



Commerce : le grand bond en arrière

- Le président américain doit annoncer ce mercredi une nouvelle salve de droits de douane.
- Les États-Unis pourraient renouer avec des tarifs sans précédent depuis la fin du XIX^e siècle.
- Les entreprises se préparent tant bien que mal à absorber le choc.

// PAGES 2 À 6 ET LA CHRONIQUE DE MATTHIEU COURTECUISSÉ PAGE 14

OpenAI valorisé 300 milliards de dollars

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Devenu une star de la planète tech depuis le lancement de ChatGPT en novembre 2022, OpenAI connaît un incroyable succès auprès des financiers. Cette semaine, le groupe californien a réussi à conclure une levée de fonds record de 40 milliards de dollars pilotée par SoftBank. Même si l'investissement va s'étaler sur la durée et si OpenAI - qui est pour l'instant encore une fondation - va devoir parvenir à changer de statut et devenir une entreprise à but lucratif, la somme est colossale et valorise l'entreprise dirigée par Sam Altman 300 milliards de dollars. Une somme incroyable pour une entreprise toute jeune et qui doit encore faire ses preuves sur le terrain économique. En 2024,



Masayoshi Son, PDG de SoftBank, et Sam Altman, PDG d'OpenAI, en février à Tokyo.
Photo Rodrigo R. Marin/Zuma Press

OpenAI, le pionnier américain de l'intelligence artificielle générative, a généré un chiffre d'affaires de 3,7 milliards de dollars - déjà significatif - mais a aussi enregistré une perte de plus de 5 milliards de dollars tout aussi significative. En atteignant une valorisation de 300 milliards de dollars, OpenAI se retrouve propulsé dans le club des plus grandes entreprises privées et non cotées, avec les fusées SpaceX contrôlées par Elon Musk ou ByteDance, l'opérateur chinois de TikTok. Le groupe de Sam Altman vaut désormais même plus que plusieurs grands géants cotés de l'industrie. Par exemple, Toyota, le numéro un mondial de l'automobile, est valorisé à 270 milliards de dollars.

// PAGES 18-19



Le Pen Un procès en appel avec une décision « à l'été 2026 » // PP. 8-9

Enquête La section 8200 de l'armée israélienne, vivier de futures stars de la tech // P. 16



Tourisme Le Club Med veut doubler de taille // P. 20

Matière première Avec l'Alsace, la France veut devenir un poids lourd du lithium // P. 31

l'éditorial Le jour d'après



Donald Trump a pris soin de décaler d'une journée son « Liberation Day », censé libérer l'Amérique de la prédation de ses partenaires commerciaux. S'il était resté programmé au 1^{er} avril, on pouvait espérer un coup de bluff à la Trump. Le président américain a voulu être clair : il ne plaisante pas.

Il va donc annoncer des droits de douane, soit généraux pour toutes les importations américaines (mardi, la presse américaine évoquait un taux de 20 %), soit « différentiels » pour punir la quinzaine de ses principaux partenaires commerciaux (Trump les appelle les « dirty 15 ») accusés « d'arnaquer » les États-Unis. Toutes ces taxes s'additionneront aux taxes sectorielles dont certaines ont déjà été annoncées (25 % pour l'automobile dès le 3 avril).

Puisque la principale économie de la planète se cale, l'économie mondiale va connaître le plus

grand choc de son histoire depuis la Seconde Guerre mondiale. Les experts, les économistes et les entreprises anticipent déjà un coup d'arrêt pour l'économie mondiale et un redémarrage de l'inflation, notamment sur les secteurs les plus taxés. Donald Trump « s'en fiche complètement », comme il l'a expliqué samedi sur NBC.

Trump a une vision malthusienne de l'économie mondiale : un gâteau à se répartir avec des « losers », qui voient leur part se réduire, et des « winners » qui verront la leur s'agrandir. Si Renault et Stellantis veulent vendre leurs voitures aux États-Unis, ils n'ont qu'à venir les fabriquer.

Le pari de Donald Trump est que le choc sera peut-être violent, inflationniste et récessif... mais qu'à la fin c'est l'Amérique qui l'emportera. Tout dépendra de la durée de la transition et de la patience de ses supporters. D'ici là... tous aux abris.

— Christophe Jakubyszyn



M MECALUX

SOLUTIONS AUTOMATISÉES
POUR ENTREPÔTS INTELLIGENTS

0 810 18 19 20
Service gratuit • prix d'un appel local

mecalux.fr

Droits de douane : le grand retour en arrière de Trump

ÉTATS-UNIS

Le « jour de la libération », ce mercredi, pourrait voir les droits de douane moyens américains dépasser leur pic de l'âge d'or du protectionnisme de la fin du XIX^e siècle.

Ils ont déjà atteint en mars un niveau inédit depuis 1969.

Bastien Bouchaud
— Bureau de New York

Le suspense touche à sa fin. Donald Trump s'apprête à célébrer, ce mercredi, le « jour de la libération » et à dévoiler au reste du monde sa grande muraille douanière. Les partenaires commerciaux des Etats-Unis attendent avec fébrilité de découvrir quel sort leur réserve Washington. Les entreprises et les investisseurs espèrent au minimum un peu de clarté. A quelques heures de l'échéance, le mystère reste entier sur les intentions du Président.

La Maison-Blanche a travaillé sur plusieurs scénarios, envisagé différentes justifications légales pour cette grande offensive de la guerre commerciale voulue par Trump. Le périmètre et l'ampleur des droits de douane sont encore en discussion. Une première salve ciblée semblait tenir la corde, avant que Donald Trump ne relance ces derniers jours l'idée d'un taux universel. Les conseillers du président entretiennent le doute sur la finalité même des tarifs : une source de revenus ou un moyen de pression.

Coûteuses machines à laver
Tout juste sait-on que l'événement se déroulera dans le « Rose Garden » de la Maison-Blanche, devant l'ensemble des ministres du gouvernement Trump. Mais tout porte à croire que Washington s'apprête à renouer avec des politiques protectionnistes abandonnées dans la foulée de la Grande Dépression. Les

mesures mises en place par Donald Trump jusqu'à présent dépassent déjà largement l'ensemble des droits de douane imposés sous son premier mandat.

A l'époque, le « choc Trump » avait porté sur 380 milliards de dollars de marchandises, en deux temps, avec de multiples exemptions, rappelle la Tax Foundation. L'équivalent de plus de 1.000 milliards de dollars de biens importés en rythme annuel fait déjà l'objet de hausses de taxes, sur 3.200 milliards au total. Selon le centre de réflexion, plus de 300.000 emplois sont menacés.

« Les droits de douane sont redistributifs », rappelle Erica York, sa vice-présidente. « Ils découragent l'achat de biens produits à l'étranger et incitent à se tourner vers des biens plus chers produits dans le pays. Certains producteurs nationaux en profitent, mais c'est au détriment d'autres personnes et entreprises de l'économie nationale », explique-t-elle ainsi. Les droits de douane imposés sur les machines à laver en 2018 avaient ainsi permis l'ouverture d'une ligne de production, en revanche les 1.600 emplois créés ont chacun coûté l'équivalent de 600.000 dollars aux consommateurs américains dans leur ensemble.

« Nous étions riches grâce aux droits de douane »

Les importations aux Etats-Unis ont été taxées à 6,6 % en moyenne en mars, d'après les estimations de Bloomberg Economics, ce qui représente un pic depuis la fin des années 1960. Le scénario central de Goldman Sachs anticipe une hausse de 10 points de pourcentage en moyenne pour atteindre 13 % en vitesse de croisière, mais la banque l'évoque davantage comme un plancher désormais. La Maison-Blanche évoque quant à elle un objectif de 600 milliards de dollars de revenus par an, ce qui impliquerait un taux moyen effectif d'environ 20 %.

Dans les deux cas, cela signifierait que tout le chemin parcouru depuis la Seconde Guerre mondiale pour abaisser les barrières commerciales tarifaires américaines

dans le cadre d'accords multilatéraux aura été effacé. Dans un scénario « maximaliste », le « cahier de doléances » particulièrement vague de la Maison-Blanche pour estimer ses tarifs « réciproques » pourrait selon Bloomberg amener les droits de douane moyens effectifs à 35 %, un niveau de protectionnisme sans équivalent depuis la fin de la guerre de Sécession.

Tout le chemin parcouru depuis la Seconde Guerre mondiale pour abaisser les barrières commerciales tarifaires américaines dans le cadre d'accords multilatéraux aura été effacé.

Un renvoi à l'âge d'or du protectionnisme américain et à l'époque des « Barons voleurs » que ne renierait probablement pas Donald Trump. Le mois dernier, devant un parterre de républicains réunis pour la CPAC, il estimait que « nous étions les plus riches – les plus riches, relativement – de 1870 à 1913. Le monde était différent, le pays était différent, mais nous étions très riches grâce aux droits de douane. »

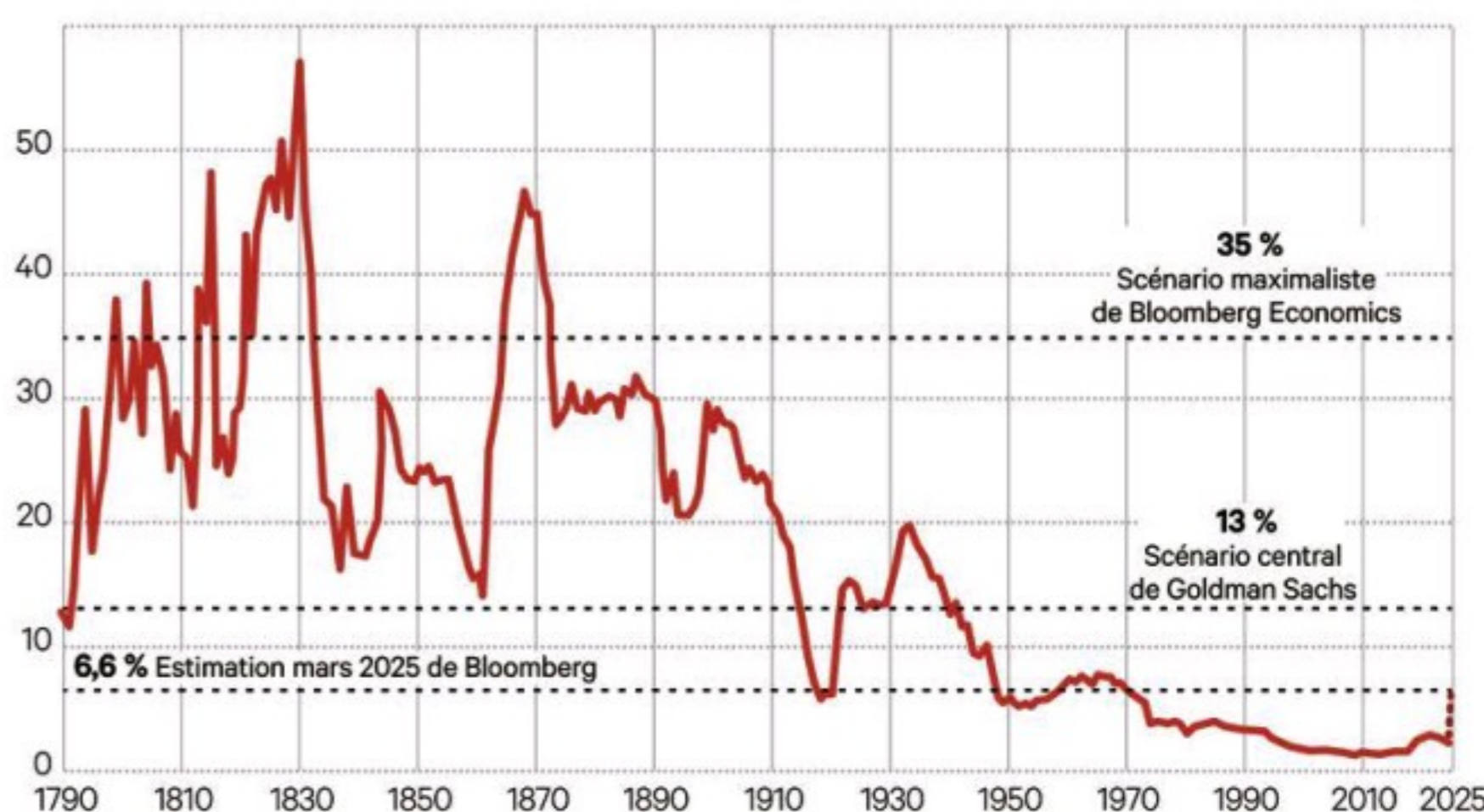
Une époque dorée où l'impôt sur le revenu n'existait pas, ni celui sur les bénéfices ou l'héritage, où le gouvernement, minuscule, se finançait principalement grâce aux droits de douane. Un idéal régulièrement évoqué par Donald Trump et ses alliés.

La référence McKinley

Lors de son investiture, le président a loué son prédécesseur McKinley, élu en 1896, qui « a fortement enrichi notre pays grâce aux droits de douane et à son talent ». Le vingt-cinquième président américain a tout pour plaire à Donald Trump, à commencer par son slogan de campagne : « Prospérité à la maison, prestige à l'étranger. » Sous sa présidence, les

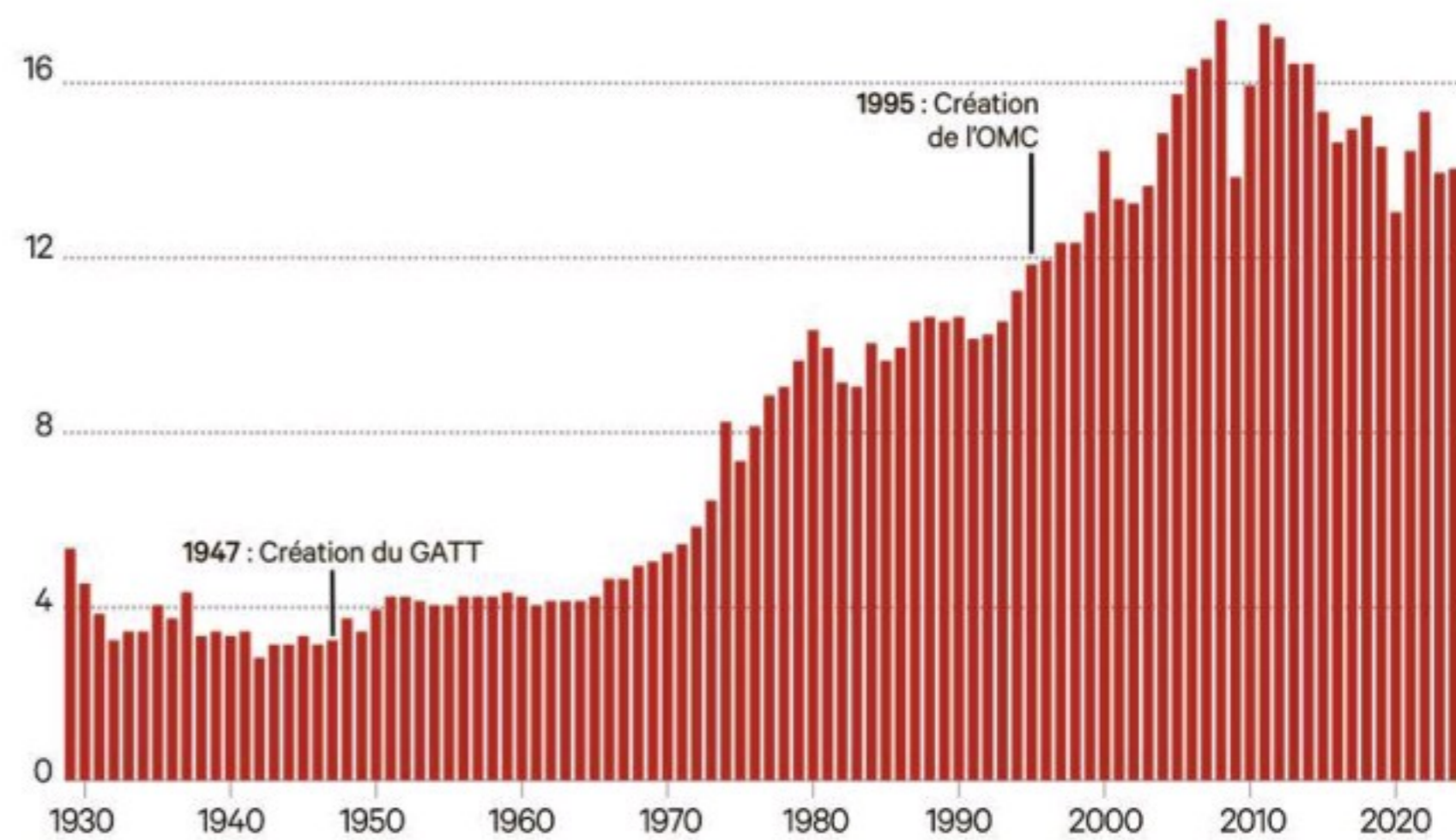
Le droit de douane moyen effectif aux Etats-Unis

En %



La dépendance des Etats-Unis aux importations

Part des importations dans le PIB, en %



Etats-Unis ont renoué avec leurs visées expansionnistes, avec l'annexion de Porto Rico, Guam, des Philippines et d'Hawaï, et l'occupation militaire de Cuba. William McKinley a gagné le surnom de « Napoléon de la protection » après avoir incarné la frange la plus protectionniste des républicains au Congrès.

Les tarifs « McKinley », qui ont été adoptés en 1890, ont été les premiers à laisser une certaine flexibilité au président pour décider de certains taux, afin d'inciter les partenaires commerciaux des Etats-Unis à négocier, avec succès. Une victoire à la Pyrrhus. Le protectionnisme était bien plus consensuel à l'époque, mais cela n'a pas empêché les Américains de désavouer massi-

vement les républicains dans les urnes dès les premières turbulences économiques.

« Leur impact économique était bien moindre, car les importations représentaient une part relativement faible du PIB », souligne l'économiste Douglas Irwin dans une note de l'institut Peterson. « L'une des plus grandes différences entre le siècle dernier et aujourd'hui est la croissance des chaînes d'approvisionnement mondiales et des réseaux de production internationaux », ce qui signifie que « les droits de douane perturbent beaucoup plus l'économie », met-il en garde.

McKinley lui-même a fini par changer d'avis sur la question. Dans son dernier discours, prononcé la veille de son assassinat en 1901, il a

rejeté le protectionnisme et prôné l'adoption de nouveaux traités commerciaux. « Notre période d'exclusivité est passée. [...] Les guerres commerciales ne sont pas rentables. De la bonne volonté et des relations commerciales amicales éviteront toute escalade », avait-il ainsi assuré à ses partisans. ■

6,6 %

LA TAXATION

moyenne sur les importations aux Etats-Unis en mars 2025, d'après les estimations de Bloomberg Economics. Cela représente un pic depuis la fin des années 1960.

L'obsession protectionniste de longue date du président américain

Depuis ses premières incursions en politique, Donald Trump ne s'est jamais départi de sa vision du commerce international. Son amour pour les droits de douane, perçu comme remède miracle aux maux économiques de l'Amérique ne date pas d'hier.

Personne n'est plus enthousiaste à l'approche du « jour de la libéra-

tion » que le président des Etats-Unis lui-même. Ce n'est pas seulement la pièce maîtresse de sa grande guerre commerciale qu'il s'apprête à dévoiler, l'un des axes majeurs de son second mandat, mais aussi, d'une manière très personnelle, l'aboutissement de son engagement en politique.

« Je crois fermement aux droits de douane », expliquait déjà Trump, alors simple promoteur immobilier new-yorkais, à la journaliste Diane

Sawyer d'ABC en novembre 1989. « Tous les pays qui abusent des États-Unis, et ils sont nombreux, devraient payer une taxe importante – de 15 ou 20 % par exemple sur tous les produits qu'ils vendent aux États-Unis », recommandait-il.

Constance rare

La philosophie politique de Donald Trump est rarement dogmatique. La loyauté personnelle prime sur le reste. Il n'a pas hésité à abandonner le credo républicain de la réforme de l'Etat providence pour capter les classes populaires, accélérant la bascule de l'électorat. Il s'est montré malléable sur des débats politiques historiquement clivants aux Etats-Unis, adaptant sa position sur l'avortement et le contrôle des armes à feu selon son audience cible.

Parfois, Donald Trump dit ce qu'il pense, et fait ce qu'il dit. Sa vision du commerce mondial n'a jamais évolué. Son amour des droits de douane, « le plus beau mot du dictionnaire », il le professe depuis ses premières incursions politiques.

Une constance rare chez Trump, frappante dans le fonds et dans la forme. Il s'appuie sur les mêmes arguments, utilise les mêmes mots, en 2025 comme en 1987, lorsqu'il a dépensé près de 100.000 dollars de sa poche pour promouvoir ses vues en pleine page dans le « New York Times », le « Washington Post » et le « Boston Globe ». « Pendant des décennies, le Japon et d'autres pays ont exploité les États-Unis. [...] Il est

temps de mettre fin à nos énormes déficits en faisant payer le Japon et d'autres pays qui en ont les moyens. Notre protection mondiale vaut des centaines de milliards de dollars pour ces pays », proclamait-il, générant de premières rumeurs sur une candidature à l'élection présidentielle.

