
Tél : 01 69 49 77 42
mèl : correspondre@aws-france.com
web : http://www.yerres.fr
SIRET 21910691100015
Groupement de commandes : Non
L'avis implique l'établissement d'un Accord-Cadre.
Durée : 12 mois
Objet : FOURNITURES ET LIVRAISONS DE MATERIELS POUR LES TRAVAUX EN REGIE
Référence acheteur : 2025.0016
Type de marché : Fournitures
Procédure : Procédure adaptée ouverte
Technique d'achat : Accord-Cadre
Lieu de livraison : Pôle Technique Municipal 22 rue du Mont Griffon
91330 Yerres
Durée : 12 mois.
Description :
L'accord-cadre sera exécuté par l'émission de bons de commande.
Chaque lot fera l'objet d'une attribution séparée.
Les prestations sont réglées par des prix unitaires fixés dans les bordereaux des prix avec un maximum HT sur la durée de l'accord - cadre pour le lot 1 : Electricité de 50 000,00 €, pour le lot 2 : Plomberie de 40 000,00 €, pour le lot 3 : Quincaillerie/Outillage de 40 000,00 €, pour le lot 4 : Peinture / Outillage de 15 000,00 €.
La consultation concerne l'achat de fournitures de quincaillerie, d'outillages de peinture, de plomberie et d'électricité divers pour les travaux réalisés en régie.
Classification CPV :
Principale : 44316000 - Quincaillerie
Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : oui
Les variantes sont exigées :Non
Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
Acheteur(s) habilité(s) à passer les marchés subséquents ou bons de commande.
Lot N° 01 - Electricité - CPV 31680000 Electricité
Lieu de livraison : Pôle Technique Municipal
Magasin
22 rue du Mont Griffon
91330
Yerres
Lot N° 02 - Plomberie - CPV 44115210 Plomberie
Lieu de livraison : Pôle Technique Municipal
Magasin
22 rue du Mont Griffon
91330
Yerres
Lot N° 03 - Quincaillerie / Outillage - CPV 44316400 Quincaillerie / Outillage
Lieu de livraison : Pôle Technique Municipal
Magasin
22 rue du Mont Griffon
91330
Yerres
Lot N° 04 - Peinture / Outillage - CPV 44800000 Peinture / Outillage
Lieu de livraison : Pôle Technique Municipal
Magasin
22 rue du Mont Griffon
91330
Yerres
Conditions de participation
Critères : renvoi au R.C.
Marché réservé : NON
Réduction du nombre de candidats : Non
La consultation comporte des tranches : Non
Possibilité d'attribution sans négociation : Oui
Visite obligatoire : Non
Critères d'attribution :
Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges (règlement de la consultation, lettre d'invitation ou document descriptif).
Renseignements d'ordre administratifs :
Service Juridique
Tél : 01 69 49 77 55
L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui
Dépot dématérialisé : Activé
Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite
Remise des offres : 30/07/25 à 16h00 au plus tard.
Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature : français.
Renseignements complémentaires :
L'accord-cadre est conclu pour une durée de 12 mois.
L'accord-cadre est conclu à compter de la date de notification du contrat. A titre indicatif, la notification est prévue le 29 septembre 2025.
Envoi à la publication le : 25/06/25
Les dépôts de plis doivent être impérativement remis par voie dématérialisée. Pour retrouver cet avis intégral, accéder au DCE, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur http://agysoft.marches-publics.info/