Tout y est : son aversion pour les déficits commerciaux, sa volonté de faire payer les alliés des Etats-Unis pour leur « protection », l'idée que les partenaires commerciaux « profitent » des Etats-Unis. Deux ans plus tard, sur le plateau d'Oprah Winfrey, il évoque même les barrières non tarifaires : « Si tu vas au Japon en ce moment, et que tu essaies de vendre quelque chose, c'est perdu d'avance, Oprah. »

Les pays visés par l'ire de Trump ont changé, mais pas son obsession pour la politique commerciale américaine et son dégoût du libre-échange. Il a milité contre l'accord de libre-échange nord-américain (Aléna) au début des années 1990. « C'est une évidence, les Mexicains sont pour, c'est mauvais signe »,

aurait-il commenté, d'après des archives retrouvées par BuzzFeed. « Nous ne signons jamais de bon accord », se serait-il lamenté.

L'occasion d'une vie

Un peu plus de trente-cinq ans après avoir exprimé pour la première fois sa vision du monde, il a l'occasion de mettre en application ses idées, sans avoir à se soucier des freins qui l'encombraient lors de son premier mandat. Personne à la Maison-Blanche ne remet en cause la mise en place de nouveaux droits de douane, les débats portent sur leur périmètre et leur objectif. Les élus s'inquiètent avant tout de ne pas contrarier le président.

Les grands patrons de l'industrie et les banquiers de Wall Street ont du pain sur la planche s'ils espèrent le convaincre de renoncer au protectionnisme. Comme il le notait en 1985 dans l'émission « 60 Minutes » après avoir engrangé son premier milliard, il sait se montrer têtu : « Quand je pense que j'ai raison, rien ne peut m'atteindre. » — B. B.

« Il est temps de mettre fin à nos énormes déficits en faisant payer le Japon et d'autres pays qui en ont les moyens. »
DONALD TRUMP
Président des Etats-Unis

LesEchos SUR **inter** france

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



Investiture de Donald Trump à la présidence des Etats-Unis, le 20 janvier 2025 au Capitole.

LES ÉCHOS/ SOURCES : PETERSON INSTITUTE, SAINT LOUIS FED'S FRED DATA, US BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS / PHOTO : AFP

Les entreprises se préparent au séisme

De nombreux secteurs sont fébriles avant l'annonce de nouveaux droits de douane. Plusieurs mesures préventives peuvent toutefois être prises, selon les consultants.

En ce « jour de la libération », le séisme commercial est difficile à anticiper pour les exportateurs. Le patronat, lui, reste divisé sur la réaction que doit avoir Bruxelles.

● COMMENT SE PRÉPARENT LES ENTREPRISES ?

Pour Thomas Weber, directeur associé au BCG et expert des sujets automobiles, la première chose à faire pour les entreprises est de nommer un référent sur la question des droits de douane, par exemple au Comex, une tour de contrôle sur le sujet. « Les politiques changent très vite actuellement et pour être 100 % conforme, les grands groupes doivent être capables de prendre une décision très rapidement sur les livraisons, la fiscalité, etc. »

Luana Higino Balbino, directrice Douanes chez PwC Société d'Avocats, enjoint ses clients de clarifier leur politique douanière, de bien cartographier les flux d'échange. « Certains industriels comme les constructeurs automobiles ont des services douanes mais d'autres n'ont pas cette maturité. Ça commence par vérifier qu'on connaît bien les codes douaniers de ses produits. » La consultante estime aussi urgent de mettre à plat ses prix de transfert.

Thomas Weber estime que les entreprises vont devoir vite redéfinir leur portefeuille produits pour prendre en compte la sensibilité des consommateurs aux prix, la baisse des volumes. « La hausse de 25 % des taxes automobiles impliquera peut-être de commercialiser moins d'options dans les voitures. » Enfin, les industriels se préparent à rouvrir les discussions avec leurs fournisseurs pour « partager la douleur ».

Pour Alexandre Marian, directeur associé chez AlixPartners, la priorité est d'accumuler des liquidités suffisantes pour parer aux difficultés de trésorerie que la situation chaotique risque de mettre en tension. Ensuite, priorité à la gestion du risque fournisseurs. « Les droits de douane vont augmenter les prix et faire baisser les volumes, ce qui est très mauvais pour les sous-traitants. Cela risque de frapper y compris la chaîne d'approvisionnement des industriels en Europe. » Une solution temporaire à cela consiste à surstocker des pièces en amont de sa chaîne de fabrication.

Autre secteur concerné, les entreprises de cosmétiques et parfums ont augmenté leurs stocks aux Etats-Unis. Il faut dire que Washington pourrait en faire une cible de choix. « En janvier, on pouvait raisonnablement s'attendre à une hausse de 10 % des tarifs douaniers, puis d'autres informations ont circulé beaucoup plus alarmistes », concède un acteur de l'industrie française qui domine le secteur dans l'Union européenne.

● QUELLES SONT LES ENTREPRISES LES PLUS À RISQUE ?

Nombreux sont les industriels comme Air Liquide ou Saint Gobain à s'estimer peu menacés par la les droits de douane grâce à leurs productions locales. D'autres groupes français sont dans l'expectative, car une partie de leurs produits vendus aux Etats-Unis est exportée.

L'industrie française de la beauté rappelle, elle, que les exportations de cosmétiques depuis l'Union européenne vers les Etats-Unis atteignent près de 5 milliards de dollars. « On est fébrile », reconnaît un dirigeant du secteur, surtout depuis que Trump a menacé de taxer à 200 % les vins et spiritueux. Une taxe de 25 % sur les cosmétiques de l'UE

augmenterait les prix aux Etats-Unis, réduisant les marges. D'après certaines estimations, L'Oréal pourrait perdre 2-3 % de marge opérationnelle sans ajustement des prix. D'autres pointent qu'une hausse de 25 % des tarifs douaniers se traduirait par de fortes augmentations de prix et un « effondrement, de l'ordre de 20 % des ventes ».

Autre secteur français préoccupé, l'agroalimentaire dont les exportations vers les Etats-Unis ont représenté 5,7 milliards d'euros en 2024 (pour un excédent de 4,7 milliards). Parmi le gros des expéditions, vins, champagnes et cognacs (3,8 milliards d'euros). Le pays est le premier acheteur de vins et spiritueux français, d'où la profonde inquiétude du secteur, déjà menacé en Chine. Les produits laitiers, surtout les fromages, constituent la deuxième catégorie de produits très appréciés des Américains, avec l'an dernier près de 350 millions d'euros de ventes. Puis viennent les produits à base de chocolat, poudre de cacao, ou tablettes dans l'univers de la confiserie.

Les entreprises de cosmétiques et parfums ont augmenté leurs stocks aux Etats-Unis.

« Les Etats-Unis sont un marché très valorisé, notamment pour le champagne », indique Simon Lacoume, économiste à la Coface. Les volumes exportés sont inférieurs de 3 % à ceux vendus dans les autres pays européens, mais pour une valeur équivalente. Il reste selon lui une marge de manœuvre. « Il y aura un impact prix évidemment en cas de taxes à 200 %, mais cela ne signifie pas que le prix de la bouteille au final sera multiplié par trois. »

Côté fromages, les coopératives qui réalisent 20 % de leurs ventes à l'export sont sur le qui-vive. « Avec des taxes à 10 %, on peut espérer que les consommateurs américains acceptent de payer un peu plus, estime Pascal Le Brun, président de la Coopération laitière. Au-delà de 25 %, ce sera compliqué de garder nos parts de marché, car nos fromages vont devenir chers. » Le danger est présent notamment pour le beurre de Nouvelle-Zélande.

● LES RÉPONSES EUROPÉENNES ATTENDUES

Taper fort ou faire le dos rond ? Une partie des patrons français interrogés souhaite une vive réponse de Bruxelles. Pour le président de l'UIMM, Eric Trappier, l'Europe doit jouer le rapport de force pour bien engager la négociation. Les patrons ne sont pas tous unanimes pour autant. Chez Servier, on juge que des rétorsions européennes feront plus de mal que de bien.

« Nous sommes les otages » de conflits politiques a de son côté récemment dénoncé l'interprofession du cognac (Bnic), appelant la Commission, à sortir de sa liste les bourbons américains, visés en rétorsion. « Bruxelles nous a mis une cible dans le dos », estime Jean-Marie Fabre, président des vigneron indépendants. Pour ces filières, 200 % de droits de douane, cela correspond « à un embargo pur et dur, et une fermeture totale du marché ».

Côté cosmétiques, « la décision de Bruxelles d'intégrer le maquillage américain dans la première mention des mesures de rétorsions » a été une « douche froide », dit un dirigeant.

Même logique dans l'industrie du nautisme qui craint, comme en 2018, que l'UE inclut les bateaux de plaisance dans ses mesures de rétorsion. Le jeu n'en vaut pas la chandelle, selon ses représentants puisqu'on « exporte neuf bateaux pour un importé des Etats-Unis ». — Services Industrie et Conso

Ce qui a déjà changé pour le transport maritime

Malgré les menaces sur les droits de douane, les importateurs gardent la tête froide, dans l'attente de mesures concrètes. Quelques secteurs ont expédié plus de marchandises que d'ordinaire, mais pas la majorité d'entre eux.

Denis Fainsilber

Pour la première fois depuis le début de l'année, l'indice hebdomadaire SCFI qui jauge l'état de la demande « spot » de transport par conteneurs (donc hors les contrats négociés sur le moyen terme avec les chargeurs) entre les grands ports chinois et le reste du monde occidental, s'est un peu redressé la semaine dernière.

Faut-il y voir un effet des menaces de droits de douane de Trump, les expéditeurs de marchandises se ruant sur les capacités maritimes disponibles le mois dernier ? Pas vraiment car ces taux de fret « spot », qui reflètent la demande instantanée entre continents, restent très largement en dessous du sommet de début 2024, et de tout le reste de l'année dernière.

Anticipation limitée

Comme si l'attentisme des expéditeurs prévalait sur toutes les annonces, plutôt vagues, de la Maison-Blanche sur les prochains « tarifs » douaniers. « L'incertitude sur les tarifs et le manque de visibilité ont limité l'effet d'anticipation », observe un grand armateur européen, qui note plutôt des vaguelettes qu'un raz-de-marée ces dernières semaines.

Un signe qui ne trompe pas : le marché transatlantique, qui s'était maintenu à un niveau élevé au quatrième trimestre 2024 (+4 % en un an), était en recul de 13 % en janvier 2025 par rapport à décem-

bre 2024, selon l'indice spécialisé CTS. Quelques industriels ont bien joué la carte de l'anticipation, « mais ce n'est pas un phénomène massif », note le même transporteur. Certains exportateurs européens ont préféré avoir une vision claire des tarifs mis en place par l'administration américaine.

Un phénomène d'anticipation a tout de même été noté dans le segment des vins et spiritueux français et italiens, et à un degré moindre, les spiritueux (whiskies, gin...) produits au Royaume-Uni. Quelques autres niches de marché, comme l'acier indien, « ont également pris les devants depuis plusieurs semaines », selon le même transporteur.

Dans l'automobile, c'est une approche attentiste qui prévaut,

avant d'adapter et réorganiser les chaînes d'approvisionnement. Car la méthode du « return cargo » (retour à l'envoyeur) est toujours possible de la part des importateurs, lesquels n'ont pas signé des contrats avec une charge supplémentaire imprévue dès le débarquement des véhicules flambant neuf. Entre les grands ports européens et les Etats-Unis, un trajet maritime demande aisément 10 à 20 jours, sans compter le temps d'acheminement des véhicules en aval de l'usine...

« Pas d'effondrement de la demande »

Dans les grands ports américains comme Long Beach en Californie, des records de trafic mensuels de conteneurs sont certes proclamés

depuis quelques semaines. Mais cela tient plus à l'organisation logistique locale qu'à un pur effet d'anticipation des distributeurs.

« En Californie, les terminaux utilisent massivement le train pour expédier la marchandise, et cela crée des goulots d'étranglement, alors que sur les quais, il n'y a pas de tels délais d'attente », témoigne Jérôme de Ricqlès, l'expert maritime de la plateforme logistique Uppy.

Celui-ci n'est guère étonné par les taux de fret plutôt sages depuis janvier, et l'absence de rush inflationniste vers les Etats-Unis. « Les armateurs gagnent moins qu'avant, mais il n'y a pas d'effondrement de la demande de transport », affirme-t-il. De quoi voir venir, avant de négocier les prochains contrats de transport sur des bases réalistes. ■



Un porte-conteneurs du taïwanais Evergreen, en mars 2025 au port de Long Beach, en Californie. Ce dernier enregistre des records de trafic mensuels depuis quelques semaines.

Laurent Grenaudier/REA

L'industrie du luxe s'inquiète du climat d'incertitude qui freine la consommation

Les groupes de luxe redoutent autant une hausse des tarifs douaniers que les incertitudes que les déclarations de Donald Trump font peser sur l'économie. Cela ne favorise pas la consommation des clients aisés, notamment.

Philippe Bertrand avec Virginie Jacobberger-Lavoué

L'industrie française du luxe joue la discrétion. Les fabricants de sacs à main de prix et de joaillerie ne se prononcent pas ou peu sur d'éventuelles hausses des tarifs douaniers par les Etats-Unis. « Quand les droits de douane augmenteront, on augmentera nos prix en conséquence », avait commenté mi-février Axel Dumas, le gérant d'Hermès, lors de la présentation des résultats annuels. « Je préfère ne rien dire sur les taxes, je préfère agir, avec calme », a en revanche déclaré fin janvier Bernard Arnault, le PDG de LVMH (par ailleurs propriétaire des « Echos ») dans les mêmes circonstances.

Cela ne signifie pas, pour autant, que la bataille douanière n'inquiète pas les acteurs du luxe. A certains égards, elle a déjà un effet sur le marché. Les Etats-Unis sont apparus en 2024 comme un relais de croissance. Le pays représente 22 % du marché mondial du luxe, avec 80 milliards de dollars de ventes (contre 30 % pour la Chine). Au moment où le moteur de la consommation des Chinois cale, il ne faudrait pas que le deuxième moteur, l'américain, tousse.

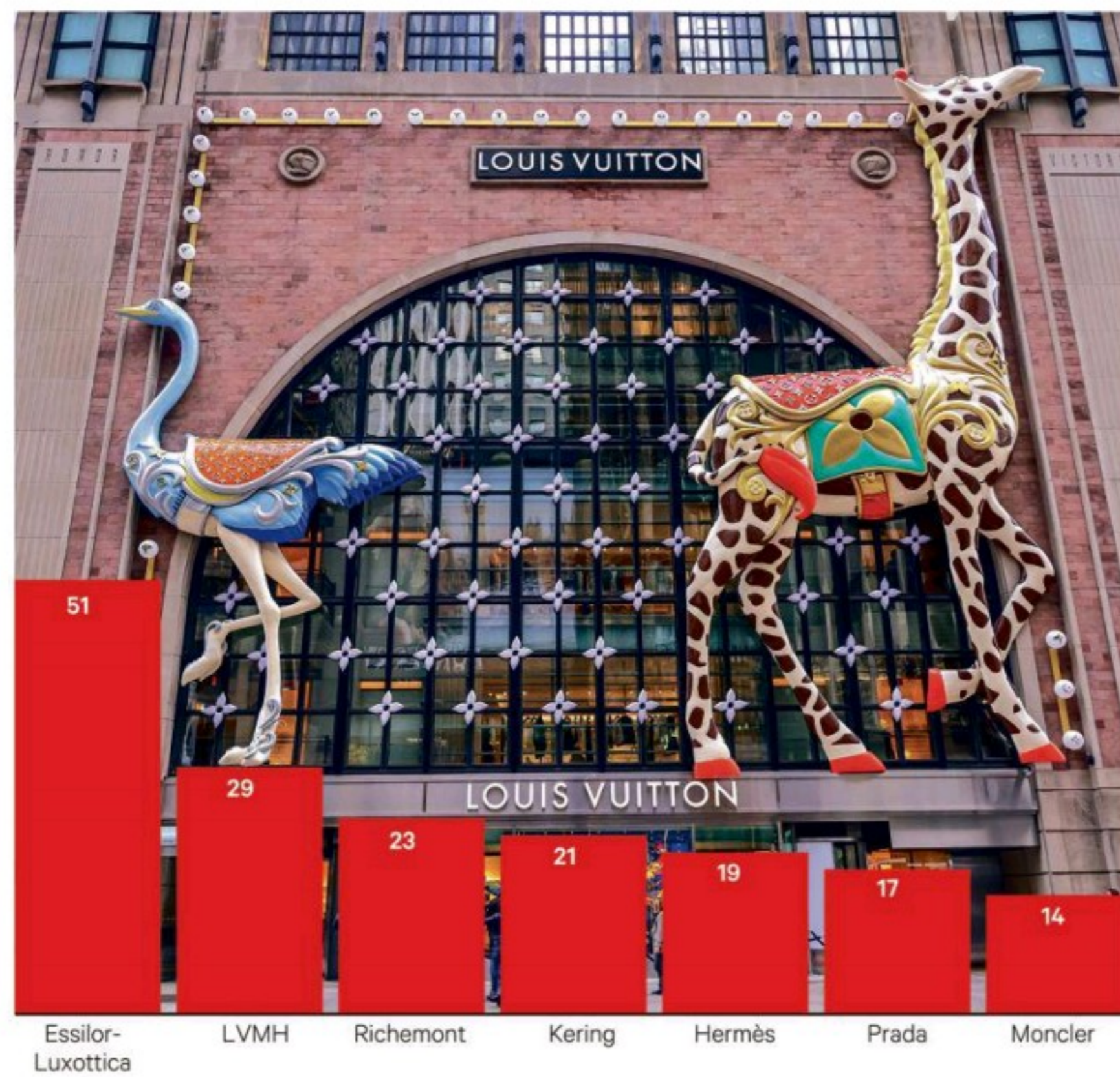
Incertitudes économiques

« On pensait que les Etats-Unis allaient compenser la Chine, car lors de son premier mandat, Trump avait mis de l'argent dans l'économie » : Gilles Auguste, associé chargé du luxe au sein du cabinet Kéa, parle déjà au passé. « La Chine et les Etats-Unis représentent la moitié du marché mondial du luxe. Les turbulences dans ces deux pays constituent un sujet d'inquiétude pour les patrons du secteur », ajoute-t-il.

Alors même que les chiffres du premier trimestre 2025 des groupes ne sont pas encore publiés, des indices laissent à penser que la frénésie d'achats de la fin 2024 aux Etats-Unis qui a suivi l'élection d'un Donald Trump réputé pro-business est retombée. « Aux Etats-Unis, notre enthousiasme initial de la fin 2024 a été un peu douché, estime Joëlle de Montgolfier de Bain & Co. Les consommateurs du luxe, qui sont pour beaucoup issus des classes aisées dont les placements dépendent largement des marchés financiers,

Les ventes des groupes de luxe sur le continent américain

En % des ventes totales



« LES ÉCHOS » / SOURCE : BERNSTEIN - PHOTO : LAURENT GRANDGUILLOT/REA

sont entrés, après les nombreuses déclarations de Donald Trump, souvent contradictoires, dans une nouvelle ère d'incertitude. Chacun sait que l'incertitude ne favorise pas la consommation. Luca Solca, analyste chez Bernstein explique de son côté aux « Echos » qu'il craint que les droits d'importation n'alimentent l'inflation, retardant ainsi la reprise économique.

Le levier prix montre, lui, ses limites. Selon Erwan Rambourg, analyste chez HSBC, les prix en maroquinerie ont, au cours des

En octobre 2019, Bernard Arnault avait inauguré, avec Donald Trump, un atelier Vuitton au Texas, qui s'ajoutait à deux manufactures existantes en Californie.

quatre dernières années, augmenté de plus de 50 % en moyenne. Cette forte augmentation n'a pas fait fuir les hauts revenus mais elle a constitué un frein pour les « millennials » (nés entre le début des années 1980 et le milieu des années 1990) et les générations suivantes, qui représenteront l'essentiel des consommateurs du luxe d'ici à 2030, selon Bain & Co.

Hermès a déjà poussé ses étiquettes de 9 % en 2024 et prévoit une nouvelle hausse de 4 % en 2025 en raison de l'augmentation des coûts de production. Le maroquinier pourra-t-il vraiment aller plus haut ? Et ses concurrents ?

Une production sur le sol européen

Une autre solution peut-elle être d'installer de nouvelles capacités de production sur le sol américain ? Pour Hermès, il n'en est pas question. « On n'ajuste pas notre politique industrielle avec les droits de douane », a expliqué son dirigeant qui a rappelé être « très attaché à notre production où elle est ». A

savoir la France mais aussi la Suisse pour les montres ou l'Italie pour les chaussures. « La joaillerie est à Paris et en Italie, l'horlogerie en Suisse et la maroquinerie en France et en Italie », confirme Gilles Auguste.

En matière de joaillerie et d'horlogerie, il paraît difficile d'exporter le savoir-faire européen. C'est possible pour la maroquinerie, dans une certaine mesure. « Louis Vuitton a installé des capacités de production aux Etats-Unis, rappelle Joëlle de Montgolfier. C'est possible pour des pièces en toile enduite. C'est plus difficile pour le cuir façonné à la main. » En octobre 2019, Bernard Arnault avait inauguré, avec Donald Trump, un atelier Vuitton au Texas, qui s'ajoutait à deux manufactures existantes en Californie. Depuis, le PDG de LVMH a évoqué l'agrandissement de ces installations.

« La crise du marché du luxe va durer », pronostique Gilles Auguste. La question qui se pose aux acteurs de l'industrie, c'est de repenser leur business model et leur présence dans le monde, tant en termes de production que de distribution. ■

La Californie voit d'un mauvais œil la taxation du vin européen

En taxant les importations d'alcools européennes, le président américain affirme défendre les intérêts des fabricants de vins et de spiritueux locaux. Mais ces derniers ne sont pas rassurés du tout. Explications.

Hortense Goulard
— Correspondante à San Francisco

Les vignerons européens ne seront pas les seuls à souffrir si Donald Trump met ses menaces à exécution. Mi-mars, le président américain a menacé d'imposer des droits de douane exorbitants – de 200 % – sur les importations d'alcools en provenance de l'Union européenne. « Cela sera formidable pour les entreprises de vin et de champagne aux Etats-Unis », assure-t-il sur le réseau Truth Social.

Les principaux intéressés ne sont pas de cet avis. « Ces droits de douane vont nuire au secteur du vin, ce qui inclut les fermiers, les vignerons, les distributeurs de gros et de détail, et les millions de personnes qui travaillent dans la chaîne d'approvisionnement en vin », s'alarme le Wine Institute, un groupe de lobbying, dans un communiqué.

En Californie, l'une des grandes régions viticoles du pays, les vignerons et les commerçants sont inquiets. « Même si nous sommes une entreprise familiale, tout est lié au niveau mondial, explique John Williams, le fondateur de l'entreprise viticole Frog's Leap, dans la Napa Valley. Ce n'est pas bon pour le secteur en général. »

Guerre commerciale

Certains viticulteurs espèrent profiter de ces droits de douane pour gagner des parts de marché aux Etats-Unis. Mais les professionnels du secteur ont plusieurs raisons de s'inquiéter. Les droits de douane imposés dans le plus grand désordre par Donald Trump risquent d'entraîner des mesures de rétorsion.

Après la décision du président américain de taxer les importations d'acier et d'aluminium à 50 %, l'Union européenne a menacé d'imposer à son tour des droits de douane sur une liste de produits américains, dont le whisky. Donald Trump a répondu à cette menace en promettant de multiplier par trois le prix des alcools européens aux Etats-Unis.

Face à cette surenchère, les Européens ont décalé de quinze jours l'entrée en vigueur de ces tarifs, le temps de trouver une

solution négociée. Mais d'autres partenaires de l'Amérique ont déjà répliqué. Plusieurs provinces canadiennes sont allées jusqu'à interdire purement et simplement aux distributeurs de vendre des alcools américains.

Avec des conséquences désastreuses pour certains acteurs qui s'étaient spécialisés dans le commerce avec le Canada. A Santa Cruz, Alex Kruse a fondé la cave Birichino après qu'un acheteur de la Société des alcools du Québec a manifesté de l'intérêt pour ses bouteilles de vin blanc réalisées à partir de malvasia, un cépage italien rare.

Lorsque le Québec a décrété un boycott des alcools américains, début mars, le vigneron a perdu, du jour au lendemain, l'un de ses plus gros clients. Il ne peut même pas vendre ces bouteilles aux Etats-Unis car leurs étiquettes respectent la réglementation québécoise – en français et en anglais – et non les règles américaines.

Distributeurs en péril

Les viticulteurs américains s'inquiètent aussi de la survie des autres acteurs du secteur. « Nous dépendons tous des mêmes distributeurs. La santé de ces entreprises est importante pour tous les vignerons », témoigne John Williams. La guerre commerciale pourrait déstabiliser un secteur qui souffre du changement des habitudes des consommateurs, les jeunes générations buvant moins d'alcools que leurs aînés. Le risque est d'autant plus grand que le monde du vin, aux Etats-Unis, est organisé de façon rigide. Depuis la fin de la prohibition, les vignerons sont forcés de vendre à des grossistes, qui cèdent eux-mêmes les bouteilles à des détaillants. En pratique, le système néanmoins varie d'un Etat à l'autre.

Cette organisation signifie que les vignobles peuvent difficilement se passer de leurs partenaires commerciaux. Ces derniers, qui tirent une grande partie de leur chiffre d'affaires de la vente de vins et de liqueurs étrangères, pourraient faire faillite si les droits de douane européens entrent en vigueur.

Pour se défendre contre la menace d'une guerre commerciale hors de contrôle, des représentants du secteur des spiritueux, ainsi que des vignerons et des brasseurs, ont formé une alliance baptisée « Toasts not tariffs » (« des toasts, pas de droits de douane »). Ils s'opposent à la fois aux droits de douane de Donald Trump et à la riposte de ses partenaires commerciaux. ■

Pourquoi Trump va réfléchir à deux fois avant de taxer l'aéronautique

La décision de Donald Trump d'imposer des droits de douane sur les importations aéronautiques en 2019 a largement contribué à creuser l'écart entre Airbus et Boeing, au détriment de ce dernier.

Bruno Trévidic

Oublier le passé, c'est se condamner à le revivre. La première tentative de Donald Trump d'imposer des droits de douane sur les importations aéronautiques, lors de son premier mandat de 2017 à 2021, fut loin d'être un succès. Elle a même contribué à creuser l'écart entre Boeing et Airbus, au bénéfice de ce dernier. Au point de conduire son successeur à suspendre la mesure dès son entrée en fonction, en 2021,

avec la bénédiction de Boeing. Aujourd'hui, l'avionneur américain bénéficie en effet d'un traitement idéal en Europe. Les Boeing achetés par les compagnies européennes et immatriculés en Europe ne supportent aucun droit de douane.

La même chose est vraie pour les Airbus importés aux Etats-Unis, à la suite de décision de Bruxelles et Washington de suspendre les droits de douane sur les « aéronefs civils », ainsi que « certains produits destinés à être utilisés dans des aéronefs civils et à y être incorporés au cours de leur construction, leur réparation, leur entretien, leur réfection, leur modification ou leur transformation », selon le règlement européen sur les tarifs douaniers 2024.

Mais en 2019, l'administration Trump, soucieuse de protéger Boeing pris dans la tourmente de la crise du 737 Max et de sanctionner

l'Europe pour les aides illégales versées à Airbus, avait décidé d'imposer 10 % puis 15 % de droits de douane sur les livraisons d'Airbus aux Etats-Unis. Ce qui avait conduit la Commission européenne à imposer les mêmes taux aux Boeing vendus en Europe. Pour 2019, Airbus prévoyait ainsi de devoir verser pour 190 millions de dollars de droits de douane, sur un montant total d'exportation de 1,9 milliard de dollars aux Etats-Unis.

Plusieurs commandes aux Etats-Unis

Cependant, entre l'exemption accordée aux A320 assemblés en Alabama et différentes subtilités juridiques, les droits perçus par l'administration américaine sur les ventes d'Airbus en 2019 se sont finalement limités à 22,1 malheureux millions de dollars, selon la lettre

spécialisée LNA. Cela n'a pas empêché Airbus de remporter plusieurs grosses commandes aux Etats-Unis, notamment auprès de Delta et de United.

Boeing a perdu le marché chinois

En 2019, après l'arrêt des livraisons de Boeing 737 MAX, l'avionneur européen était même devenu le pre-

25%

DE LA PRODUCTION DE BOEING

était absorbée par les compagnies chinoises avant la décision d'augmenter les droits de douane. Ce chiffre a, depuis, fortement baissé.

mier fabricant d'avions de ligne monocouloirs aux Etats-Unis, grâce à sa chaîne d'assemblage d'A320 de Mobile.

En revanche, Boeing a souffert au-delà de toutes attentes. En Europe, son meilleur client, Ryanair, a fait savoir qu'il n'accepterait pas de payer un supplément de 15 % sur ses commandes de B737. Mais c'est surtout sur le marché chinois que l'avionneur américain a fait les frais de la décision d'augmenter massivement les droits de douane sur les exportations chinoises.

Les compagnies chinoises, qui absorbaient jusqu'alors 25 % de la production de Boeing, ont tout simplement cessé de commander des Boeing. L'avionneur américain a dû attendre 2024 avant de revoir une commande chinoise. L'augmentation massive des taxes sur les exportations canadiennes et brésiliennes

a également beaucoup compté dans la décision de Bombardier de vendre son programme Cseries à Airbus et dans celle de Boeing de renoncer à racheter la division civile d'Embraer.

Boeing, qui espérait voir disparaître deux concurrents sur le marché des monocouloirs, a permis à Airbus de compléter son offre avec le Cserie rebaptisé A220, qui a fait un tabac auprès des compagnies américaines. L'avionneur américain a également dû payer des dédommagements à Embraer, qui s'est aussi bien relancé sur le marché des avions régionaux aux Etats-Unis. Résultat des courses, quatre ans plus tard, Airbus produit presque deux fois plus d'avions monocouloirs que Boeing et son carnet de commandes comportait 8.658 avions à fin 2024, contre 5.500 pour Boeing. ■

matmut



Assurance vie

OFFRE
LIMITÉE
5%
taux boosté*

Et si votre
épargne prenait
un coup de **boost**
sans coup de stress ?

À la Matmut, vous profitez d'un taux boosté*
à 5% sur votre assurance vie.

Et ça c'est plus juste pour tous.



matmut.fr

*Valable en 2025, pour les versements initiaux et complémentaires (hors versements programmés) effectués sur votre contrat d'assurance vie Matmut Vie Epargne entre le 01/04/2025 et le 30/06/2025, au prorata temporis de la durée d'investissement. Taux de rendement de 5% net de frais de gestion et hors prélèvements sociaux et fiscaux. Offre soumise à conditions. Conditions détaillées de l'offre disponibles en agence et sur matmut.fr. Support non contractuel à caractère publicitaire. Matmut Vie Epargne est un contrat d'assurance vie assuré par Matmut Vie. Matmut Vie - Société Anonyme au capital de 35 887 500 € - Entreprise régie par le Code des Assurances - 66 rue de Sotteville 76100 Rouen - 344 898 358 RCS Rouen - et distribué par Matmut. Matmut - Mutuelle assurance des travailleurs mutualistes, Société d'assurance mutuelle à cotisations variables, immatriculée au RCS de Rouen n°775 701 477. Entreprise régie par le Code des Assurances, 66 rue de Sotteville 76100 Rouen. Annonce Presse Assurance Vie 04/25. Saatchi & Saatchi.

Label d'Excellence 2025 attribué par les experts indépendants des Dossiers de l'Épargne récompensant les meilleures offres du marché valable 1 an. Pour plus d'informations, consulter le site des Dossiers de l'Épargne sur www.lesdossiers.com.

Trump fait trembler le paradis fiscal irlandais de la pharmacie

Les géants pharmaceutiques américains logent leurs activités dans des pays à faible taxation, Irlande en tête. Washington pourrait employer les droits de douane pour reprendre la main.

Myriam Chauvot

En menaçant de droits de douane les laboratoires européens, Donald Trump donne un coup de pied dans la fourmière et vise un aspect de la pharma mondiale en particulier : les « paradis fiscaux », Irlande en tête. Depuis des décennies, les géants américains de la Big Pharma exportent leurs médicaments aux Etats-Unis depuis cette île où leurs profits sont moins taxés (12,5 %, contre 21 % aux Etats-Unis). « L'Irlande est responsable à elle seule de 46 des 82 milliards de dollars de déficit commercial des Etats-Unis avec l'Union européenne dans le domaine pharmaceutique », rappelle Olivier Redoulès, directeur des études chez Rexecode. « Vous nous avez pris nos sociétés, pharmaceutiques et autres » et l'Irlande « a toute l'industrie pharmaceutique américaine au creux de sa main », s'est plaint Donald Trump au Premier ministre irlandais,

Micheal Martin, le 12 mars à la Maison-Blanche. Le président américain admire le dumping fiscal irlandais en connaisseur. « Je respecte ce que vous avez fait, a-t-il ajouté. Mais les Etats-Unis n'auraient jamais dû laisser cela se produire. »

Les paradis fiscaux suscitent une polémique grandissante côté américain. Chaque année au niveau mondial, tous secteurs d'activité confondus, « les multinationales américaines déclarent un bénéfice de 325 milliards de dollars dans sept juridictions à faible fiscalité (Bermudes, îles Caïmans, Irlande, Luxem-

Les paradis fiscaux suscitent une polémique grandissante côté américain.

bourg, Pays-Bas, Singapour et Suisse) et de seulement 50 milliards dans sept des plus grandes économies mondiales (Chine, France, Allemagne, Inde, Italie, Japon et Espagne) », analysait déjà en 2023 l'économiste Brad W. Setser dans un rapport d'enquête au Sénat américain.

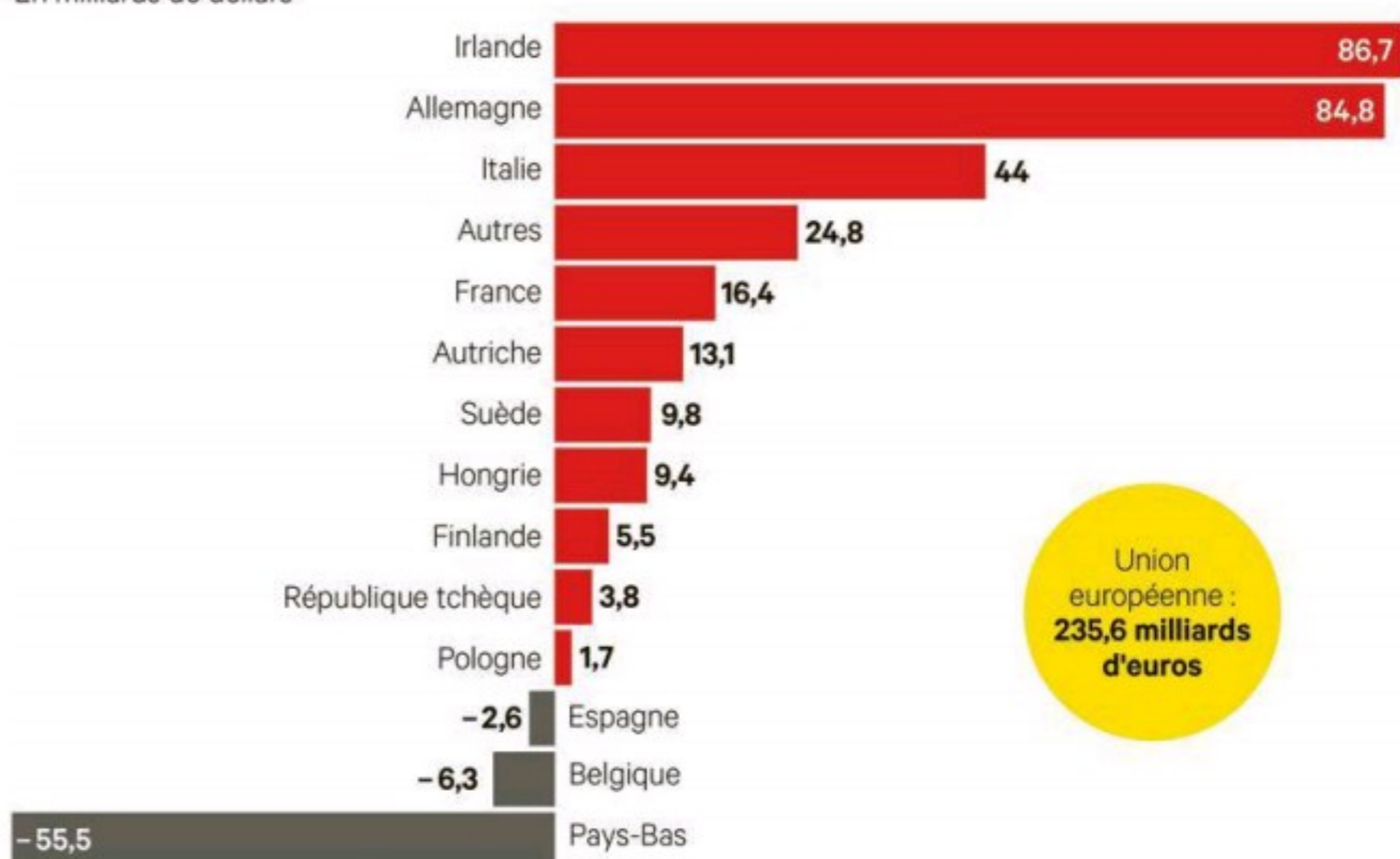
En particulier, « les laboratoires pharmaceutiques américains pro-

duisent leurs médicaments les plus rentables hors des Etats-Unis, pour faciliter le transfert des profits », note Brad W. Setser. Huit des dix plus grands laboratoires pharmaceutiques américains (les deux autres, Gilead et Lilly, ont des données incomplètes) n'ont déclaré collectivement en 2022 que 10 milliards de dollars de profits aux Etats-Unis malgré 214 milliards de ventes, et 90 milliards de profits hors des Etats-Unis pour des ventes de seulement 171 milliards. Résultat : en 2022, ils n'ont payé que 2 milliards de dollars d'impôts aux Etats-Unis, contre 11 milliards d'impôts ailleurs, et affichent collectivement un taux d'imposition de 13 %.

La taxation des médicaments, normalement risquée politiquement, devient acceptable dans ce contexte, à condition d'éviter trop d'incidence sur le consommateur final. L'Europe fait peu de généralités à bas prix et assujettit les médicaments qu'elle exporte aux Etats-Unis à des droits de douane reviendrait à réduire la marge des laboratoires. La pression monte en ce sens de tous côtés. La semaine dernière, un sénateur américain de l'opposition démocrate, Ron Wyden, a dénoncé devant le Sénat l'absence de profit

La balance commerciale des pays européens avec les Etats-Unis en 2024

En milliards de dollars



LES ÉCHOS / SOURCE : CENSUS BUREAU FOREIGN TRADE DIVISION

taxable de Pfizer aux Etats-Unis en 2019. L'Irlande étant un des plus gros exportateurs pharmaceutiques au monde, en cas de droits de douane américains, le ministre irlandais des Finances, Paschal Donohoe, a estimé que 50.000 à 80.000 emplois seraient menacés d'ici à cinq ans. Mais « la base installée en Irlande correspond à 96 milliards d'euros de valeur d'exports pharmaceutiques. 40 % seulement vont aux Etats-Unis, dont 84 % de produits semi-finis », a tempéré dimanche le ministre des Entreprises, Peter Burke.

Et aucun laboratoire ne parle de fermer ses usines, a-t-il observé. De

fait, implanter des usines coûtent cher et en démarrer d'autres aux Etats-Unis prendrait des années. Le coup de pied de Trump dans la fourmière ne devrait donc pas provoquer un exode industriel d'Irlande vers les Etats-Unis à court terme.

Mais il promet un autre effet, plus financier. Car certains profits sont comptabilisés en Irlande ou dans un autre pays peu taxé sans que le médicament y soit physiquement produit, uniquement parce que sa propriété légale ou intellectuelle y est logée. Un scénario jugé crédible par les observateurs serait que la Maison-Blanche veuille obtenir des laboratoires l'arrêt de ces déclara-

tions sans réalité physique, afin de rapatrier une partie des profits sans affecter le dispositif industriel et l'emploi, au moins dans un premier temps.

L'intention prêtée à Donald Trump de ramener le taux d'impôt sur les sociétés américain de 21 % à 15 % pourrait s'inscrire dans ce cadre, pour offrir une concession aux laboratoires. « J'ai été élu avec un fort soutien de l'électorat d'origine irlandaise. Je me le mettrais à dos si j'étais trop dur avec l'Irlande... », avait-il remarqué le 12 mars. Côté laboratoires, c'est silence radio. Dans cette partie de poker, il est trop tôt pour dévoiler ses cartes. ■

Jeudi avec Les Echos

Série Limitée La seule marque de Luxe disponible en kiosque



Les Echos
Prenez un temps d'avance

Les produits laitiers français devraient être relativement épargnés

Lactalis, Danone ou Bel disposent d'usines aux Etats-Unis et seront peu impactés par une hausse des droits de douane. Mais le reste de la filière, qui fabrique en France, risque d'accuser une perte de rentabilité.

Dominique Chapuis, Paul Turban

« Wine and Cheese ». Les deux mots résument souvent à l'international la gastronomie française. Et si les filières viticoles s'inquiètent, les producteurs de fromage et autres produits laitiers ne sont pas non plus sereins. Les produits laitiers sont le second secteur français à l'export aux Etats-Unis. Ces expéditions atteignent 350 millions d'euros en 2024, en hausse de 16 %. Un effet de l'inflation. « En dix ans, le marché a doublé. Malgré la pause de 2019 liée aux droits de douane du premier mandat Trump, la croissance s'est poursuivie », souligne François-Xavier Huard, PDG de la Fédération nationale de l'industrie laitière (FNIL).

Lors du premier mandat Trump, la perte pour les entreprises françaises s'était élevée à environ 14 millions d'euros sur les fromages, avec des droits de douane de 25 % à l'époque. L'impact des « tarifs » ne sera pas le même pour toutes les entreprises tricolores : grands groupes, coopératives et PME ne sont pas logés à la même enseigne.

Des groupes très implantés
Les revenus générés aux Etats-Unis par les entreprises françaises ne se résument pas aux exportations. Car les industriels produisent au plus près du marché. Leader du yaourt dans le pays, Danone opère quinze sites de production sur place. Les Etats-Unis sont le premier débouché du groupe, devant la Chine et la France. Il pèse 24 % de son chiffre d'affaires, soit 6,6 milliards d'euros, avec des marques comme Activia

Oikos ou Too Good. Bel dispose, lui, de deux sites. Le groupe a investi l'an dernier plusieurs millions d'euros dans le pays pour renforcer ces outils, et y fabriquer son produit phare. Les Etats-Unis pèsent plus d'un quart de son chiffre d'affaires.