92 CCAS DE LEVALLOIS

COFFRETS DE PRODUITS GASTRONOMIQUES

AVIS DE PUBLICITE

CENTRE COMMUNAL D'ACTION SOCIALE
Mme la Présidente
Hôtel de Ville
Place de la République
92300 Levallois-Perret
Tél : 01 49 68 32 48
mèl : marches@ville-levallois.fr
web : http://www.ville-levallois.fr
SIRET 26920042400019
Groupement de commandes : Non
L'avis implique l'établissement d'un Accord-Cadre.
Durée : N.C.
Objet : FOURNITURE DE COFFRETS CONSTITUES DE PRODUITS GASTRONOMIQUES POUR LES CADEAUX DE NOEL DES PERSONNES AGEES DE LA VILLE DE LEVALLOIS
Référence acheteur : CC2501
Type de marché : Fournitures
Procédure : Procédure adaptée ouverte
Technique d'achat : Accord-Cadre
Lieu de livraison : Hôtel de Ville
92300 Levallois
Description : La présente consultation a pour objet la fourniture de coffrets constitués de produits gastronomiques. Il s'agit de cadeaux remis aux personnes âgées de la ville de Levallois pour les festivités de Noël 2025. Le présent marché est soumis aux dispositions du Code de la Commande Publique.
Ce document est désigné par les termes « le Code » dans l'ensemble des pièces de la consultation. Qualifié de marché de fournitures, il est soumis aux dispositions du CCAG « Fournitures Courantes et Services » approuvé par Arrêté du 30 mars 2021. Il est passé sous la forme de marché à procédure adaptée ouverte en application de l'article R.2123-1 1° du Code. Il constitue un accord-cadre à bons de commande soumis aux dispositions des articles L.2125-1 et R.2162-1 à R.2162-6 du Code. S'agissant d'une procédure ouverte, le nombre maximal de participants n'est pas limité. Le marché sera attribué à un unique titulaire, il prendra effet à compter de sa notification, et s'achèvera à la réception de l'ensemble des commandes. La valeur maximale du marché est fixée 215 000 € HTVA. Il n'y a pas de montant minimum.
Classification CPV :
Principale : 18530000 - Cadeaux et prix
Complémentaires : 15897300 - Colis alimentaires
39200000 - Aménagements
39221121 - Tasses
Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
Les variantes sont exigées :Non
Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
Pouvoir Adjudicateur
Valeur estimée hors TVA : 214 998,00 euros
Conditions de participation
Références sur des services spécifiés : Déclaration indiquant les effectifs du candidat ; Présentation d'une liste des principaux services effectués au cours des trois dernières années, indiquant notamment le montant, la date et le destinataire public ou privé. La liste précitée doit attester de la capacité du candidat à exécuter des prestations de même nature que celles objet du présent marché.
Formulaire DC1 : Un DC1, ou unedéclaration sur l'honneur pour justifier qu'il n'entre dans aucun des casmentionnés aux articles L.2141-1 à L.2141-11 du Code et notamment qu'ilest en règle au regard des articles L. 5212-1 à L. 5212-11 du Code duTravail concernant l'emploi des travailleurs handicapés.
Formulaire DC2 : Déclaration concernant le chiffre d'affaires global du candidat réalisé au cours des trois derniers exercices.
La capacité financière du candidat pourra être prouvée par tout autre moyen équivalent.
Marché réservé : NON
Réduction du nombre de candidats : Non
La consultation comporte des tranches : Non
Possibilité d'attribution sans négociation : Non
Visite obligatoire : Non
Critères d'attribution :
Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés ci-dessous avec leur pondération
55% Qualité de l'offre
15% Moyens humains, matériels et méthodologie pour assurer la livraison de tous les coffrets en une seule fois
30% Prix
Renseignements d'ordre administratifs :
commande publique
Tél : 01 49 68 32 25
L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui
Dépot dématérialisé : Activé
Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite
Remise des offres : 21/07/25 à 12h00 au plus tard.
Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature : français.
Renseignements complémentaires :
Les candidats peuvent télécharger gratuitement les documents de la consultation aux adresses suivantes:
- https://www.ville-levallois.fr/municipalite/marches-publics/
- www.marches-publics.info
Les candidats qui souhaitent retirer le dossier de consultation de façon dématérialisée en anonyme sont informés que le CCAS ne pourra leur transmettre les éventuelles modifications ou précisions qui pourraient affecter les documents en cours de consultation.
Les entreprises pourront soumissionner soit en qualité de candidats individuels soit en tant que membres d'un groupement momentané d'entreprises. Les candidats pourront se présenter sous forme de groupement solidaire ou conjoint. Toutefois, en cas de présentation sous la forme d'un groupement conjoint, le mandataire devra se constituer solidaire de chacun des membres du groupement.
Toutes les questions doivent être posées par le biais de la plateforme de dématérialisation, après téléchargement identifié du DCE, via la rubrique « Poser une nouvelle question ».
Date limite pour poser les questions : 11 juillet 2025 à 12h00
Date limite de réponse aux questions : 18 juillet 2025
Les critères de jugement des offres comportent des sous -critères. CF. Chapitre 4 du RC
Envoi à la publication le : 27/06/25
Les dépôts de plis doivent être impérativement remis par voie dématérialisée. Cette consultation bénéficie du Service DUME. Pour retrouver cet avis intégral, accéder au DCE, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur http://www.ville-levallois.fr