Lactalis a onze usines, des marques locales. Son chiffre d'affaires atteint 3,3 milliards en 2023 outre-Atlantique. Le numéro un mondial des produits laitiers exporte depuis la France certains fromages AOP. « Produire en plus grande quantité localement pourrait être une solution pour contourner d'éventuelles taxes », indique François-Xavier Huard. « Mais ce n'est pas possible pour un fromage d'appellation contrôlée, lié à un territoire. »

Ce sont les coopératives qui n'ont pas de sites dans le pays, et les PME qui risquent d'être les plus touchées. « Hors d'Europe, ce n'est que le huitième débouché pour la filière », souligne Pascal le Brun, président de la Coopération Laitière. Même si la demande mondiale va rester soutenue, nous n'allons pas capter des marchés à forte valeur ajoutée, comme celui-là, du jour au lendemain. » Pour les coopératives, cela veut dire une perte de rentabilité.

Rians a deux sites en Californie,

« Les consommateurs qui achètent les fromages français premium comme nos vins sont moins sensibles au prix et pourront sans doute mettre quelques dollars en plus. »

FRANÇOIS-XAVIER HUARD
PDG de la Fédération nationale de l'industrie laitière

dédiés à la fabrication de fromages. Mais d'autres produits phares de la marque sont fabriqués en France et exportés outre-Atlantique. La fromagerie Lincet (Yonne), une PME familiale de 200 salariés qui vend son chaurouce AOP et ses fromages triple-crème pourrait elle aussi être affectée. « Les consommateurs qui achètent les fromages français premium comme nos vins, symboles de notre gastronomie, sont moins sensibles au prix, et pourront sans doute mettre quelques dollars en plus », estime le PDG de la FNIL. « Mais certaines entreprises devront tout de même ajuster leur prix pour rester compétitives. » Cela pourrait concerner le beurre, face à la concurrence des Néo-Zélandais.

D'autres débouchés

Parmi les parades, développer d'autres marchés que les Etats-Unis semble envisageable. « Les Etats-Unis pour les produits laitiers représentent 5 % des exportations de la France », rappelle Charlotte Emlinger, économiste spécialiste du commerce international et des produits agricoles et d'informations prospectives et d'informations internationales (Cepii). « Mais si l'on se concentre sur les fromages transformés et les bleus, les Etats-Unis passent à 2,6 % du total, contre 7,6 % pour le Japon par exemple. »

Selon la spécialiste, « il y a une possibilité de réorienter vers d'autres destinations ». « Si on signe l'accord avec le Mercosur, ce sont des produits qui pourraient être exportés, parce qu'ils sont actuellement très protégés à l'entrée de l'espace sud-américain. C'est une opportunité, en particulier pour les AOP », explique-t-elle.

« Je crois sincèrement que son heure [du Mercosur] est venue, car je crois que l'Europe réalise qu'elle n'a pas d'autre choix », a d'ailleurs déclaré à ce sujet lundi le ministre des Finances du Brésil, Fernando Haddad, dans le « Financial Times ». « Il ne s'agit pas de s'éloigner de la Chine, des Etats-Unis... mais de créer de nouveaux espaces. » ■

SIMPLIFICATION DE LA COMMANDE PUBLIQUE : LE LÉGISLATEUR SE TROMPE DE COMBAT !

Mesdames et Messieurs les Députés,

La loi de simplification de la vie économique (SVE) vise à alléger les procédures administratives et économiques pour les entreprises. Dans le Titre III, l'article 4 propose de rendre la plateforme de commande publique de l'État, PLACE, obligatoire pour les établissements publics, tout en offrant un accès « gratuit » à cette plateforme. **Ce dispositif entrainerait des effets préjudiciables pour l'économie française sans rien résoudre des difficultés des entreprises pour accéder à la commande publique.**

Pour les entreprises, l'article 4 ne cible pas les vrais problèmes.

Selon une enquête IFOP de juin 2024, 60% des entreprises estiment que la complexité des marchés publics provient du code de la commande publique et de la lourdeur administrative des procédures de passation des marchés. **L'article 4 du projet gagnerait à s'attaquer à ces problèmes plutôt qu'aux plateformes, simples véhicules de partage des dossiers de consultation et des offres en réponse.**

Pour les acheteurs, c'est une gabegie financière et une nationalisation de l'achat public.

Nombreux sont les établissements publics qui ont investi dans des outils de gestion de l'achat public. Utiliser PLACE les oblige à renoncer à ces investissements. Ce projet va par ailleurs à l'encontre du discours consistant à affirmer que les établissements publics doivent disposer d'une autonomie de gestion.

La « gratuité » de PLACE pour les collectivités locales constituerait un déni des principes de concurrence. Depuis plus de 20 ans, l'État, qui s'appuie sur le secteur privé pour accompagner les collectivités dans leur transformation numérique, a encouragé les acteurs privés à investir lourdement. **Il décide aujourd'hui de s'accaparer leur clientèle, les conduisant à la faillite.** Cette nationalisation rampante va à l'encontre du droit européen.

En outre, concentrer l'achat public sur un seul canal pose un risque pour la commande publique. Les échecs du projet de Transformation Numérique de la Commande Publique soulignent cette imprudence, avec 16,5 millions d'euros dépensés sans aucune avancée concrète.

Enfin, la nationalisation de la commande publique grèverait significativement les finances publiques. Le coût de fonctionnement de PLACE est environ 5 fois supérieur à celui des plateformes mutualistes.

En synthèse, l'article 4 du projet de loi SVE est néfaste pour l'économie française :

- Une simplification inefficace, éloignée des préoccupations des entreprises
- Une nationalisation de l'achat public, à l'encontre de l'autonomie des territoires
- Un monopole d'État menaçant l'innovation et les services pour les collectivités et les entreprises
- De nouvelles dépenses publiques pour financer le fonctionnement de la plateforme
- Une menace pour la French Tech

L'article 4 constitue une régression pour le secteur de la commande publique. Il ne simplifie rien et met en péril un écosystème aujourd'hui satisfaisant. Nous appelons à sa suppression et à ouvrir un véritable débat pour proposer des **mesures porteuses pour la commande publique et de simplification pour les entreprises.**

Le RN passe à l'offensive après le choc du jugement

POLITIQUE

Au lendemain de la condamnation de sa cheffe de file, le RN dénonce la « tyrannie des juges » et annonce un rassemblement de soutien dimanche à Paris.

La cour d'appel de Paris prévoit un procès pour « une décision à l'été 2026 ».

Jacques Paugam

Le jour d'après... Au lendemain de la condamnation de Marine Le Pen, lundi, à quatre ans de prison, dont deux ferme aménagés sous bracelet électronique, et cinq ans d'inéligibilité immédiate, l'onde de choc n'en finit pas de se propager au sein du Rassemblement national. « Il y aura un avant et un après cette décision », commente-t-on dans les rangs du parti où la volonté d'en découdre le dispute à une forme d'abattement.

« C'est une attaque du système très profonde, très violente », rapporte un député, amer. Pour la première fois est envisagée, non sans une certaine fébrilité, la possibilité que Marine Le Pen ne puisse pas concourir à la prochaine élection présidentielle. Consciente du danger de laisser s'installer l'idée d'un flottement à la tête du parti, la cheffe de file des députés RN a cherché à donner l'exemple, mardi, en réunion de groupe. « Cette indignation, cette blessure, il faut s'en servir. C'est

un moteur de motivation, de persévérance », a-t-elle exhorté, fustigeant un « système » qui aurait « sorti la bombe nucléaire » pour prévenir son arrivée au pouvoir. « Ne vous laissez pas intimider. [...] On sera là jusqu'à la victoire », a-t-elle lancé à l'adresse de ses troupes.

Le RN persiste ou fait mine de croire que Marine Le Pen sera candidate en 2027 malgré le poids de sa condamnation. « Je suis combative, je ne vais pas me laisser éliminer ainsi », a-t-elle expliqué, lundi soir, sur le plateau du « 20 Heures » de TFI, estimant qu'il existe « un petit

Le RN persiste ou fait mine de croire que Marine Le Pen sera candidate en 2027 malgré le poids de sa condamnation.

chemin, certes étroit », après avoir fait appel de cette décision. Mais un deuxième procès ne devrait pas se tenir, au minimum, avant un an, avec une décision intervenant plusieurs semaines plus tard, renforçant l'incertitude autour de sa candidature. Mardi soir, la cour d'appel de Paris a cependant indiqué qu'elle envisage un procès avec « une décision à l'été 2026 ».

« S'il utilise une arme aussi puissante contre nous, c'est parce que nous sommes sur le point de gagner les élections », a justifié Marine Le Pen en une allusion au « système », mardi, avant d'être plusieurs fois ovationnée. Confrontée à une décision de justice qui lui est défavorable, l'extrême droite renoue avec une rhétorique populiste consistant



Marine Le Pen à l'Assemblée nationale mardi. Le RN renoue avec une rhétorique populiste depuis la condamnation de sa cheffe de file.

Photo Gonzalo Fuentes/Reuters

à opposer peuple et élite. La veille, la députée du Pas-de-Calais s'en était déjà prise à la justice, dans une violente charge contre la présidente de l'audience, Bénédicte de Perthuis, avant d'être rejointe par Jordan Bardella, mardi, qui a dénoncé à son tour une « tyrannie des juges » qui serait à l'œuvre.

« La justice n'est pas politique »

Votée par les parlementaires en 2016 à la suite de l'affaire Cahuzac, la loi Sapin 2 contribue pourtant à systématiser le recours aux peines d'inéligibilité dans les affaires de détournement de fonds

publics. Un type de sanction défendu par Marine Le Pen, dès 2013, qui réclamait à l'époque l'inéligibilité à vie pour les élus condamnés. « La justice n'est pas politique, cette décision n'est pas une décision politique mais judiciaire, rendue par trois juges indépendants, impartiaux », a rétorqué Rémy Heitz, le procureur général près de la Cour de cassation, l'un des plus hauts magistrats de France, qui a dénoncé, sur RTL, des propos « inacceptables ».

Mardi, l'hémicycle de l'Assemblée nationale a été le théâtre de plusieurs passes d'armes, le parti ayant à cœur de prendre l'opinion

publique à témoin. « Le groupe Rassemblement national ne vous laissez pas voler l'élection présidentielle, comme vous avez volé des dizaines de sièges lors des dernières législatives », a ainsi interpellé le député RN, Jean-Philippe Tanguy, provoquant la réaction agacée des autres bancs. Confronté aux limites de sa stratégie de normalisation, le RN abandonne ses oripeaux de parti de gouvernement et remet en cause les institutions.

« La France est-elle encore une démocratie face aux coups de boutoir répétés portés à nos principes fondamentaux ? » s'est interrogé de son côté Eric Ciotti, l'ex-président de LR

rallié à Marine Le Pen lors des dernières élections législatives. Son groupe à l'intention de proposer, lors de sa niche parlementaire en juin, « une proposition de loi pour abroger l'exécution provisoire en matière d'inéligibilité », qui touche Marine Le Pen.

Pour l'extrême droite, l'heure est bien à la contre-offensive. Le RN a annoncé vouloir organiser un meeting de soutien à sa principale dirigeante, ce dimanche après-midi devant les Invalides, dans le cadre d'une « mobilisation populaire et pacifique ». L'espoir d'une démonstration de force qui cache mal l'absence de stratégie claire. ■

La condamnation de Le Pen enflamme l'Assemblée nationale

Journée effervescente au Palais-Bourbon, où la séance des questions a été houleuse. Le RN a lancé une contre-offensive tandis que François Bayrou a promis une « réflexion » sur l'exécution provisoire des peines d'inéligibilité.

Ulysse Legavre-Jérôme, Grégoire Poussiégué et Hadrien Valat

Le député Rassemblement national (RN) Jean-Philippe Tanguy a tout prévu. Désigné mardi par son groupe pour poser la première question au gouvernement au lendemain de la condamnation de Marine Le Pen à quatre ans de prison et cinq ans d'inéligibilité avec exécution provisoire, l'élu de la Somme arbore une croix de Lorraine au revers de sa veste.

A l'image d'un parti et de sa candidate pour la présidentielle déboussolés par un verdict qu'ils n'avaient pas anticipé, Jean-Philippe Tanguy se lance dans une contre-offensive virulente contre les magistrats et une justice « politisée », dont le seul but est de faire chuter Marine Le Pen. Comme c'est devenu une habitude au RN dans un retournement de l'histoire, il évoque le général de Gaulle et met en cause un « quateron de procureurs et de

juges » qui a condamné la présidente de son groupe. « De quoi est accusée Marine Le Pen sinon de vouloir vaincre le système », hurle le député sous les applaudissements des bancs RN et les huées des autres.

Défense de l'Etat de droit

Mardi 1^{er} avril, la journée s'annonçait effervescente au Palais-Bourbon. Elle l'a été. Le matin, dans une démarche jusque-là inédite, Marine Le Pen avait ouvert largement la réunion de son groupe aux télévisions. « Rien ne nous empêchera d'arriver au pouvoir. Plus il y aura d'entraves sur notre route, plus nous serons déterminés à y arriver », lance le président du parti Jordan Bardella devant les caméras.

Au lendemain de son « 20 Heures », l'initiative visait à diffuser au maximum la contre-offensive du RN, dont les représentants se sont déployés dans toutes les matinales à la radio et à la télévision. A cette occasion, le RN renoue avec son ancienne rhétorique, celle de la dénonciation du « système ». « Le système a sorti la bombe nucléaire », lance Marine Le Pen devant ses députés.

Après la décision du tribunal correctionnel de Paris, les cartes de la présidentielle de 2027 sont rebatues, le RN est en crise et le sort judiciaire de Marine Le Pen s'est aussi invité dans les autres réunions des

groupes parlementaires. Chez Ensemble pour la République (EPR), la question a été évoquée. Une ligne pour le parti de Gabriel Attal : la défense de l'Etat de droit.

« Tu piques dans la caisse, tu es viré », lance pendant la réunion la députée Eléonore Caroit, faisant référence à la « punchline » de Gabriel Attal - « tu casses, tu réparas ; tu salis, tu nettoies... » - lors de sa déclaration de politique générale à l'Assemblée nationale en janvier 2024. « Marine Le Pen devrait donner des excuses aux Français pour tout l'argent détourné au lieu de se poser en victime. Elle n'a pas pris 50 balles pour aller prendre un café », renchérit le député EPR Pierre-Alexandre Anglade depuis les Quatre Colonnes.

Devant la presse, le député Modem Erwan Balanant embraye. « Ce qu'il s'est passé, c'est le respect complet de l'Etat de droit. Ce qui est un déni de démocratie en revanche, c'est de remettre en cause la justice et l'Etat de droit comme le fait le RN. »

La gauche n'est pas en reste. Quand le RN joue à plein la citadelle assiégée, elle choisit de se faire le rempart d'une justice mise en cause. « Soutien absolu et indéfectible aux magistrats » face aux « pressions qui viennent du Kremlin, de Trump ou de Salvini », défend le député Génération.s Benjamin Lucas en conférence de presse. Il n'y a pas d'« agents

d'un système » mais des juges impartiaux dont notre République a besoin », poursuit, dans la même veine, le socialiste Boris Vallaud à la tribune. Son parti a lancé lundi une contre-pétition « pour soutenir la justice », après celle du RN, en soutien à Marine Le Pen.

Les questions au gouvernement ont été submergées par l'affaire Le Pen. Dans l'hémicycle, le climat a été rugueux, le brouhaha permanent et des insultes ont même fusé. Pour son tout premier jour à l'Assemblée, le nouveau député communiste du Puy-de-Dôme, Julien Bruguerolles, qui remplace André Chassaigne, espérait certainement une entrée en matière

« Marine Le Pen devrait donner des excuses aux Français pour tout l'argent détourné au lieu de se poser en victime. Elle n'a pas pris 50 balles pour aller prendre un café. »

PIERRE-ALEXANDRE ANGLADE
Député EPR

moins abrupte. Au milieu des esclandres, sa question, sagement préparée, sur les prix de l'électricité, parut presque baroque. Elle aura au moins eu le mérite de soulever un peu le couvercle sur un hémicycle bouillant.

« Le clan Le Pen a volé, le clan Le Pen a été condamné », a de son côté cinglé l'écologiste Cyrielle Châtelain, sous les vituperations des élus d'extrême droite. La gauche a aussi pourfendu l'attitude de François Bayrou ces derniers jours : « Votre gouvernement est resté bien silencieux, pire, troublé », a reproché l'élu socialiste Sandrine Runel, reprenant les déclarations du Premier ministre juste après le verdict qui ont fait grand bruit.

Eric Ciotti va loin

L'exécutif s'est retrouvé sous les attaques nourries du RN et de ses alliés. Après Jean-Philippe Tanguy, Laure Lavalette et Sébastien Chenu ont volé au secours de leur patronne. Quant à Eric Ciotti, ancien patron des Républicains et rallié à Marine Le Pen au lendemain des européennes, il est allé très loin. A ses yeux, l'affaire Fillon en 2017, la fermeture de C8 et la condamnation de Marine Le Pen - « la candidate donnée gagnante par tous les sondages que certains veulent et tentent d'empêcher de se présenter » - répondent à une même logique : « la prise

de pouvoir de l'autorité judiciaire ». « La France est-elle encore une démocratie ? » s'interroge le député des Alpes-Maritimes. Les huées venant de la gauche de l'hémicycle couvrent sa voix. Eric Ciotti en profite pour annoncer une proposition de loi pour supprimer l'exécution provisoire pour les peines d'inéligibilité. Les RN se lèvent et applaudissent ; dans sa réponse, François Bayrou ne dit pas non.

Le Premier ministre a été très sollicité au Palais-Bourbon, se retrouvant sous la pression constante du RN. L'affaire Le Pen écrase tout. Certes, le gouvernement n'a « pas le droit » de commenter ou de critiquer une décision de justice, a-t-il dit. Mais François Bayrou a aussi évoqué ses « interrogations » sur l'exécution provisoire des peines d'inéligibilité et promet une réflexion.

Très sollicité également, Gérard Darmanin, le ministre de la Justice, a espéré que le procès en appel soit le plus rapide possible. « Je souhaite personnellement que si Madame Le Pen interjette recours, ce délai de jugement nouveau à la cour d'appel de Paris puisse être organisé dans un délai le plus raisonnable possible », a-t-il indiqué aux députés. Mardi soir, la cour d'appel de Paris a indiqué dans un communiqué qu'elle envisage un procès « dans des délais qui devraient permettre de rendre une décision à l'été 2026 ». ■

La loi pour lutter contre le narcotrafic largement adoptée

SÉCURITÉ

L'Assemblée nationale a voté mardi avec une très large majorité la proposition de loi « visant à sortir la France du piège du narcotrafic ».

C'est le texte le plus important pour le gouvernement depuis l'adoption du budget de l'État en février.

Ulysse Legavre-Jérôme

C'est une petite victoire pour François Bayrou et ses deux ministres, Bruno Retailleau (Intérieur) et Gérard Darmanin (Justice) qui jouaient gros sur ce texte, le premier d'une telle ampleur depuis l'examen du budget de l'État. La proposition de loi « visant à sortir la France du piège du narcotrafic » a été largement adoptée à l'Assemblée ce mardi par 436 voix contre 75.

Elle a recueilli le soutien des groupes du « socle commun », du RN, de son allié ciottiste l'UDR, et du PS, tandis que les écologistes et les communistes se sont majoritairement abstenus. Seule LFI a voté contre, la députée Gabrielle Cathala dénonçant des mesures « liberticides » pour que les deux ministres puissent montrer « leurs petits muscles au JT de 20 heures ».

Symbole des priorités de l'exécutif, qui a promis de lutter plus efficacement contre le fléau du trafic de drogue dans le pays, ce texte est d'abord le fruit d'un travail sénatorial transpartisan, que le gouvernement a fait sien. Il prévoit notamment la création d'un parquet national anticriminalité organisée (Pnaco), calqué sur le modèle des parquets financier (PNF) et antiterroriste (Pnat). Ou encore de la mise en place d'un régime plus attractif pour les « repentis », élargi aux crimes de sang, afin d'inciter les personnes impliquées dans les réseaux à collaborer avec la justice.

Malgré sept jours de vifs débats dans l'hémicycle, la copie adoptée mardi reste proche de celle votée à l'unanimité au Sénat en février. Ainsi, la possibilité de prolonger jusqu'à 120 heures la garde à vue des « mules », ou celle d'activer à distance des objets connectés pour espionner des suspects à leur insu, retoquées en commission, ont été rétablis en séance avec le soutien du RN.

Les espoirs des socialistes en CMP

Seule l'obligation faite aux plateformes de messageries cryptées (WhatsApp, Signal...) de communiquer les correspondances des trafiquants de drogue aux services de renseignement a été supprimée. Portée par Bruno Retailleau, mais contestée par le RN et une partie non négligeable du socle commun, elle était l'une des dispositions les plus controversées du texte.

Si les voix du Rassemblement national étaient a priori acquises,

rien n'était moins sûr pour celles du groupe socialiste, heurté par certaines propositions défendues par le gouvernement. « Nous espérons faire bouger certaines mesures en commission mixte paritaire pour que le texte soit plus équilibré, voire saisir le Conseil constitutionnel sur des mesures précises », prévient la porte-parole du groupe Mélanie Thomin.

Dans son viseur : le « dossier coffre », qui permet de ne pas divulguer certaines informations aux trafiquants et à leurs avocats, porté par Bruno Retailleau, ou le nouveau régime carcéral d'isolement pour les gros trafiquants, voulu par Gérard Darmanin, seule réelle nouveauté par rapport à la copie sénatoriale. « Si le Conseil constitutionnel traite ce texte avec la même sévérité qu'il a traité le projet de loi agricole [dont plusieurs articles phares ont été censurés, NDLR], alors bon courage ! » commente le député non inscrit et ancien président de la commission des Lois Sacha Houlié,

quelque peu agacé par le tandem de droite du gouvernement qui « a chargé la barque ».

Abstention des écologistes et des communistes

A en croire la députée communiste Elsa Faucillon, c'est notamment pour cette raison que son groupe s'est abstenu au Palais-Bourbon, à l'inverse de ses collègues sénateurs. « Cette lutte cruciale ne peut pas se faire sur le dos de la communication personnelle des ministres Retailleau et Darmanin », estime celle qui s'est énormément investie pendant les débats en séance.

Côté écologiste, la députée Léa-Balage El Mariky justifie l'abstention de son groupe par la présence « d'articles problématiques et liberticides », malgré certaines « dispositions positives ». L'adoption définitive de la proposition de loi, après la commission mixte paritaire permettant d'accorder les points de vue des deux chambres, est prévue fin avril. ■



Justice : le débat empoisonné

Comme si elle n'était pas coupable ! L'attaque d'une rare violence de Marine Le Pen contre une justice « politique » force ses adversaires à taire leurs propres doutes.

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE de Cécile Cornudet



examen de François Fillon en pleine campagne 2017. Le RN n'est pas seul en réalité. Plusieurs figures de LR comme Laurent Wauquiez embrayent, plusieurs responsables LFI aussi, inquiétés dans le même type d'affaire. Les autres sont unanimes ou presque dans le sens inverse, l'opinion de leur côté, et quels que soient les doutes qu'ils expriment en leur for intérieur. C'est ce qu'on appelle la polarisation du débat public, la radicalité d'un camp force à la radicalité de l'autre. La justice dessine ainsi un nouveau clivage. Au point qu'au centre, ce responsable s'inquiète : « je ne suis pas sûr qu'on puisse continuer à travailler avec LR ». Dès lors quand on doute, qu'invoquer ? Les élus. Mardi à l'Assemblée, il se trouve que les deux personnalités amenées à répondre au RN, Gérard Darmanin et François Bayrou, ont souvent émis des réserves sur l'exécution provisoire. Comme le dire n'est plus possible, Gérard Darmanin défend les magistrats, « sauvé par sa fonction de ministre de la Justice », grince un poids lourd. François Bayrou choisit de laisser ouverte la porte à une révision de la loi sur l'exécution provisoire. Il répond à Eric Ciotti, allié du RN, qui va déposer une proposition de loi en ce sens en juin. Une contorsion, mais comment faire autrement ? En laissant exprimer la veille un « trouble » sur la décision des juges, le Premier ministre a jeté le trouble pour le coup, chez les siens. L'époque vient de changer. ccornudet@lesechos.fr

Un ministre ne commente pas une décision de justice, séparation des pouvoirs oblige. Depuis ce lundi 31 mars d'inéligibilité de Marine Le Pen, la règle s'étend à tous ceux qui ont compris que quelque chose de fondamental se jouait désormais : la fragilisation de l'État de droit, comme cela se constate dans les démocraties illibérales. La violence de Marine Le Pen contre les juges, les attaquant comme si elle était innocente, pousse ses adversaires à la retenue. On voit avec Donald Trump où telle mise en cause peut emmener un pays : très loin. Aussitôt, la sentence tombée lundi, la charge commence. « C'est la démocratie qu'on exécute », dit Jordan Bardella. « Il y a violation de l'État de droit », enchaîne Marine Le Pen. Le mardi, à l'Assemblée, trois piliers du groupe RN prennent le relais, dont Jean-Philippe Tanguy qui a ces mots : « il y a des juges tyrans qui exécutent les candidats en place publique ». « Le système a sorti la bombe nucléaire », dit encore Marine Le Pen. Zéro remise en cause de sa propre défense ; pour elle, les juges sont politiques et veulent l'abattre. La critique de la justice vient d'atteindre un niveau jamais atteint, y compris lors de la mise en



Le garde des Sceaux, Gérard Darmanin, et le ministre de l'Intérieur, Bruno Retailleau, lors de l'examen de la proposition de loi « visant à sortir la France du piège du narcotrafic ». Photo Amaury Cornu

Bayrou ouvert à l'idée de réguler l'installation des médecins

SANTÉ

Le Premier ministre estime qu'il « faut probablement » une régulation de l'installation des médecins alors que doit être débattue à l'Assemblée une proposition de loi en ce sens.

Solenn Poullennec

Le mot est lâché. Confronté aux problèmes des Français qui peinent à se faire soigner, François Bayrou s'est montré mardi favorable à une « régulation » de l'installation des médecins. Une option rejetée en bloc par les syndicats de médecins libéraux mais qui est au cœur d'une proposition de loi en discussion à l'Assemblée nationale.

« Il faut sortir de l'enlisement et de l'impasse. Il faut probablement une régulation, comme l'ont décidé, conscientes de la difficulté, nombre de professions de santé », a affirmé le Premier ministre devant le Conseil économique, social et environnemental mardi. Face à une situation sur le terrain « désespérante et bouleversante pour des millions de nos con-

citoyens », François Bayrou promet la présentation « avant la fin du mois » d'un « plan de solutions concrètes ». Celui-ci doit passer par « le repérage précis et complet des territoires en souffrance, une cartographie du devoir de prise en charge de nos compatriotes réduits à l'abandon ». Et le Premier ministre, soucieux d'échapper à un procès en immobilisme, de promettre une réunion dès la semaine prochaine avec « toutes les parties prenantes » pour examiner les solutions possibles.

Gardes obligatoires

Ces déclarations interviennent en plein débat sur une proposition de loi transpartisane portée par le socialiste Guillaume Garot, prévoyant d'obliger les médecins à s'installer là où ils manquent le plus. « Le Premier ministre favorable à « une régulation » de l'installation des médecins. On avance », s'est d'ailleurs aussitôt félicité, Guillaume Garot sur X mardi alors que le gouvernement s'était jusque-là montré, par la voix du ministre de la Santé, Yannick Neuder, prudent, voire rétif, à l'idée d'adopter une régulation à l'installation.

Discutée en commission des affaires sociales la semaine dernière, la proposition portée par Guillaume Garot prévoit notamment que les

médecins ne puissent pas s'installer dans les zones où leurs confrères sont considérés comme assez nombreux, à moins que les nouveaux venus viennent justement remplacer un docteur partant. Cette mesure a été rejetée de peu en commission, contrairement au rétablissement de l'obligation de faire des gardes pour les médecins de ville, mais le texte doit encore être débattu dans l'hémicycle et au Sénat.

Les partisans d'une régulation font valoir que de nombreux professionnels s'y plient déjà, dont les infirmiers, les pharmaciens et les kinés.

Compte tenu du calendrier parlementaire encombré, la date de discussion du texte en séance publique restait sujette à débat mardi. La discussion sur la « PPL Garot » pourrait débuter d'ici à mercredi soir. Et dans le scénario attendu où il n'y aurait pas suffisamment de temps pour parvenir au bout de la discussion, le texte pourrait être de nou-

veau débattu le 6 mai, a convenu la conférence des présidents de l'Assemblée mardi matin.

Les promoteurs de la « PPL Garot » se targuent d'avoir le soutien de plus de 250 députés issus aussi bien de la gauche que du centre et de la droite. L'encadrement de l'installation des médecins est cependant combattu au sein des groupes Renaissance, Horizons, Droite républicaine mais aussi par le Rassemblement national.

Les détracteurs de la régulation, à la tête desquels figurent les syndicats de médecins de ville, des internes ou encore des étudiants en médecine, dénoncent une mesure au mieux sans effet pour les citoyens, voire contre-productive pour l'accès aux soins.

En retour, les partisans d'une régulation font valoir que de nombreux professionnels, se plient déjà à des règles en matière d'installation, les infirmiers, les pharmaciens, les kinés. En 2023, les chirurgiens-dentistes ont eux aussi accepté de faire une entorse à leur liberté d'installation. Une évolution que n'a pas manqué de rappeler le Premier ministre même si les adversaires de la régulation rétorquent que la disponibilité des dentistes n'a rien à voir avec celles des médecins. ■

Polluants éternels : les usines dans le viseur

ENVIRONNEMENT

En s'appuyant sur les déclarations obligatoires des industriels, l'ONG Générations Futures a dressé la liste des sites industriels les plus émetteurs de PFAS.

Anne Feitz

L'étau se resserre autour des PFAS. Aussi appelées « polluants éternels » en raison de leur persistance dans l'environnement, ces substances polyfluoroalkylées et perfluoroalkylées (composées d'un squelette de carbone et d'atomes de fluor) commencent tout juste à être réglementées en Europe et en France. L'ONG Générations Futures s'est appuyée sur les nouvelles obligations des entreprises pour dresser la liste des sites les plus polluants dans l'Hexagone.

En vertu de l'arrêté du 20 juin 2023, certaines installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) sont ainsi tenues d'analyser les eaux qu'elles rejettent, afin de mesurer leur teneur en PFAS. Cette analyse doit notamment porter sur les 20 PFAS ciblés par la directive européenne eau potable, et ceux que ces ICPE utilisent pour leur activité.

« Nous avons exploité les données rendues disponibles par les DREAL [directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement] depuis avril 2024, explique Pauline Cervan, toxicologue

chez Générations Futures. Au 25 mars 2025, 70 % des 2685 usines concernées avaient transmis leurs résultats. » Si la grande majorité des sites concernés ne rejettent que de très faibles quantités de PFAS, « probablement déjà contenues dans les eaux prélevées en amont de l'activité », estime Pauline Cervan, l'ONG a identifié 225 ICPE à problèmes : 146 dont les émissions sont particulièrement élevées (plus de 1 gramme par jour, ou plus de 25 microgrammes par litre) et 79 dont les rejets de fluor organique nécessitent des analyses complémentaires. « 5,4 % des sites sont responsables de 99 % des émissions », relève Pauline Cervan.

La plupart ont été identifiés de longue date, certains faisant même déjà l'objet de recours de la part des riverains : Arkema à Pierre-Bénite (Rhône), qui affirme avoir cessé leur utilisation ; Solvay et le GIE Chimie à Salindres (Gard), qui va d'ailleurs fermer ; Chemours à Villers-Saint Paul (Oise) ou encore Solvay à Tavaux (Jura), pour n'en citer que quelques-uns. L'usine Daikin de Pierre-Bénite et celle de Tefal à Rumilly (Haute-Savoie), elles aussi identifiées sur le sujet, ne figurent en revanche pas dans le classement de Générations Futures, car les concentrations relevées apparaissent faibles.

« 5,4 % des sites sont responsables de 99 % des émissions »

PAULINE CERVAN
Toxicologue chez Générations Futures

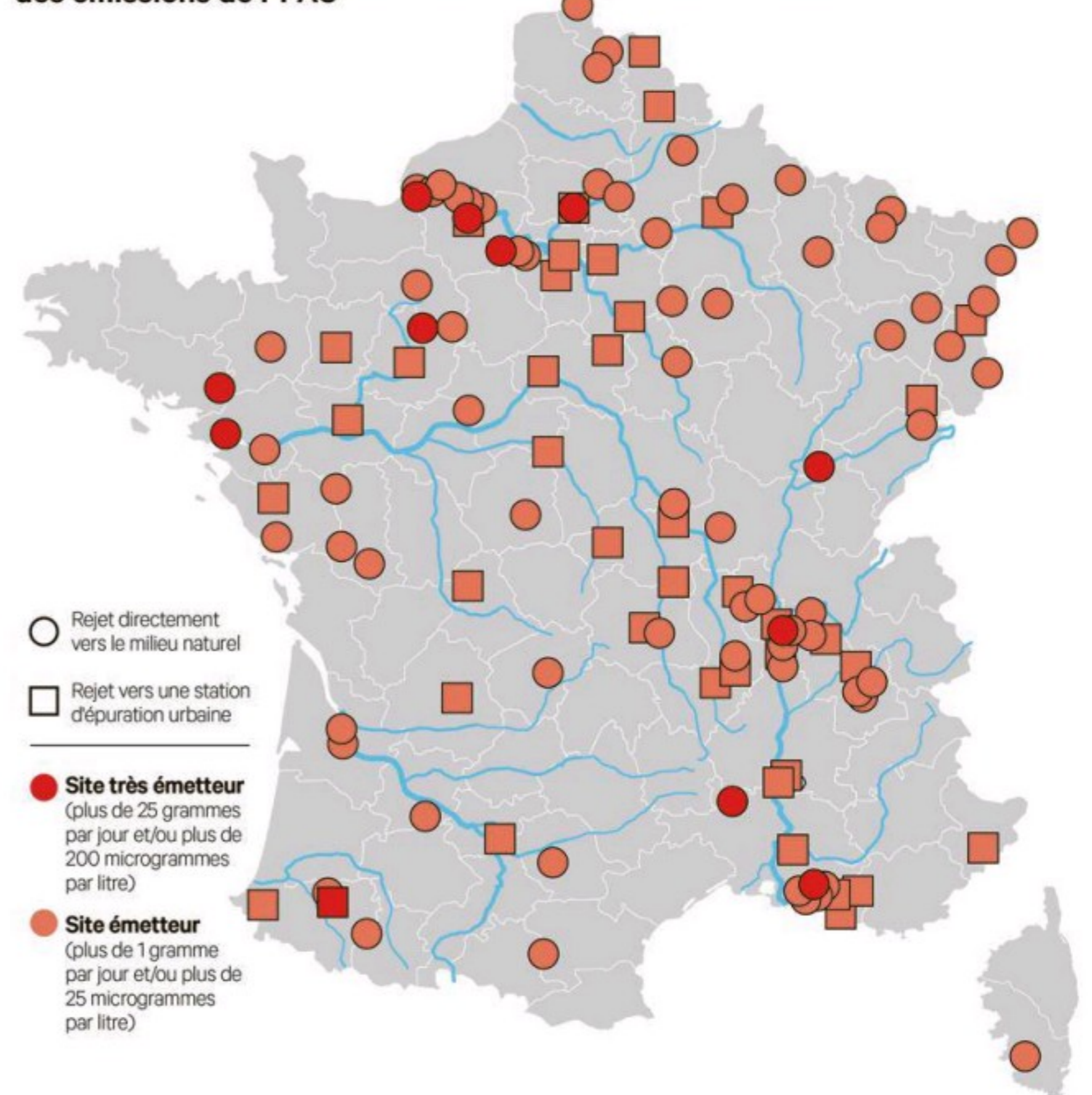
Le site le plus polluant, celui de BASF, qui fabrique des principes actifs pour médicaments à Saint-Aubin-lès-Elbeuf (Seine-Maritime), avait également déjà été identifié par l'ONG, puis UFC-Que Choisir. Il rejette 87 kg par jour d'acide trifluoroacétique (TFA), un PFAS contenu dans un herbicide.

Toxicité pour la santé et les écosystèmes

Mais l'étude pointe de nouveaux sites jusque-là passés sous les radars. Notamment celui de Finorga (groupe Axlora, ex-Novasep) à Mourenx (Pyrénées-Atlantiques), où le chimiste fabrique des principes actifs pour l'industrie pharmaceutique. Les relevés ont mesuré des rejets de TFA de 2,2 kg par jour. De quoi alerter les autorités : le site a fait l'objet de plusieurs inspections depuis l'été dernier. L'industriel a affirmé avoir redirigé ces émissions vers des incinérateurs. Il n'y a pas d'enfreinte à la loi, car seul un PFAS, le perfluorooctane sulfonate (PFOS), classé cancérigène probable, est aujourd'hui réglementé par un seuil maximum. Et seule une vingtaine (parmi les 6.000 identifiés) fait désormais l'objet d'une surveillance obligatoire.

Les alertes des scientifiques et des ONG se font de plus en plus pressantes, au fur et à mesure que les recherches scientifiques pointent la toxicité des PFAS pour la santé et les écosystèmes. Selon certaines études, ils font partie des perturbateurs endocriniens et favorisent certains cancers, la hausse du taux de cholestérol ou encore des retards de croissance. La France a d'ailleurs voté fin février leur interdiction pour certains usages, à compter de 2026. ■

146 sites sont responsables à eux seuls de la quasi-totalité des émissions de PFAS



« LES ÉCHOS » / SOURCE : GÉNÉRATIONS FUTURES

Le projet de loi simplification fait craindre de nouveaux reculs sur l'environnement

Les députés ont voté en commission une disposition qui vise à faciliter l'obtention d'une dérogation à l'interdiction de destruction d'espèces protégées pour les projets d'infrastructures.

Marie Bellan

Après la loi d'orientation agricole – promulguée ce mois-ci – qui a fait fulminer les défenseurs de l'environnement, un autre projet de loi arrive la semaine prochaine en séance à l'Assemblée, lui aussi potentiellement délétère pour l'écologie et la préservation de la biodiversité.

Il s'agit du projet de loi simplification, initialement pensé comme une réforme transpartisane et consensuelle, et qui se transforme, au gré des amendements votés, en véritable champ de bataille entre les différentes formations politiques. La semaine dernière en commission, le vote surprise par amendement des députés venant supprimer les Zones à faibles émissions (ZFE) a créé la surprise.

Mais d'autres mesures, d'apparence plus techniques, sont tout aussi importantes. Par exemple les amendements votés pour accorder une présomption de raison impérieuse d'intérêt public majeur (RIIPM) à différents projets d'infrastructures, au-delà des seuls projets industriels. Pour mémoire, c'est cette raison impérieuse, qui faisait défaut au chantier de l'A69, qui a poussé les juges du tribunal administratif de Toulouse à demander l'arrêt du chantier il y a quelques jours.

Cette présomption est déjà prévue pour les projets d'énergie renouvelable dans la loi APER de 2023. Et la loi industrie verte a aussi créé la notion de « projet d'intérêt national majeur », qui facilite la reconnais-

sance anticipée d'une raison impérieuse d'intérêt public majeur.

Dans le même esprit, le projet de loi de simplification vise à généraliser l'octroi d'une RIIPM, quel que soit l'impact sur l'environnement, dès sa déclaration d'utilité publique, qui permet, elle, le droit d'exproprier. « Cette qualification de RIIPM, bien que cadrée par le droit européen [directive Habitats], reste sujette à une appréciation au cas par cas, pouvant conduire à des incertitudes juridiques et à des problèmes d'instructions lors de litiges, comme nous l'avons vu récemment avec le cas de l'autoroute A69 », écrivent les députés dans l'exposé de leur amendement. Mais il n'est pas sûr que cette disposition purge une fois pour toutes de potentiels contentieux dans le futur, comme le projet de loi cherche à le faire.

« C'est une fausse garantie de départ, car une reconnaissance de RIIPM anticipée en fonction de la nature des projets ne dit rien de leur impact sur l'environnement. A ce stade des projets, on n'a pas encore assez de détails, on ne connaît pas encore le tracé exact des routes par

Rien ne dit qu'un fiasco comme celui de l'A69, où tout le monde sort perdant, ne puisse pas se reproduire avec une telle législation.

exemple, ou l'implantation précise des bâtiments, on ne peut donc pas se prononcer sur les conséquences sur telle ou telle espèce », explique Morgane Piederrière, responsable du plaidoyer chez France Nature Environnement et auteur d'un rapport publié ce mercredi sur la simplification et ses conséquences sur

« Cette qualification de raison impérieuse d'intérêt public majeur (RIIPM) reste sujette à une appréciation au cas par cas, pouvant conduire à des incertitudes juridiques. »

MORGANE PIEDERRIÈRE,
Responsable du plaidoyer chez France Nature Environnement

le droit environnemental. Rien ne dit, donc, qu'un fiasco comme celui de l'A69, où tout le monde sort perdant, ne puisse pas se reproduire avec une telle législation.

La raison impérieuse d'intérêt public majeur n'est en outre pas suffisante pour obtenir une dérogation à l'interdiction de destruction d'espèces protégées. « Il faut aussi prouver l'absence de solution alternative satisfaisante, et le fait que cette destruction doit avoir un caractère exceptionnel et ne mette pas en danger l'espèce. Deux conditions qui ne sont pas forcément faciles à obtenir », témoigne Arnaud Gossement, avocat spécialiste du droit de l'environnement.

Pour Morgane Piederrière, qui a passé au crible les dernières législations en matière environnementale, la volonté de simplifier aboutit souvent à la réalité inverse. « A force de processus dérogatoire, le droit est devenu illisible », estime-t-elle. Et sous couvert de bon sens, ou de mesures pragmatiques, la simplification vire souvent au mirage. ■

20
50
NOW
LA MAISON

LE FUTUR
EN
AVANT-PREMIÈRE.

2050NOW LA MAISON décrypte les tendances en matière d'innovation durable afin de vous accompagner dans la création de nouveaux modèles. RDV à l'Explore Summit le 8 avril 2025 à Station F pour faire le tour du monde des innovations et accélérer la transformation de votre entreprise.