SERVICES

75 RATP HABITAT

RATP HABITAT

PRESTATIONS D'ASSURANCES

AVIS D'APPEL PUBLIC A LA CONCURRENCE

RATP HABITAT
Mme Claire GOUDINEAU - Directrice Générale
158, rue de Bagnolet
75020 PARIS
Tél : 01 44 64 85 20
mèl : contact@proxilogis.fr
web : http://www.marches-publics.info
SIRET 59202581100023
Le marché ne fait pas l'objet d'une procédure conjointe
Type de pouvoir adjudicateur : Agence/office régional(e) ou local(e)
Principale(s) activité(s) du pouvoir adjudicateur : Logement et développement collectif;
L'avis implique un marché public.
Objet : Prestations d'assurances portant sur une police d'assurance multirisque immeuble (Lot n°1) et une police relative à l'assurance responsabilité civile (Lot n°2)
Référence acheteur : AO-RH-2025-FCS03
Type de marché : Services
Procédure : Procédure ouverte
Lieu principal de prestation : 158 rue de Bagnolet
75020 Paris
Durée : 48 mois.
A compter du 01/01/26
Description : L'objet de la consultation consiste à la mise en place d'un contrat multirisque à aliment permettant d'harmoniser l'intégralité des événements, capitaux garantis, franchises et clauses, souscrit chez un assureur unique, la cotisation s'exprimant en euros TTC par M2.
Classification CPV :
Principale : 66515000 - Services d'assurance dommages ou pertes
Complémentaires : 66516000 - Services d'assurance responsabilité civile
La procédure d'achat du présent avis est couverte par l'accord sur les marchés publics de l'OMC : OUI
Forme du marché : Division en lots : non
Les variantes sont acceptées
Options : non
Reconductions : non
Conditions de participation
Critères : renvoi au R.C.
Marché réservé : NON
Critères d'attribution :
Le prix n'est pas le seul critère d'attribution et tous les critères sont énoncés uniquement dans les documents du marché.
Dépot dématérialisé : Activé
Remise des offres : 05/08/25 à 12h00 au plus tard.
Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature : français.
Unité monétaire utilisée, l'euro.
Validité des offres : 4 mois, à compter de la date limite de réception des offres.
Modalités d'ouverture des offres :
Date : le 10/08/25 à 12h00
Renseignements complémentaires :
Il s'agit d'un marché périodique : NON
Instance chargée des procédures de recours : TRIBUNAL JUDICIAIRE DE PARIS, 4 BOULEVARD DU PALAIS, 75055 Paris - Cedex 01, Tél : 01 44 32 51 51, mèl : tj-paris@justice.fr
Précisions concernant le(s) délai(s) d'introduction des recours : Cf le greffe du tribunal à l'adresse ci-dessus.
Envoi à la publication le : 27/06/25
Date d'envoi du présent avis au JOUE et au BOAMP : 27/06/25
Les dépôts de plis doivent être impérativement remis par voie dématérialisée. Pour retrouver cet avis intégral, accéder au DCE, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur http://www.marches-publics.info