LA MAISON DES NOUVEAUX MODÈLES ACCOMPAGNE LES ENTREPRISES DANS LEUR PARCOURS DE TRANSFORMATION DURABLE.

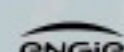
08/04
2025
9h - 13h
STATION F - 5 parvis Alan Turing - 75008 Paris

2050nowlamaison.com

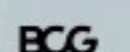
AVEC LE SOUTIEN DE



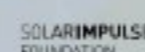
Les Echos



LVMH



BETC



HEC

Pékin entraîne ses troupes à un blocus de Taïwan

ASIE

L'armée chinoise a lancé des manœuvres mimant le blocage des voies d'approvisionnement maritimes et aériennes de « l'île rebelle ».

Un message envoyé aussi à Washington.

Yves Bourdillon

S'entraîner à étrangler Taïwan. C'est tout simplement l'objectif des manœuvres lancées mardi matin par l'armée chinoise, les deuxièmes seulement organisées depuis 1949 et à peine cinq mois après les premières de ce type. Les exercices de « supériorité aérienne, tirs de précision et assauts sur des cibles terrestres et navales, ainsi que blocages de voies maritimes clés », selon les termes de Pékin, visent à améliorer les capacités à imposer un jour un blocus naval destiné à asphyxier Taïwan. Ce afin de réabsorber « l'île rebelle », ainsi que la qualifie le

régime chinois, une obsession de son numéro un, Xi Jinping.

Pékin a mobilisé 21 navires, dont un de ses trois porte-avions, le Shandong, ainsi que 71 avions, un record depuis mai dernier. La Chine a annoncé que ses forces se rapprochaient de l'île de « multiples directions ». En réponse, Taïpei, qui n'a par ailleurs pas décelé de tirs chinois à balles réelles, a déployé avions, navires et missiles.

Effet de surprise impossible

Un blocus est jugé par les analystes moins risqué et coûteux qu'une invasion pure et simple de Taïwan, car cette dernière constituerait l'opération combinée aérienne, terrestre et navale de loin la plus ambitieuse de tous les temps. Il faudrait en effet que des centaines de navires de débarquement (notamment les sept M71 amphibies chinois capables d'emporter 500 soldats et une dizaine de blindés) et d'appui-feux, frégates et croiseurs, sans oublier des... paquebots civils convertis dans le transport de troupes, traversent un détroit de 150 km sous le tir de milliers de missiles. Le tout pour prendre pied sur les seulement huit plages accessibles de cette île de vingt millions d'habitants armée

jusqu'aux dents. Effet de surprise impossible, il faudrait des mois à ces forces pour se masser dans les ports chinois sous l'œil des satellites d'observation.

Une réponse à la visite du chef du Pentagone

Pékin, qui a exercé sa souveraineté sur l'île seulement de 1683 à 1895, avant qu'elle ne passe sous le contrôle du Japon puis accueille les troupes nationalistes chassées du continent en 1949, teste chaque jour avec ses avions de chasse et navires la réactivité de Taïwan. Sans toutefois jamais pénétrer les eaux territoriales pour ne pas déclencher un incident de nature à dégénérer. Le président taïwanais démocratiquement élu en janvier, Lai Ching-te, a qualifié le mois dernier la Chine de « force étrangère hostile » et pris des mesures pour lutter contre l'infiltration et l'espionnage chinois.

Ces manœuvres s'inscrivent dans une « coercition croissante » de Pékin sur Taïwan, estime Marc Julienne, directeur du centre Asie à l'Institut français des relations internationales, avec la possibilité de « passer soudainement d'un exercice à une opération de guerre », notamment du fait que les navires

chinois se déploient à faible distance de ports stratégiques de l'île. En revanche, ce crescendo de menaces de la Chine sur l'île n'est pas lié à l'évolution du dialogue sino-américain, actuellement moins tendu qu'en 2023, estime le chercheur. D'ailleurs, si Pete Hegseth, le chef du Pentagone, s'est rendu en Asie ces derniers jours, il n'a pas particulièrement mentionné Taïwan dans ses interventions. Les Etats-Unis maintiennent depuis toujours une « ambiguïté stratégique » quant à leur éventuelle intervention militaire en cas d'invasion chinoise, pour à la fois ne pas provoquer Pékin, mais sans lui donner pour autant l'impression d'un feu vert à l'invasion. Donald Trump a plusieurs fois déclaré qu'il faudrait que Taïwan « paye plus » pour obtenir des engagements de défense...

Ne pouvant se reposer aveuglément sur Washington, Taïwan s'est constitué une sorte de « assurance-vie », par une politique volontariste visant à lui assurer une position incontournable dans les microprocesseurs vitaux pour les industries électroniques : son entreprise, TSMC, détient 58 % du marché mondial. ■

Le Danemark marque son territoire face aux visées de Trump sur le Groenland

ARCTIQUE

La Première ministre danoise se rend ce mercredi sur l'île pour une visite de trois jours.

Ses partenaires européens la soutiennent dans sa résistance face aux menaces américaines.

Karl De Meyer

— Bureau de Bruxelles

Cinq jours après la visite de J.D. Vance aux soldats américains de la base de Pituffik, Mette Frederiksen doit atterrir ce mercredi au Groenland pour une visite de trois jours. La Première ministre danoise cherche à, littéralement, marquer son territoire face aux appétits de Donald Trump, qui répète depuis son investiture, le 20 janvier, sa volonté d'annexer l'île arctique de 2,2 millions de km².

Elle rencontrera le nouveau Premier ministre groenlandais, Jens-Frederik Nielsen, qui vient de bâtir une coalition de quatre partis (sur les cinq qui siègent à l'Inatsisartut, le Parlement groenlandais) après les législatives du 11 mars.

Pays atlantiste

« Nous décidons sur notre propre avenir », a écrit ce dernier sur le réseau Facebook lundi, après que Donald Trump eut déclaré dans une interview à NBC News, peu avant : « On attrapera le Groenland, sûr, à 100 % ». Selon un sondage publié en janvier, la population groenlandaise de 57.000 habitants, majoritairement inuite, rejette la perspective de devenir américaine.

Le gouvernement danois, qui a dans un premier temps répondu très sobrement aux revendications territoriales de Donald Trump, dans l'espoir que le sujet disparaîtrait dans le tourbillon des annonces erratiques de la Maison-Blanche, durcit désormais le ton. Après que J.D. Vance eut qualifié le Danemark de « mauvais allié », et critiqué un supposé sous-investissement dans la sécurité du Groenland, Mette Frederiksen a utilement rappelé, la semaine dernière, que « pendant des années, nous avons été aux côtés des Américains dans des situations très difficiles ». Référence à l'engagement danois aux côtés des troupes américaines en Irak et en Afghanistan.

Les reproches de Washington sont d'autant plus difficiles à accepter par Copenhague que le royaume a toujours été, en Europe, l'un des pays les plus atlantistes – jusqu'à irriter certains de ses partenaires. Le royaume scandinave, qui consacre de nouveau plus de 2 % de son PIB à la défense depuis 2023, a confirmé en mars son intention d'acheter de nouveaux avions de chasse F-35 américains. Cette semaine, il a aussi annoncé qu'il achèterait des missiles Mistral 3 au groupe européen MBDA et des blindés finlandais. Le Danemark a par

ailleurs décidé en janvier d'investir plus de 2 milliards d'euros pour renforcer sa présence dans l'Arctique et l'Atlantique nord, une zone sous tension géopolitique à mesure que le réchauffement climatique ouvre la possibilité de nouvelles routes maritimes.

Les Européens, que Copenhague avait invités à la retenue en janvier, s'expriment aujourd'hui plus ouvertement contre les attaques américaines. Dans une interview au « Corriere della Sera » publiée le week-end dernier, Ursula von der Leyen a indiqué que les Groenlandais « méritent des partenaires qui les respectent et les traitent en égaux ». La présidente de la Commission européenne a ajouté soutenir « le Groenland et le Danemark, leur souveraineté et leur intégrité territoriale, et leur droit à l'autodétermination ».

Le dossier a des implications mondiales. « Si jamais on laissait les Etats-Unis s'emparer du Groenland, cela signifierait que les grandes puissances peuvent tranquillement s'asseoir et redessiner la carte du monde comme elles le souhaitent », avertit un diplomate européen. Imaginez les conséquences pour le Panama, Taïwan, les Etats baltes. » Copenhague tente toujours de désamorcer les motivations impérialistes de Washington. S'il s'agit vraiment de mieux prémunir le territoire américain d'éventuels missiles russes passant par le pôle ou de surveiller les eaux entre Groenland, Islande et Royaume-Uni, par où circulent navires et sous-marins russes, alors Copenhague se dit prêt à accueillir plus de bases militaires. Dans le cadre de l'accord de défense signé en 1951, il y en eut jusqu'à 17 durant la guerre froide.

Le Danemark va investir plus de 2 milliards d'euros pour renforcer sa présence dans l'Arctique et l'Atlantique nord.

S'il s'agit d'exploiter les ressources minières et fossiles du Groenland, le Danemark se dit prêt à accueillir des investissements européens à bras ouverts. Mais il insiste sur la difficulté technique de forer sous l'épaisse couche de glace qui recouvre le Groenland et renchérit considérablement l'exploitation.

Mais les diplomates se heurtent à un défaut de rationalité du côté américain. A Bruxelles, on spéculait que Donald Trump tient peut-être à rester dans les livres d'histoire comme un président qui a agrandi le territoire américain. Il avait déjà placé le Groenland dans son viseur lors de son premier mandat. Mette Frederiksen avait alors qualifié son projet d'« absurde ». Le chef de la diplomatie danoise, Lars Lokke Rasmussen, pourrait rencontrer en bilatérale son homologue américain Marco Rubio, lors de la réunion des ministres de l'Otan, à Bruxelles en fin de semaine. ■



Le porte-avions chinois Shandong. L'armée chinoise a diffusé mardi une vidéo montrant des bâtiments de guerre et des avions de chasse encerclant Taïwan, avec le titre « Ça se rapproche ». Photo Reuters

La Chine réaffirme ses liens avec la Russie

Wang Yi, le ministre chinois des Affaires étrangères, est arrivé à Moscou pour une visite de trois jours, où il sera reçu notamment par Vladimir Poutine.

Raphaël Balenieri

— Correspondant à Shanghai

Il aura droit à tous les honneurs, y compris un entretien avec Vladimir Poutine. Wang Yi, le ministre chinois des Affaires étrangères, est arrivé à Moscou pour une visite de trois jours, où il a rencontré mardi son homologue russe, Sergueï Lavrov. Avec les dirigeants russes, Wang Yi doit aborder la relation bilatérale, ainsi que « les sujets internationaux et régionaux d'intérêt commun », à commencer par l'Ukraine, selon la diplomatie chinoise.

Mais l'objectif est surtout politique et stratégique. Alors que l'administration Trump a opéré un rapprochement tactique avec la Russie dans l'espoir de mettre un terme à la guerre en Europe, la Chine veut profiter de cette visite pour réaffirmer ses liens avec son traditionnel allié russe et éviter de se faire marginaliser. Bien qu'officiellement « neutre »

sur la guerre en Ukraine, Pékin veut garder son levier stratégique sur ce dossier et continuer d'abreuver le marché russe avec ses produits.

La Chine et la Russie sont « amis pour toujours, jamais ennemis », a dit le chef de la diplomatie chinoise à l'agence de presse russe RIA lors de son déplacement. De son côté, le porte-parole du Kremlin, Dmitri Peskov, a évoqué une rencontre entre de « bons vieux amis et partenaires », alors que Vladimir Poutine est lui-même attendu en Chine cet été, pour célébrer avec Pékin le quatre-vingtième anniversaire de la fin de la Seconde guerre mondiale. Même Air China s'est jointe aux retrouvailles sino-russes, en inaugurant cette semaine une liaison entre Pékin et Vladivostok, à raison de trois vols par semaine.

Des exportations chinoises en hausse de 60 %

Malgré des hauts et des bas dans la relation, la Russie a toujours été le principal allié de la Chine sur la scène mondiale. Outre une frontière partagée de plus de 4.000 kilomètres, les deux puissances ont les Etats-Unis comme ennemi commun et veulent toutes deux remodeler l'ordre international de l'après-

guerre. Mais depuis la guerre en Ukraine, Pékin et Moscou se sont encore davantage rapprochés. La Chine a rempli le vide créé par les sanctions occidentales contre la Russie et le départ des entreprises étrangères, en livrant à Moscou de l'aide militaire et de nombreux autres produits (voitures, électronique, etc.), et en achetant en retour pétrole et gaz russe.

Depuis le début de la guerre en 2022, les exportations chinoises vers la Russie ont explosé de 60 % pour atteindre l'équivalent de 104 milliards d'euros.

Dans ce contexte, la Chine a été très surprise, et probablement très agacée, par le rapprochement entre l'administration Trump et Moscou. Depuis, elle s'est efforcée de présenter ce revirement comme un « non-événement », insistant au contraire sur la constance des relations sino-russes. « Peu importent les changements de l'environnement international, la logique historique de l'amitié sino-russe reste la même », avait dit Wang Yi en mars, lors de sa conférence de presse annuelle à Pékin.

« La relation entre la Chine et la Russie est mûre, stable et résiliente, elle ne changera pas à cause d'un simple événement, ni du fait d'une partie

tière. Il s'agit d'une constante dans un monde turbulent, pas d'une variable dans des jeux géopolitiques », avait encore asséné Wang Yi, dans une référence évidente à Trump.

Quatre-vingts ans de méfiance réciproque

Par conséquent, la Chine a sans doute savouré avec gourmandise le dernier revirement de Trump qui valide sa théorie. La semaine dernière, le président américain s'est dit « furieux » contre Vladimir Poutine et a menacé de taxer à hauteur de 25 % le pétrole russe arrivant aux Etats-Unis. En cause, la proposition de Vladimir Poutine en faveur d'une « administration provisoire » en Ukraine, ce qui impliquerait le départ de Volodymyr Zelensky, avant tout accord de paix.

« Cela fait quatre-vingts ans que les Etats-Unis et la Russie ont des relations de méfiance, donc cela ne va pas changer du jour au lendemain. La Russie est très dépendante économiquement de la Chine, et les Etats-Unis ont aussi besoin de la Chine pour mettre un terme à la guerre en Ukraine », conclut Wang Huiyao, fondateur et président du Centre pour la Chine et la mondialisation, un think tank chinois. ■

idées



Le réveil de l'Europe face au défi de l'autonomie stratégique

L'ANALYSE
de Karl De Meyer
— Bureau de Bruxelles

Dix semaines après l'investiture de Donald Trump aux Etats-Unis, l'Union européenne a entamé un effort de réarmement qui pourrait conduire à un nouvel emprunt commun. Il doit s'accompagner d'un regain de compétitivité.

Mercredi 2 avril, Washington doit officialiser une nouvelle salve de droits de douane, massive, contre potentiellement toutes les grandes puissances exportatrices. Notamment contre l'Union européenne, que le président américain accuse « d'arnaquer » les Etats-Unis avec des barrières non douanières et des réglementations dont il réclame le démantèlement.

Le protectionnisme exacerbé des Etats-Unis est l'un des instruments d'un plan beaucoup plus ambitieux qui vise la décomposition de l'Union européenne. « L'UE incarne tout ce que la mouvance *Maga* abhorre : l'ouverture commerciale, le multilatéralisme, l'encadrement des excès du capitalisme, les valeurs démocratiques et le respect des minorités », explique un haut gradé des institutions européennes, pour qui « Trump veut pouvoir dire que le modèle européen a échoué ».

Après l'investiture de Donald Trump, il y a seulement dix semaines, les Européens ont compris qu'ils ne peuvent plus compter sur les Etats-Unis pour leur sécurité. Cette nouvelle donne survient

après une année 2024 d'inspection où l'Europe s'est découverte affaiblie, en décrochage technologique par rapport aux Etats-Unis et à la Chine, en croissance molle, incapable d'extraire tous les bénéfices de son pourtant vaste marché intérieur.

Face aux agressions de l'administration américaine, particulièrement traumatisantes pour les pays les plus traditionnellement atlantiques (Allemagne, Pologne, Danemark), les Européens, après un moment de stupeur, sont désormais dans la réaction.

Avec une célérité remarquable pour cette mécanique à 27, l'UE a commencé à concrétiser la notion d'autonomie stratégique, encore disputée au début de la décennie.

La volonté politique semble là pour, enfin, contrecarrer d'anciens réflexes nationaux tenaces.

L'Union s'est engagée dans un plan de réarmement qui prévoit des financements communs pour des acquisitions conjointes faites sur le principe d'une préférence européenne.

Pour l'instant, il s'agit de prêts consentis aux Etats membres. Comme certains (France, Italie, Espagne) sont lourdement endettés, l'idée progresse d'un nouveau grand emprunt commun qui permettrait d'accorder des subventions. Sur le modèle du plan de relance post-covid (NGEU).

Rapprochement britannique

Des pays naguère « frugaux » s'y sont montrés ouverts, entre autres les riverains de la Baltique, proches de la menace russe. Il reste évidemment bien des questions à trancher : le champ des « dépenses de défense » (inclure les garde-côtes ?), la clé d'allocation (privilégier les pays les plus exposés ?), le volume des subsides.

Mais un nouvel emprunt commun signifierait une grande avancée de solidarité. Il permettrait de continuer à doper le budget européen, qui a presque doublé grâce à NGEU. Il serait curieux de réduire la

voiture budgétaire à partir de 2028, quand on est censé commencer à rembourser le premier emprunt commun, alors qu'on veut répondre à de nouvelles priorités.

Autre grande innovation possible : l'extension du parapluie nucléaire de la France à ses partenaires européens. La première perche lancée par Emmanuel Macron, en 2020, n'avait pas été saisie. Celle qu'il a présentée cette année semble intéresser Friedrich Merz, le futur chancelier allemand, qui souhaite resynchroniser la relation franco-allemande, tombée depuis trois ans en déséquence.

L'autre puissance nucléaire du continent, le Royaume-Uni, cherche à se rapprocher du continent. Le Premier ministre Keir Starmer souhaite officialiser un « reset » de la relation avec l'Union lors d'un sommet prévu mi-mai. « Pour y parvenir, Londres doit venir avec un agenda positif et non chercher à rouvrir les négociations du Brexit », prévient un diplomate européen. Le dossier de la pêche pourrait parasiter les discussions. Il semble en outre que le Royaume-Uni n'ait pas totalement fait le deuil de sa « special relationship » avec Washington — un gros bémol pour les Européens.

Comme le réarmement ne pourra se faire sans une économie plus robuste, les Vingt-Sept poussent aussi les feux sur l'agenda de compétitivité acté l'an dernier. Ils veulent accélérer les efforts de simplification administrative, de mobilisation de l'épargne, d'abaissement du coût de l'énergie.

Même si quelques résistances persistent, la volonté politique semble là pour, enfin, contrecarrer d'anciens réflexes nationaux tenaces. Encore faudra-t-il que le Parlement européen respecte l'impératif d'urgence.

Equation à nombreuses inconnues

Dans un hémicycle où existe une majorité alternative à la coalition pro-européenne (conservateurs, socialistes et centristes), les premiers pourraient aller chercher des voix sur leur droite (eurosceptique) si leurs partenaires habituels campent sur des positions éloignées des leurs. Cela pourrait transformer l'exercice de simplification en dérégulation à la serpe.

L'élan actuel doit aussi composer avec un partenaire difficile et un autre incertain. La Hongrie de Viktor Orban reste proche de Moscou et oblige, sur l'Ukraine, à parler à vingt-six. Soucieuse de son appareil exportateur, Giorgia Meloni, à Rome, ménage l'administration Trump.

Au milieu de cette équation à très nombreuses inconnues, les diplomates travaillent d'arrache-pied avant une séquence capitale qui verra se succéder, en juin, un sommet G7, un sommet Otan, et un Conseil européen. ■

Quand la force paie (hélas)



LA CHRONIQUE
de Dominique Seux

Calculuez : nous sommes seulement au soixante-douzième jour de la présidence de Donald Trump. Le temps semble s'être raccourci tant il s'est passé de choses depuis son entrée dans le Bureau ovale... Et quelle est l'image qui domine quand on le regarde et quand on nous regarde, de ce côté de l'Atlantique ? Elle se résume en trois points : le chaos est sa stratégie, l'Europe est humiliée, et surtout, la force paie.

Le nouveau pouvoir lance tellement d'initiatives chaque jour, s'exprime tellement, fait tellement d'allers-retours, voire des bourdes et des cafouillages, que la ligne de fond et l'essentiel nous échappent : il avance. Un peu plus de deux mois après son installation, ce qu'il avait dit qu'il voulait faire, il le fait. C'est difficile à admettre, évidemment. Mais c'est la photographie générale. Cela ne préjuge pas de l'avenir, c'est la réalité.

En politique intérieure : plus de 100.000 fonctionnaires auraient été d'ores et déjà licenciés selon les

médias américains (aucun chiffre officiel n'a été communiqué) ; les arrivées de migrants à la frontière mexicaine se sont effondrées ; de nombreuses grandes entreprises ont renoncé à la politique DEI (diversité, égalité, inclusion) ; des universités et des cabinets d'avocats ont plié le genou pour pouvoir enseigner et travailler.

Tous les coups sont permis

Sur le terrain extérieur : des droits de douane ont été relevés (acier, voitures, etc.) et les fameux « droits réciproques » sont attendus ces heures-ci ; le dialogue a repris avec Moscou et l'Ukraine a une liberté de manœuvre extrêmement faible ; Elon Musk utilise son réseau social X pour s'immiscer dans la vie politique des pays qui ne lui plaisent pas ; des entreprises internationales défilent pour offrir leur obole à Trump.

Bien sûr, la loi du plus fort a toujours été la règle, notamment aux Etats-Unis, la puissance la plus imposante et tous azimuts que la terre ait portée. Mais la première

nouveauté est qu'elle est assumée, revendiquée, mise en scène même. Le tandem avec J.D. Vance est parfaitement rodé. Le vice-président a le droit, et c'est une première, d'aller encore plus loin que son chef (discours de Munich, clash avec Zelensky, Groenland).

La seconde est que tous les coups sont permis. Exemples. Le président a évoqué sur NBC la perspective d'accomplir un troisième mandat à la Maison-Blanche, via une manœuvre inédite proche de ce qui s'est passé en Russie entre Poutine et Medvedev. Selon la presse américaine, il se représenterait dans quatre ans comme vice-président de J.D. Vance, qui démissionnerait pour lui laisser la place ! Farfelu ? Peu importe au fond.

La force permet aussi au Doge, le département piloté par Elon Musk, d'investir l'Etat et de contourner les règles de droit via le contrôle des infrastructures numériques du pouvoir. L'équipe restreinte du milliardaire a accès aux données de l'Etat et des agences. S'il veut « ter-

roriser les bureaucrates », il s'agit surtout d'éliminer toute vision « libérale » du pouvoir, analyse le chercheur Stéphane Taillat pour « Le Grand Continent ».

Soyons francs. Les entreprises européennes qui travaillent aux Etats-Unis ou contractualisent avec l'Etat fédéral enverront-elles promener l'administration qui leur

demande d'adhérer aux politiques anti-diversité ? Non. Le courrier envoyé à des sociétés françaises, comme l'ont révélé « Les Echos » vendredi dernier, témoigne pourtant d'un principe d'extraterritorialité qui, s'il n'est pas nouveau, est frappant. « Adhérez à nos valeurs, sinon... »

Qui cède à la force ? Deux ports du Panama ont déjà quitté des mains chinoises sitôt la demande de Washington (même si chaque acteur ne parle que de coïncidence et que Pékin n'entend pas se laisser faire). Chacun a noté que Londres, pour éviter des droits de douane, envisage de revenir sur la taxation des Gafa. Selon le « Times », le Royaume-Uni serait même prêt à acheter davantage de F-35, tout comme le Danemark.

Alors, certains arguent qu'au Groenland, au Canada et en Ukraine, les rododromontades n'ont pas eu pour l'instant l'effet promis sur la réalité. Ou que soixante-douze jours, c'est le très court terme. Et donc qu'il est bien trop tôt pour en conclure que la force paie. Peut-être. Mais reconnaissons que cette conclusion a pour elle et pour l'instant l'apparence de la vérité. ■

Trump a évoqué sur NBC la perspective d'accomplir un troisième mandat, via une manœuvre proche de ce qui s'est passé en Russie entre Poutine et Medvedev.



Campus de Harvard, dans le Massachusetts - Sophie Parik/The New York Times

Les entreprises et les universités américaines doivent dire stop

Plus personne ne peut douter des intentions de Donald Trump et des ravages de ses politiques. Les dirigeants d'entreprises et les universitaires doivent sortir d'un silence qui devient coupable.

par Dani Rodrik



La richesse et la puissance de l'Amérique reposent sur deux piliers : les universités et les entreprises. Les premières produisent les idées, la recherche et la formation qui ont fait du pays la destination incontournable pour les esprits les plus talentueux. Les secondes apportent les investissements et innovations qui alimentent le puissant moteur économique.

Malheureusement, le président Trump semble déterminé à démolir ces deux éléments porteurs. Ses idées en matière de politique économique ont toujours été farfelues. On connaît aussi sa haine des universités d'élite, qu'il considère comme le berceau de la culture « woke ». Ce qui est en revanche choquant, c'est l'absence quasi-totale de protestation de la part des dirigeants d'entreprise et des universitaires américains.

Après la victoire de Trump, un optimisme prudent régnait dans les milieux d'affaires. Ils y voyaient un changement bienvenu après Joe Biden, qui avait tenu des propos sévères contre le secteur privé, l'avait réglementé et avait soutenu les syndicats. Par opposition, Trump avait promis baisses d'impôts et dérégulation. Son discours sur les droits de douane posait certes problème, mais beaucoup considéraient qu'il s'agissait d'une posture. Son élection a constitué une bénédiction pour la Bourse et les milliardaires de la tech se sont agenouillés lors de l'investiture de leur président.

Optimisme malavisé

Les semaines qui ont suivi ont démontré combien cet optimisme était malavisé. Trump a multiplié les décisions inattendues et défavorables à l'économie, conduisant les Bourses américaines à plus qu'effacer leurs gains depuis l'élection. Il est difficile de déterminer ce qui a le plus pesé entre les droits de douane imposés à ses plus proches alliés (Canada, Mexique, Europe) et ses incessants bluffs, menaces et revirements, qui ont conduit les indicateurs d'incertitude économique à des niveaux plus élevés que lors de la crise de 2008.

Pour aggraver la situation, le département de l'efficacité gouvernementale (Doge) de Musk a fait des ravages au sein du gouvernement fédéral et violé des principes juridiques fondamentaux. Il devrait sauter aux yeux des dirigeants d'entreprise américains que Trump représente un danger clair et immédiat pour le système qui a fait leur fortune.

Domageables et imprévisibles, ses politiques commerciales ne sont en outre rien à côté de la menace qu'il fait peser sur les institutions fondamentales dont a besoin une économie de marché prospère : Etat de droit, séparation des pouvoirs, investissement public dans la science et l'innovation, infrastructures publiques, relations stables et amicales avec les pays partageant cette vision.

C'est à ces institutions que Musk doit en grande partie sa réussite. Sans un prêt étatique consenti au bon moment, Tesla aurait fait faillite. SpaceX a bénéficié de plusieurs dizaines de milliards de dollars en contrats publics. Voici pourtant que Trump jette par-dessus bord tous ces mécanismes, pour privilégier un agenda qui ne propose aucune stratégie cohérente, encore moins des solutions aux problèmes du pays.

La menace que fait peser Trump sur le monde universitaire américain est encore plus évidente. Il a fortement réduit le soutien public à la recherche médicale fondamentale et a décidé arbitrairement, sous couvert de lutte contre l'antisémitisme, de priver de fonds certaines des plus grandes universités du pays. Columbia et Johns-Hopkins ont été les premières cibles, d'autres, comme Harvard, sont dans la ligne de mire.

Lorsque les institutions fondamentales d'une démocratie sont attaquées, les dirigeants des entreprises et universités ont le devoir de s'exprimer. Or, ni les uns ni les autres ne se font entendre. Ils sem-

blent avoir fait le choix du « pas de vagues » auquel font référence les politologues de Harvard Ryan D. Enos et Steven Levitsky. En œuvrant discrètement, en n'attirant pas l'attention sur eux, peut-être parviendront-ils à éviter le pire, espèrent-ils. C'est voué à l'échec. Les populistes autoritaires tels que Poutine en Russie, Orban en Hongrie, Modi en Inde et Erdogan en Turquie ciblent systématiquement les universités, qui finissent toujours par subir la censure ou l'autocensure. Et même lorsque les autocrates se montent dans un premier temps favorables à l'économie de marché, ils en malmènent tôt au tard les fondements institutionnels.

Comparé à ceux que mènent d'autres figures autoritaires, l'assaut lancé par Trump contre les institutions démocratiques américaines stupéfie par sa rapidité, son imprudence et sa transparence. Il n'est aujourd'hui plus possible de dire : « Tout cela n'est que discours. » Aucune organisation de la société civile ni aucun responsable public ne doit plus douter de la gravité de la situation.

Audace et responsabilités

C'est lorsque leurs opposants demeurent divisés et craignent de s'exprimer que les autocrates prospèrent. C'est la tragédie de l'action collective : si nous refusons de hausser le ton individuellement, nous finissons tous perdants. Les dirigeants des plus grandes universités et des plus riches entreprises (celles qui ont à la fois le plus de crédibilité et le plus à perdre) ont aujourd'hui pour responsabilité impérieuse d'agir.

Imaginez que, aux côtés des syndicats, groupes religieux et autres organisations de la société civile, ils dénoncent clairement et publiquement les dangers d'une remise en cause de l'Etat de droit, de la liberté académique et de la recherche.

Cela ne perturberait sans doute pas Trump et ses alliés. Mais cela galvaniserait les autres forces démocratiques pour se mobiliser. Des dizaines de millions d'Américains se demandent aujourd'hui quand quelqu'un aura l'audace de s'exprimer. Ceux qui le feront se placeront du bon côté de l'histoire.

Dani Rodrik est professeur d'économie politique internationale à la Harvard Kennedy School.

Ce texte est publié en partenariat avec Project Syndicate.

IA : sortir de la boucle et prendre le temps de penser

Les entreprises sont au défi de bien définir le rôle des IA et celui des humains. L'occasion pour les dirigeants de se libérer du flux des décisions opérationnelles et de retrouver le temps de la réflexion stratégique.

par Sylvain Duranton



Les discussions autour du concept « d'humain dans la boucle » battent leur plein avec le début de la mise en œuvre de la régulation européenne sur l'intelligence artificielle (IA). Où mettre le curseur ? En 2018, un accident – et un décès – provoqué par une voiture autonome en Arizona, aux Etats-Unis, avait suscité beaucoup d'émotion. Aujourd'hui, il s'agit pour toutes les entreprises de bien définir les rôles des personnes et celui de l'IA.

L'enjeu est de taille avec des systèmes de plus en plus « intelligents ». Par exemple, dans l'industrie pétrolière, des systèmes d'aide au pilotage ont été mis en place pour guider les opérateurs de forage sur les paramètres clés du trépan comme la vitesse de rotation et la pression. Rapidement, ces systèmes ont été capables de générer des instructions à un rythme que les opérateurs humains ne pouvaient plus suivre. Ils sont finalement sortis de la boucle.

Usages à risque

Sur le plan réglementaire, au-delà de la caractérisation des usages à risque qui nécessiteront la supervision des processus par des personnes, la matérialité de la supervision sera critique. Des entreprises ont déjà été condamnées pour des situations où des personnes sont dans la boucle mais n'interviennent pas ou très peu, c'est-à-dire où elles ne relèvent aucune situation anormale ou ne changent aucune des décisions prises automatiquement.

Plus inquiétant, un représentant d'une agence de régulation me confiait qu'une approche pour évaluer la matérialité de la supervision pourrait être d'en comparer le coût au chiffre d'affaires de l'entreprise. Le spectre d'un cauchemar de conformité pointe

à l'horizon. Il est urgent que les dirigeants d'entreprise s'organisent pour définir des standards par secteur et les portent au régulateur avant qu'une jurisprudence potentiellement impraticable ne soit établie.

Plus important encore que les aspects réglementaires, la réalité business. En effet, définir le rôle des personnes ne va pas de soi. Dans trop d'entreprises, l'IA est déployée comme un outil de productivité individuelle. Cette approche ne permet de générer que des gains incrémentaux de productivité. Pour tirer le maximum de l'IA, les entreprises doivent réfléchir au niveau des résultats produits par une équipe, une fonction, un processus. Pour chacun de ces résultats, il s'agit d'améliorer radicalement la qualité produite et de maximiser l'apport de l'IA.

Multiplier sa productivité

Avec cette méthode, les équipes de développement logiciel peuvent multiplier par deux à trois leur productivité. Il ne s'agit pas seulement d'utiliser les outils comme GitHub pour programmer plus vite grâce aux lignes qui sont « soufflées » aux codeurs, mais bien de faire réaliser un premier jet par l'IA pour l'ensemble des « résultats produits » – persona, spécifications, programmation, tests, documentation, etc. – et de réorganiser l'équipe en conséquence.

Enfin, la montée en puissance de ces équipes survitaminées à l'IA pose une question essentielle aux dirigeants. Les puissants « comités » (des risques, marketing, IT...) apparaissent de plus en plus lents et bureaucratiques à l'heure où les équipes travaillent à la vitesse de l'intelligence artificielle. Et si c'était l'occasion de se libérer du flux des décisions opérationnelles et de retrouver, enfin, le temps de penser.

Aux dirigeants qui se plaignent de manquer de temps, Paul Claudel répondrait : « Ce n'est pas le temps qui manque, c'est nous qui lui manquons. » Et si l'IA permettait à nos dirigeants de regagner du temps et de se réconcilier avec lui ?

Sylvain Duranton est directeur monde de BCG X, entité tech de BCG.

LE LIVRE DU JOUR

Gertrude Bell, une Anglaise en Irak

LE PROPOS La vie est injuste. Qui ne se souvient pas de Lawrence d'Arabie, qui a déjà entendu parler de Gertrude Bell ? La réponse est dans la question et le bon livre de Roselyne Febvre vient remettre les pendules à l'heure. On suit avec passion le parcours de cette aventurière, chic et espionne en même temps, une spécialité britannique. Dans les années 1900, elle ne s'est pas contentée de repousser les frontières, elle les a dessinées au sens propre. Au fil d'explorations épiques, cette « reine du désert » trace des lignes de puits, établit des cartes dans ces terres vierges d'informations, dessine les frontières de la nouvelle Irak, l'ancienne Mésopotamie. Elle deviendra la conseillère de Fayçal I^{er}. C'est bien le moins, c'est elle qui convainquit Churchill, alors secrétaire d'Etat aux Colonies, de le mettre sur le trône d'Irak en 1921 : « Les Français, qui ont gagné la Syrie dans le partage du Moyen-Orient entre les vainqueurs, l'ont viré de son trône de



Damas. Il sera un bon roi d'Irak. » Bagdad lui doit son musée, pillé en 2003.

L'INTÉRÊT Il est double, l'auteur ne se contente pas (ce qui est déjà considérable) d'un récit historique, elle raconte aussi très finement l'histoire d'une femme (1868-1926) qui avait tout pour elle. Née dans la famille millionnaire des aciéries Bell, la première femme diplômée d'histoire moderne à Oxford fut aussi une des plus brillantes de son époque. Et, pourtant, elle n'a jamais trouvé la voie du bonheur privé. La vie est injuste. — Sabine Delanglade

Le Pacte du désert de Roselyne Febvre. Editions du Rocher, 350 pages, 21,90 euros.

chroniques



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



Les marches de l'escalier budgétaire 2026

LE CERCLE DES ÉCONOMISTES de **Françoise Benhamou**

De l'aveu de la porte-parole du gouvernement, la préparation du budget 2026 sera « un cauchemar ». Elle démarre dès à présent. Dans quel état d'esprit ? C'est souvent du côté de la culture que l'on peut tester les mouvements de la société. Dès décembre 2024 (et pour 2025), la présidente de la région Pays de la Loire, Christelle Morançais (Horizons), se vantait de « s'attaquer à un secteur que personne n'osait affronter jusqu'alors », en annonçant une baisse de 62 % des aides au fonctionnement d'environ 500 lieux, initiatives et projets culturels.

L'affaire fit grand bruit, d'autant que le ministère de la Culture n'entendait pas compenser ces coupes. Des initiatives sont abandonnées, des lieux emblématiques doivent renoncer à une part de leur programmation. Et c'est à un schéma analogue qu'il faut préparer les esprits, mais avec plus de doigté, de nuances dans les choix à opérer, et une vision plus claire des transformations à venir à moyen terme.

Equation impossible ?

Car depuis cette annonce, les bruits de botte se sont intensifiés, les menaces de l'administration Trump se sont précisées, les perspectives de croissance sont revues à la baisse, et la dette continue de se creuser. Malgré cela, 35 % des Français souhaitent en priorité, selon l'Ifop, une hausse de leur pouvoir d'achat, dans la perspective d'une future élection présidentielle. Equation impossible ?

Pour grimper l'escalier abrupt de la préparation du budget, il faut procéder avec plus de doigté et de respect des citoyens que ne le fit Christelle Morançais. Premièrement, expliquer sincèrement les données budgétaires ainsi que les contraintes existantes.

Deuxièmement, énoncer avec clarté le contexte et les perspectives : investissements verts nécessaires, en phase avec les préconisations du rapport Pisani Ferry-Mahfouz (mais pas nécessairement avec leur solution d'impôt dit provisoire, dont on peut parier qu'il serait définitif), effort

de défense montant à plus de 3 % du PIB, à la mesure de l'alourdissement des tensions géopolitiques.

Troisièmement, il faut en venir aux moyens, dans trois directions au moins : augmenter le taux d'emploi, mieux répartir l'effort fiscal, sachant qu'on peut difficilement en accroître le taux (en 2023, le poids des prélèvements obligatoires en France était de 51,3 % du PIB, contre 45,9 % pour la moyenne européenne), et réduire les dépenses publiques (qui se sont montées l'an passé à 57,1 % du PIB).

Pour ce faire, il faut combiner un véritable effort de productivité dans la sphère publique, une juste hiérarchisation des priorités en évitant l'opposition frontale entre le social et le militaire, qui revient à clore la question avant même de l'avoir posée, et la renonciation aux projets les moins pertinents. Autant de marches d'escalier à monter sans trébucher.

À Sienna, on peut admirer sur les murs du Palazzo Pubblico les fresques de Lorenzetti peintes au XIV^e siècle, qui illustrent les effets du bon et du mauvais gouvernement. On voit le malheur des peuples qui sont sous la coupe du mauvais gouvernement. Le bon gouvernement est celui qui réussit à rassembler les citoyens.

Construire un projet autour d'un effort mieux partagé, qui reçoive l'assentiment d'un maximum de nos concitoyens malgré l'insoutenable légèreté de nombre de responsables de partis politiques, tel est le défi que le gouvernement doit affronter dans l'élaboration du futur budget.

Françoise Benhamou est professeure émérite à Sorbonne Paris-Nord et présidente du Cercle des économistes.

Il faut combiner un véritable effort de productivité dans la sphère publique [...] et la renonciation aux projets les moins pertinents.

La guerre des tarifs imposée par Donald Trump n'aura pas lieu

par **Matthieu Courtecuisse**

Affirmer que la guerre des tarifs, imposée au reste du monde par Donald Trump, n'aura pas lieu peut paraître audacieux alors que la panique s'est emparée de nombreuses filières, avec des conséquences réelles sur les prix de stockage ou logistiques. Pourtant, il y a fort à parier qu'elle sera abandonnée, plus ou moins discrètement, dans les prochains mois au nom du « Corporate America ».

Il existe aujourd'hui un consensus net aux Etats-Unis sur la nécessité de réindustrialiser le pays, nécessitant de réduire la part de la consommation dans le PIB, actuellement à 70 %, et de redresser les comptes publics et extérieurs, fortement dégradés sous Biden. Pour y parvenir, le président Trump manie donc un des seuls leviers de pouvoir immédiats à sa disposition : les traités commerciaux.

Imposer l'America First aux entreprises

L'objectif officiel est de renforcer la dynamique des investissements industriels, déjà en cours, et d'imposer l'America First aux entreprises, américaines comme étrangères, prises dans l'état du dilemme du prisonnier. Les annonces quotidiennes témoignent d'une accélération de la tendance constatée ces dernières années et servent la démonstration du rapport de force imposé par Trump.

L'objectif implicite est de casser le flux d'exportations industrielles chinoises, en direct ou via des proxys d'assemblage

Seuls les Américains du quartile supérieur consomment des biens européens, ce qui ne fait pas de la guerre des tarifs un enjeu électoraliste d'inflation.

comme le Mexique. A aucun moment, l'administration Trump n'a cru que l'industrie américaine allait redevenir leader dans tous les domaines comme elle l'est dans les domaines technologique, pharmaceutique et énergétique. Seul le secteur automobile dépasse le rationnel économique pour des raisons politiques, avec ses secteurs connexes, comme l'aluminium et l'acier, où les Etats-Unis ne veulent pas perdre la face. La réciprocité tarifaire et la transparence sur les chaînes d'approvisionnement calmeront le jeu après quelques discussions houleuses et ajustements probablement temporaires.

S'agissant de l'Europe, seuls les Américains du quartile supérieur consomment des biens européens, ce qui ne fait pas de la guerre des tarifs un enjeu électoraliste d'inflation. La vendetta commerciale vue des Etats-Unis vis-à-vis de l'Europe poursuit en fait un autre double dessein. D'abord, elle agit comme un levier sur les entreprises européennes pour adopter au plus vite l'America First sur les plans industriel, financier et énergétique.

Ensuite, elle vise à abattre les normes et

la régulation européennes, qui limitent les exportations américaines dans certains domaines, comme l'agriculture, ou créent des barrières à l'entrée en matière de services financiers ou technologiques. Le maintien de l'accès aux technologies américaines, qu'elles soient militaires, spatiales ou digitales, serviront en réalité de monnaie d'échange, à l'heure où l'Europe ne dispose pas de plan B.

Perdant-perdant

Conséquence, la guerre des normes va rapidement remplacer celle des tarifs. La Commission européenne va très vite n'avoir d'autre choix que de s'aligner sur l'agenda réglementaire américain, au risque d'accélérer sa désindustrialisation et sa marginalisation sur les marchés de capitaux.