78 VILLE DE CHAMBOURCY

AMO - CONSTRUCTION D'UN BATIMENT AGRICOLE, MARAICHER ET TECHNIQUES

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
Nom complet de l'acheteur : Commune de Chambourcy
Type de Numéro national d'identification : SIRET
N° National d'identification : 21733180100018
Ville : Chambourcy
Code Postal : 78240
Groupement de commandes : Non
SECTION 2 : COMMUNICATION
Lien vers le profil d'acheteur : https://www.achatpublic.com/sdm/ent/gen/ent_detail.do?PCSLID=CSL_2025_slSZL5LxH7
Intégralité des documents sur le profil d'acheteur : Oui
Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non
Nom du contact : Sofia COSTA DE JESUS
SECTION 3 : PROCEDURE
Type de procédure : Procédure adaptée ouverte
Conditions de participation :
Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Déclaration sur l'honneur pour justifier qu'il n'entre dans aucun des cas d'exclusion mentionnés aux articles L. 2141-1 à L. 2141-5 et L. 2141-7 à L. 2141-11 du CPP.
Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve : Chiffre d'affaires global et du domaine d'activité faisant l'objet du marché public sur les 3 derniers exercices.
Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : Liste des principaux services fournis au cours des trois dernières années et effectifs moyens annuels du candidat
Technique d'achat : Sans objet
Date et heure limite de réception des plis : 08 août 2025 à 12 h 00
Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite
Réduction du nombre de candidats : Non
Possibilité d'attribution sans négociation : Oui
L'acheteur exige la présentation de variantes : Non
Section 4 : Identification du marché
Intitulé du marché : MISSION d'ASSISTANCE A MAITRISE D'OUVRAGE POUR LA CONSTRUCTION D'UN BATIMENT AGRICOLE, MARAICHER et TECHNIQUES
Code CPV principal
Descripteur principal : 75130000
Type de marché : Services
Description succincte du marché : Mission d'assistance à maitrise d'ouvrage (AMO) pour la construction d'un bâtiment agricole, maraicher et techniques.
Le bâtiment est destiné à accueillir l'ensemble des équipements nécessaires à l'activité agricole et maraichère. Il devra notamment permettre le stationnement des engins, des véhicules des exploitants, le stockage des produits issus de la production et différents locaux techniques propres aux besoins des exploitants. Par ailleurs, des espaces de bureaux et de vie seront également intégrés au bâtiment.
Il est toutefois expressément convenu que les obligations du titulaire ne sont pas limitées aux seules stipulations des articles suivants. En effet, le titulaire du présent marché a une obligation très générale de conseil et d'alerte visant à mener à bonne fin la réalisation de l'opération citée ci-dessus qui s'inscrit dans une remise en cultures des terres agricoles de la plaine de Chambourcy.
Le marché est divisé en 4 phases :
- Phase 1 : définition du besoin - programmation,
- Phase 2 : appel à candidature - choix des candidats,
- Phase 3 : suivi des phases études,
- Phase 4 : AMO en phase réalisation des travaux (jusqu'à la fin de la GPA)
Lieu principal d'exécution du marché : Chambourcy
Durée du marché (en mois) : 48
La consultation comporte des tranches : Non
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non
Marché alloti : Non
SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Date d'envoi du présent avis : 30/06/2025
Mots clés: Assistance à maîtrise d'ouvrage

92 VILLE DE FONTENAY-AUX-ROSES

Fontenay-aux-Roses

RÉGIE PUBLICITAIRE POUR LE MAGAZINE MUNICIPAL DE LA VILLE

AVIS D'APPEL PUBLIC A LA CONCURRENCE

VILLE DE FONTENAY-AUX-ROSES
M. Mairie de Fontenay aux Roses - Maire, Conseiller départemental des Hauts-de-Seine
75 rue Boucicaut
92260 Fontenay aux Roses
Tél : 01 41 13 20 00
mèl : priscilla.virton@fontenay-aux-roses.fr
web : http://www.fontenay-aux-roses.fr
SIRET 21920032600011
Groupement de commandes : Non
L'avis implique un marché public
Objet : Régie publicitaire pour le magazine municipal de la Ville
Référence acheteur : 25A04
Type de marché : Services
Procédure : Procédure adaptée ouverte
Technique d'achat : Sans objet
Lieu d'exécution : 75 rue Boucicaut
92260 Fontenay-aux-Roses
Durée : 4 mois.
Description : Le présent marché a pour objet de confier à un prestataire la régie publicitaire du journal municipal Fontenay Magazine.
Le magazine municipal de la Ville de Fontenay-aux-Roses, est un support d'information à destination des habitants de la commune.
Ce magazine est publié au format A4, en moyenne à raison de 10 numéros par an (aucune parution en janvier ni en août). La pagination habituelle est de 36 pages, avec la possibilité exceptionnelle de publier 2 à 3 numéros par an comportant 40 pages.
La parution intervient généralement en début de mois, et la distribution est assurée à hauteur de 12 600 exemplaires par numéro. Chaque numéro est également mis en ligne simultanément sur le site internet de la Ville : www.fontenay-aux-roses.fr.
A titre exceptionnel, le pouvoir adjudicateur se réserve le droit de supprimer ou de reporter un numéro.
Le titulaire assurera l'intégralité de la gestion publicitaire, à savoir :
- La prospection et le démarchage d'annonceurs ;
- La conception et la réalisation des encarts publicitaires selon la maquette et les contraintes techniques définies par la Ville ;
- L'établissement des devis et factures relatifs aux prestations rendues aux annonceurs ;
- Le recouvrement des produits issus de la vente d'espaces publicitaires ;
- La gestion contractuelle des relations avec les annonceurs.
Lieu d'exécution : ville de Fontenay-aux-Roses
Classification CPV :
Principale : 79341200 - Services de gestion publicitaire
Forme du marché : Prestation divisée en lots : non
Les variantes sont exigées :Non
Valeur estimée hors TVA : 120 000,00 euros
Conditions de participation
Critères : renvoi au R.C.
Marché réservé : NON
Réduction du nombre de candidats : Non
La consultation comporte des tranches : Non
Possibilité d'attribution sans négociation : Oui
Visite obligatoire : Non
Critères d'attribution :
Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges (règlement de la consultation, lettre d'invitation ou document descriptif).
Renseignements d'ordre administratifs :
Santatra RANDRIAMANANTSOA
Tél : 01 41 13 20 00
L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui
Dépot dématérialisé : Activé
Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite
Remise des offres : 25/07/25 à 15h00 au plus tard.
Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature : français.
Renseignements complémentaires :
Le Titulaire s'engage à reverser mensuellement à la Ville une redevance assise sur un montant HT des ordres vendus aux annonceurs (sur la base des bons de commandes signés par les annonceurs).
Ce taux de redevance correspond à un minimum de 55% des ordres vendus aux annonceurs, avec un minimum garanti pour la ville de 2 500 € HT par publication du magazine (10 publications par an)
Ce montant sera dû obligatoirement à la Ville en cas de non atteinte.
Le différentiel sera acquis au Titulaire au titre de la rémunération du présent contrat.
Envoi à la publication le : 25/06/25
Les dépôts de plis doivent être impérativement remis par voie dématérialisée. Pour retrouver cet avis intégral, accéder au DCE, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur https://www.marches-publics.info/accueil.htm

93 VILLE DE LIVRY-GARGAN

Livry-Gargan VILLE DE

ENTRETIEN MÉNAGER DES LOCAUX DU CENTRE NAUTIQUE ROGER-LEBAS

Nom et adresse officiels de l'organisme acheteur : Ville de Livry-Gargan.
NGAMUZOLO Tracy, 3 place François Mitterrand 93190 Livry-Gargan FRANCE. tél. : 01-41-70-71-81 Courriel : tracy.ngamuzolo@livry-gargan.fr
Adresse internet : http://livrygargan.e-marchespublics.com.
Adresse internet du profil d'acheteur : https://livrygargan.e-marches-publics.com/pack/annonce_marche_public_25871_1103580.html.
Objet du marché : ENTRETIEN MÉNAGER DES LOCAUX DU CENTRE NAUTIQUE ROGER-LEBAS
Nature du marché: Services
Caractéristiques principales :
Refus des variantes.
Durée du marché ou délai d'exécution : 24 mois à compter de la notification du marché.
Unité monétaire utilisée, l'euro.
Critères d'attribution :
Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges (règlement de la consultation, lettre d'invitation ou document descriptif).
Type de procédure : procédure adaptée.
Date limite de réception des offres : 17 Juillet 2025 à 12:00
Délai minimum de validité des offres : 180 jours à compter de la date limite de réception des offres.
Autres renseignements :
Numéro de référence attribué au marché par le pouvoir adjudicateur / l'entité adjudicatrice : 2025M079
Conditions et mode de paiement pour obtenir les documents contractuels et additionnels :
Se référer au RC
Conditions de remise des offres ou des candidatures :
Se référer au RC
Date d'envoi du présent avis à la publication : 25 Juin 2025.

TRAVAUX

69 VILLE DE JULLIÉ

RÉFECTION DES FAÇADES ET MODIFICATIONS DIVERSES DE LA MAIRIE ET DE L'ÉCOLE

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
Nom complet de l'acheteur : Commune de Jullié
Type de Numéro national d'identification : SIRET
N° National d'identification : 21690104100014
Code Postal : 69840
Ville : Jullié
Groupement de commandes : Non
SECTION 2 : COMMUNICATION
Moyen d'accès aux documents de la consultation :
Lien vers le profil d'acheteur : https://www.e-marchespublics.com/appel-offre/1103804
Identifiant interne de la consultation : 2025-01
L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui
Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non
Contact : THIEN Jérémy
email : mairie@jullie.fr
Tél : +33 474044196
SECTION 3 : PROCEDURE
Type de procédure : Procédure adaptée ouverte
Condition de participation :
Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve :
Se référer au règlement de consultation
Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve :
Se référer au règlement de consultation
Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve :
Se référer au règlement de consultation
Technique d'achat : Sans objet
Date et heure limites de réception des plis : 15 Juillet 2025 à 12:00
Présentation des offres par catalogue électronique : Autorisée
Réduction du nombre de candidats : Non
Possibilité d'attribution sans négociation (Attribution sur la base de l'offre initiale) : Non
L'acheteur exige la présentation de variantes : Non
Critères d'attribution : 40 points sur 100
SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ
Intitulé du marché : Réfection des façades et modifications diverses de la mairie et de l'école
CPV - Objet principal : 45454000.
Type de marché : Travaux
Description succincte du marché : Travaux de réfection des façades et modifications diverses du bâtiment mairie/école
Lieu principal d'exécution du marché : Mairie et Ecole de Jullié - 195 rue des écoles 69840 Jullié
Durée du marché (en mois) : 11
La consultation comporte des tranches : Non
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non
Marché alloti : Oui
Mots descripteurs : Bâtiment.
SECTION 5 : LOTS
Description du lot n° 1 :
Démolitions - Gros-oeuvre - VRD
CPV - Objet principal : 45223220.
Lieu d'exécution du lot n° 1 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 2 :
Charpente couverture - Zinguerie
CPV - Objet principal : 45261000.
Lieu d'exécution du lot n° 2 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 3 :
Ravalement des façades
CPV - Objet principal : 45443000.
Lieu d'exécution du lot n° 3 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 4 :
Metallerie
CPV - Objet principal : 44316500.
Lieu d'exécution du lot n° 4 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 5 :
Menuiseries extérieures aluminium - occultations
CPV - Objet principal : 45421000.
Lieu d'exécution du lot n° 5 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 6 :
Menuiseries intérieures
CPV - Objet principal : 45421150.
Lieu d'exécution du lot n° 6 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 7 :
Plâtrerie - Peinture
CPV - Objet principal : 45410000.
Lieu d'exécution du lot n° 7 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 8 :
Faïences
CPV - Objet principal : 45431200.
Lieu d'exécution du lot n° 8 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 9 :
Sols minces
CPV - Objet principal : 45432111.
Lieu d'exécution du lot n° 9 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 10 :
Résine coulée
CPV - Objet principal : 19522100.
Lieu d'exécution du lot n° 10 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 11 :
Chauffage - Ventilation - Plomberie
CPV - Objet principal : 45331000.
Lieu d'exécution du lot n° 11 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 12 :
Electricité - courants forts- courants faibles
CPV - Objet principal : 45311200.
Lieu d'exécution du lot n° 12 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 13 :
Ascenseur
CPV - Objet principal : 50750000.
Lieu d'exécution du lot n° 13 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
Description du lot n° 14 :
Projection
CPV - Objet principal : 45443000.
Lieu d'exécution du lot n° 14 : 195 rue des écoles 69840 Jullié
SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES
Visite obligatoire : Oui
Détails sur la visite :Mercredi 2 juillet 2025 à 14 h et mercredi 9 juillet 2025 à 8 h 30.
Lieu de rendez-vous : mairie de Jullié - 195 rue des écoles - 69840 Jullié
Date d'envoi du présent avis : 26 Juin 2025

AUTRES AVIS

33 VILLE DE SOULAC-SUR-MER

CONSTRUCTION ET EXPLOITATION D'UN HÔTEL HAUT DE GAMME

APPEL À MANIFESTATION D'INTÉRÊT

La Commune de Soulac-sur-Mer (33) recherche un groupe investisseur pour construire et exploiter un Hôtel haut de gamme avec SPA et structure de soins, dans des bâtiments et locaux lui appartenant.
Le cahier des charges de cette consultation, qui ne relève pas du code de la commande publique, peut être demandé par mail à l'adresse suivante : contact@mairie-soulac.fr.
La date limite de remise des propositions est fixée au **30 janvier 2026 à 12 heures.**

COMMENT PUBLIER VOS ANNONCES //

- Ksenia SEDOVA : **01 87 39 84 40**
- Par E-mail : **marchespublics@lesechos.fr**
- Par courrier au : Dematis - 10 bd de Grenelle CS 10817 – 75738 PARIS CEDEX 15

Date limite de réception : le lundi midi pour une parution le mercredi suivant dans Les Echos Entreprises et Collectivités.