Sauf à assumer un « decoupling » commercial au cœur du monde occidental, perdant-perdant des deux côtés de l'Atlantique mais nettement plus en défaveur de l'Europe et auquel s'opposeront les milieux d'affaires américains qui s'organisent déjà pour reprioriser les fondamentaux de l'America First : dans l'ordre dérégulation, baisse de la pression fiscale et coupes dans les dépenses publiques.

Paradoxalement, le seul vrai facteur d'imprévisibilité pour les entreprises européennes ne viendra finalement pas de l'administration américaine dont les fondamentaux sont posés, mais de l'Europe toujours incapable de se mettre d'accord sur le prix de l'énergie, le fléchage de son épargne via des marchés de capitaux plus profonds, la primauté à l'innovation technologique, ou la débaucheraucratie.

Matthieu Courtecuisse est fondateur et PDG de Sia Partners.

Cryptos et dollar : chronique d'une mort annoncée

par **Natacha Valla**



Un jeu dangereux se joue entre politique américaine des cryptos actifs et politique du dollar qui pourrait bien être fatal aux deux. Les Etats-Unis se sont métamorphosés en fervents promoteurs des cryptos pour en devenir la superpuissance mondiale. Un ordre exécutif de mars 2025 y a établi une réserve stratégique et un stock de « digital assets ». Des « memes » en tous genres sont émis ; le World Liberty Financial prévoit une stablecoin adossée aux bons du Trésor américain. Cette conversion soudaine s'accompagne d'une dérégulation massive. La SEC, le gendarme boursier américain, s'engage à mettre en place une régulation « rationnelle » des actifs numériques, visant à stimuler l'investissement et l'innovation tout en évitant les excès du passé.

Déficits et dette

Risqué, pourquoi ? D'abord, si la dérégulation est excessive, l'absence de garde-fous favorisera les fraudes, les instabilités systémiques et les faillites en chaîne. Cette approche séduit les spéculateurs mais expose les petits épargnants à des risques considérables. Des effondrements de plateformes ou de stablecoins pourraient faire fuir les investisseurs et tuer la crédibilité du secteur. Ensuite, trop politisées, les cryptos perdent en

crédibilité et subissent les soupçons de conflits d'intérêts. Troisièmement, les régulations sont en cours de normalisation à l'échelle mondiale (Mica et Dora en Europe, cadre du G20, FMI). Si les Etats-Unis s'en écartent, cela pourrait isoler les cryptos américaines du reste du système financier mondial, faisant ainsi obstacle à l'interopérabilité, suscitant la défiance.

Enfin, la politique budgétaire américaine, actuellement expansionniste et procyclique, augmente les déficits, creuse la dette, et alimentera probablement l'inflation. Imaginons alors que la Fed subisse des pressions sur son indépendance : s'ouvrirait alors une instabilité macroéconomique sans précédent qui pousserait les marchés vers une volatilité accrue et une crise de liquidité. Les cryptos, très corrélées aux marchés risqués, en seraient les premières victimes.

Crise de confiance

Mais passons au dollar. S'inspirant de l'accord du Plaza de 1985, Stephen Miran, du Council of Economic Advisers, travaille à un « accord de Mar-a-Lago » visant à dévaluer le dollar pour stimuler les exportations américaines. Les partenaires commerciaux accepteraient une dépréciation coordonnée du dollar, en échange d'avantages tels que des garanties de sécurité ou un accès privilégié au marché américain.

Dévaluer risque de déclencher des tensions commerciales et des représailles de la part des partenaires internationaux. Cela éroderait la confiance des investisseurs étrangers dans le dollar, compromettant son statut de monnaie de réserve mondiale et augmentant le coût de la dette américaine. A vouloir à la fois

Dévaluer risque de déclencher des tensions commerciales et des représailles de la part des partenaires internationaux.

un dollar faible et le maintien de la domination monétaire américaine, l'administration fait preuve d'une incohérence stratégique. Celle-ci, doublée d'une méfiance croissante envers le « rule of law » américain, sera bientôt génératrice d'une crise de confiance où les investisseurs institutionnels privilégieront l'or, les obligations européennes ou asiatiques, voire les monnaies numériques de banques centrales, perçues plus sûres que les cryptos privées, et donc au détriment de ces dernières.

Par ailleurs, le déploiement de cryptos autour de fonctions quasi régaliennes (fonds de réserve stratégique) et leur émission par des représentants de l'Etat, remettent intrinsèquement en cause le dollar dans ses rôles fondamentaux (réserve de richesse, unité de compte et moyen de paiement). La confiance est le pilier de toute économie prospère. Pour le dollar comme pour les cryptos, les institutions américaines seront-elles assez résistantes pour la maintenir ?

Natacha Valla est économiste, doyenne de l'Ecole du management et de l'innovation à Sciences Po.



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

Dans leur coup d'essai, Raha Amirfazli et Alireza Ghasemi évoquent le sort des réfugiés afghans au pays de la révolution islamique. Ce film puissant confirme la créativité des cinéastes iraniens.

La nouvelle révélation iranienne



Hamideh Jafari dans « Au pays de nos frères », un film joué par des non-professionnels qui ont vécu des situations proches de leurs personnages.

Olivier De Bruyn

Is ont préféré fuir leur pays pour échapper aux mollahs et à la censure, mais l'Iran demeure au cœur de leurs préoccupations politiques et artistiques. Dans « Au pays de nos frères », leur premier film, qui a tout d'une révélation, les jeunes réalisateurs Raha Amirfazli et Alireza Ghasemi, désormais installés en Occident, mettent en scène au gré de trois histoires se déroulant sur trente ans, des réfugiés afghans qui tentent d'échapper au pire dans leur présumé pays d'accueil.

Malgré la violence et l'injustice qu'ils subissent, ces personnages sont prêts à tout pour éviter le retour à la case départ : cet Afghanistan rongé depuis si longtemps par l'instabilité, la misère et les idéologies mortifères. Plus mortifères encore que celles en vigueur à Téhéran. D'un « épisode » captivant à l'autre, on discerne les liens familiaux qui unissent ces protagonistes ballottés par le sort et victimes d'une situation inique.

2001. Alors que l'armée américaine intervient en Afghanistan après les attentats du 11-Septembre, des réfugiés afghans tentent de s'inventer une nouvelle existence de l'autre côté de la frontière. Parmi eux : Mohammad, un étudiant subissant, comme nombre de ses pairs, les diktats des policiers et militaires iraniens qui les « recrutent » à la sortie des cours, les contraignent à effectuer des travaux dans leurs locaux et, en cas de rébellion, menacent de les expulser. Il y a pire dans le registre de l'humiliation et de l'esclavagisme puisque Mohammad est violé par un fonctionnaire.

Ingéniosité scénaristique et refus de la sensiblerie

2011. Leïla, domestique au service d'Iraniens nantis de « la bonne société », incarnations vivantes d'une certaine idée de l'oppression souriante, cache la mort de son époux, lui-même employé de la maison, de peur de se retrouver dans une situation inextricable et d'être renvoyée dans son pays. Avec l'énergie

du désespoir (la formule n'est vraiment pas trop forte), elle déploie des trésors d'imagination pour faire disparaître le cadavre de son mari.

2021. Alors que les talibans s'apprêtent à reprendre le pouvoir à Kaboul, Qasem, convoqué par la hiérarchie militaire, apprend que son fils est mort pendant une opération en Syrie. Il cache cette sinistre réalité à sa compagne et, prisonnier de son mensonge, lui fait croire que leur enfant est un modèle d'intégration dans le « pays frère » et qu'un jour, bientôt, il obtiendra le précieux sésame de la nationalité iranienne.

Jusqu'où la peur entraîne-t-elle ? Comment s'organisent et s'exercent les mécanismes sournois de l'exploitation ? Autour de ces questions à la fois morales et terriblement concrètes, Raha Amirfazli et Alireza Ghasemi mettent en scène un film impressionnant qui révèle leur sens de la dramaturgie, leur hauteur de vue et leur courage. Un film que, par une cruelle ironie, ils ont imaginé et écrit alors qu'ils

savaient qu'ils allaient bientôt devenir eux-mêmes des exilés.

« Au pays de nos frères » marque les esprits avec son ingéniosité scénaristique, son refus de la sensiblerie et du pathos (les événements les plus violents du récit demeurent hors champ) et sa description glaçante d'un « système » où l'homme est définitivement un loup pour son prochain. Deux mois après la sortie sur les écrans et le succès (130.000 entrées) du remarquable « Mon gâteau préféré », de Maryam Moghaddam et Behdash Sanaehea, autre duo de cinéastes iraniens talentueux, « Au pays de nos frères » confirme que les grandes figures du cinéma local, comme Jafar Panahi et Mohammad Rasoulof, ont de dignes enfants spirituels.

FILM IRANIEN

Au pays de nos frères

de Raha Amirfazli et Alireza Ghasemi, avec Hamideh Jafari, Bashir Nikzad, Mohammad Hosseini. 1 h 35.

Premier galop fiévreux et prometteur

Le débutant Julien Menanteau dresse le portrait d'un apprenti jockey qui découvre un univers ambigu et dangereux. Un premier film prometteur.

Socialement parlant, il est habitué à recevoir des coups de cravache. Ethan, petit délinquant de 17 ans, grandit dans une famille dysfonctionnelle, est surveillé de près par la justice et avance dans la vie avec un bracelet électronique à la cheville qui lui tient de lieu de laisse. En vue d'une hypothétique réinsertion, le héros taciturne est engagé comme apprenti jockey dans une écurie renommée et découvre une microsociété où l'entraide est une vue de l'esprit. D'abord relégué dans des tâches subalternes,

Ethan révèle peu à peu d'étonnantes prédispositions de cavalier et attire le regard de Suzanne, la patronne des lieux, inquiète pour l'avenir de son entreprise.

Les premières participations du jeune homme à des courses d'obstacles éveillent des jalousies au sein de l'écurie et Ethan s'aperçoit qu'il ne peut compter que sur lui-même. Et encore... Il découvre aussi que la méritocratie n'est pas la valeur suprême dans les hippodromes. Le néophyte Julien Menanteau a grandi dans une famille fascinée par le monde hippique et a puisé dans ses souvenirs personnels pour concevoir le scénario de « Lads », son étonnant et prometteur premier film. Nul romantisme sur la beauté du steeple-chase ou d'envoies lyriques sur la grâce des jock-

keys dans cette fiction enragée, mais un réalisme âpre qui sert au mieux les intérêts du récit.

Course d'obstacles existentielle

Au cours de son rude parcours initiatique, Ethan apprend les « codes » en vigueur dans ce monde où tout un chacun doit écraser l'autre pour parvenir à ses fins et où le dopage et la tricherie (entre autres) font figure de normes. « Vous rêvez tous d'une carrière de jockey ? Un sur cent y arrivera et les autres cureront les boxes » : accueilli par ces mots de bienvenue par l'instructeur de l'écurie, l'apprenti s'apercevra que ce dernier ne ment pas. Mené au grand galop et mis en scène avec une nervosité cohérente avec les enjeux du script et la

course d'obstacles existentielle vécue par le personnage, « Lads » témoigne également du talent de directeur d'acteurs de Julien Menanteau. Non content d'avoir engagé le (presque) débutant Mario Luraschi, excellent en petite frappe préférant la compagnie des chevaux à celle des hommes, le cinéaste a eu la bonne idée de recruter Jeanne Balibar (Suzanne) et Marc Barbé (l'instructeur), qui évoluent dans cet univers trouble avec toute l'ambiguïté requise. Tiercé gagnant. — O. D. B.

FILM FRANÇAIS

Lads

de Julien Menanteau, avec Mario Luraschi, Jeanne Balibar et Marc Barbé. 1 h 31.

Les quatre vérités de Mike Leigh

LA
CHRONIQUE
d'Adrien Gombeaud



Lauréat de la palme d'or en 1996 pour « Secrets et mensonges » et auteur de « Naked » (1993), Mike Leigh nous avait laissés sans nouvelles plusieurs années. Son précédent film, la fresque « Peterloo » (2018), n'a jamais été distribué chez nous. Le grand barbu britannique revient cette fois avec un drame familial au format intime. « Deux sœurs » raconte l'histoire de... deux sœurs. Chantelle tient un salon de coiffure africain où les clientes refont aussi bien leurs tresses que le monde. Elle a deux filles. L'une débute dans un cabinet d'avocat et l'autre travaille dans une grande société de cosmétiques. De l'autre côté de la famille, les perspectives sont moins heureuses. Pansy, la sœur aînée, passe ses journées à nettoyer sa maison, à se réfugier sous sa couette ou à enguirlander tous ceux qui croisent son chemin, avec une surprenante créativité. Elle s'en prend aussi bien aux caissières qu'aux passants et à son mari qu'à son fils. Ce dernier joue aux jeux vidéo et transporte son corps déformé par la malbouffe dans des promenades sans but. Mike Leigh s'interroge et interroge la vie : pour quoi deux sœurs, parties du même endroit, ont pris deux chemins si différents ? Pourquoi l'une doit-elle souffrir et s'égarer, tandis que l'autre parvient à s'épanouir ? Il n'y a bien sûr pas d'explication, juste des pistes. Le titre anglais, « Hard Truths » (« dures vérités »), donne au moins cette lecture, sinon du monde, du moins du film : la brutalité de la vie même. Elle s'exprime dans les lumières claires et glacées de journées londoniennes captées sans fard et sans filtre. « Deux sœurs » est donc incroyablement sombre et pessimiste. Pourtant, Leigh parvient à le rendre aussi extrêmement drôle. Le scénario progresse par vignettes successives qui mettent en scène des situations inattendues et incongrues. Curieusement, la dynamique du récit repose sur la figure de Pansy, qui est la plus figée dans sa situation désespérée. Marianne Jean-Baptiste livre une prestation explosive où chaque saute d'humeur se transforme en acrobatie de comédienne, clownesque ou pathétique. Ses remarques vénéneuses sonnent juste, au point qu'elle porte en elle, aussi, la « dure vérité ». Ainsi, lorsqu'elle traite une cliente de supérette d'« autruche », le spectateur ne peut que constater qu'elle a raison. L'actrice en question ressemble étonnamment à une autruche ! Emporté par cette tornade, le film n'échappe pas à la répétition, mais aboutit à cette cruelle vérité : ceux qui ont le plus besoin d'aide sont ceux qui savent le moins bien la demander.

« Deux sœurs », de Mike Leigh. 1 h 37.

A voir aussi



FILM FRANÇAIS

Cassandra

d'Hélène Merlin, avec Billie Blain, Zabou Breitman et Eric Ruf. 1 h 43.

Souvenez-vous : en 1998, la France remportait la Coupe du monde de foot et tout le pays chantait « I Will Survive ». Cet été-là, à 14 ans, Cassandra rentre du pensionnat pour passer les vacances dans le manoir de ses parents. Il y a sa mère un peu fofolle, son frère aîné, qui revient des Etats-Unis, et son père, militaire à la fois autoritaire, inquiet et grotesque, qui semble vivre au temps lointain de l'Empire. Dans cette atmosphère suffocante, seul le club équestre offrira à l'adolescente son échappée. Porté par une formidable famille de comédiens, dont Billie Blain dans le rôle-titre, « Cassandra » s'ouvre comme une chronique estivale pour basculer vers un récit douloureux et glaçant, inspiré des souvenirs de la cinéaste Hélène Merlin. Cette histoire viscérale et bouleversante, nous est racontée au passé comme un conte cruel ou un lointain cauchemar. D'où cette tonalité singulière, à la fois distante et salutaire. Et cette lumière : Cassandra aussi, survivra. — A. G.

enquête

Pascal Brunel

C'est à la 8200 que j'ai tout appris sur la cybersécurité », dit sans hésiter Assaf Rappaport, un des fondateurs de Wiz. Spécialisée dans la protection des données informatiques dans le cloud, cette start-up vient de battre tous les records de rachat dans l'histoire de la tech israélienne. Alphabet, la maison mère de Google, a mis 32 milliards de dollars (29,6 milliards d'euros) sur la table pour en prendre le contrôle. A la lecture de son organigramme, un élément saute aux yeux : Assaf Rappaport, comme ses trois associés devenus du jour au lendemain milliardaires, sont tous des anciens de la « 8200 », une unité spéciale de l'armée israélienne à la réputation désormais mondiale.

A tel point qu'une blague locale circule, disant que pour les mères israéliennes, l'idéal pour leur progéniture n'est plus qu'ils deviennent médecins ou avocats, mais qu'ils forcent les portes de la 8200, fondent leur entreprise, avant de se faire reprendre au prix fort par un grand groupe international, en général américain.

« Silicon Valley du Moyen-Orient »

Les succès enregistrés sont tels qu'un tel scénario ne relève pas de la fiction. Les performances sont éloquentes : la moitié des fondateurs de sociétés israéliennes de cybersécurité, un secteur en plein boom, ont été formés au sein de la 8200. L'unité, qui est consacrée à la cybersécurité, a ainsi largement contribué à forger l'image d'Israël comme la « Silicon Valley du Moyen-Orient ». La cybersécurité joue un rôle moteur dans cette montée en puissance. De plus en plus d'entreprises transfèrent leurs données vers le cloud au risque de se les faire voler ou détourner par des hackers, qui se livrent ensuite à des demandes de rançon, à des opérations d'espionnage, voire de sabotage.

Sécuriser toute cette masse d'informations a créé un énorme marché dans lequel se sont engouffrées plusieurs milliers de start-up israéliennes, dont la valeur cumulée atteint des dizaines de milliards de dollars. Les « exits » ainsi réalisés, autrement dit les rachats par des investisseurs étrangers, ont atteint 23 milliards de dollars en six ans. Ce pactole ne comprend pas la transaction record de Wiz. Les deux tiers des opérations ont dépassé l'an dernier la barre des 100 millions de dollars, soit trois fois plus qu'en 2019. Dans ce tourbillon de transactions, ceux qui ont servi au sein de la 8200 se distinguent. La moitié des entreprises de plus de 100 millions de dollars rachetées ont été créées par des anciens de l'unité.

Sélection impitoyable

Il n'est donc pas étonnant que chaque année, des milliers de jeunes de 18 ans fassent tout pour être intégrés dans le saint des saints. Seul un millier d'entre eux sont recrutés après avoir subi des batteries de tests multiples et variés. La sélection est, en effet, impitoyable parmi les lycéens forts en maths, en informatique, en physique, en linguistique... Les candidatures sont à ce point nombreuses que prospère un véritable marché pour former les aspirants. Plusieurs instituts privés préparent ainsi des jeunes gens à passer les tests, qui portent non seulement sur une maîtrise de connaissances scientifiques, mais aussi sur le profil psychologique.

Mais l'armée n'est pas en reste. Elle a développé un programme spécial destiné à détecter les futurs petits génies de l'informatique surnommé « Magshimin », taillé sur mesure pour familiariser les lycéens aux compétences technologiques et à tout ce qui touche au cyber renseignement et à la cryptographie. Objectif : favoriser l'émergence d'une nouvelle génération maîtrisant ces savoirs. « Outre les compétences scientifiques, l'accent est aussi mis sur les capacités d'innovation, à travailler dans le stress, dans l'urgence sous la pression des responsables militaires, qui exigent des solutions immédiates pour contrer, par exemple, des cyberattaques visant des objectifs civils et militaires, ou, au contraire pour lancer des offensives contre tel ou tel pays ou organisation terroriste », explique un ancien de la 8200, aujourd'hui patron d'une petite start-up, qui préfère garder l'anonymat. Il ne souhaite pas non plus



La section secrète 8200, pépinière de la tech israélienne

CYBERSÉCURITÉ // L'unité 8200 de l'armée israélienne, spécialisée dans la cybersécurité, est devenue un véritable vivier pour les futurs patrons de start-up. Face à l'afflux de candidatures, la sélection pour y entrer est drastique.

donner de détails sur les différentes activités de l'unité, qui cultive le secret, protégée par la censure.

L'aventure pour les heureux élus ne s'arrête pas à la fin des trois ans de service militaire obligatoire. Une fois revenus à la

« Il n'y a pas une opération de grande envergure menée par le Mossad [...] dans lesquelles la 8200 n'a pas été impliquée d'une manière ou d'une autre. »

YAÏR COHEN
a servi pendant trente-trois ans dans la 8200

vie civile, la plupart des anciens et anciennes peuvent miser sur l'esprit de corps acquis sous l'uniforme. Une association influente regroupant des ex-membres de l'unité cultive de multiples relations dans le monde de la tech, prodigue des conseils et favorise les contacts entre innovateurs. Cette association les aide surtout à entrer en contact avec des gestionnaires de fonds de capital-risque, qui rêvent de décrocher le gros lot en dénichant la jeune pousse miraculeuse, à l'image de Wiz à ses tout débuts.

Dans cette quête, se prévaloir d'un CV ou figure la 8200 constitue un incontestable atout. Selon une étude du quotidien « Haaretz », 80 % des patrons d'entreprises spécialisées dans la cybersécurité ont fait leurs classes dans cette unité. Forbes a pour sa part évalué à un millier le nombre de start-up créées par des anciens de l'unité.

Malgré la discrétion de règle, l'unité est créditée de « gros coups », qui pourraient figurer en bonne place dans n'importe quel

roman d'espionnage. « Il n'y a pas une opération de grande envergure menée par le Mossad (les services secrets) ou d'autres agences israéliennes de renseignement dans lesquelles la 8200 n'a pas été impliquée d'une manière ou d'une autre », souligne Yaïr Cohen, qui a servi pendant trente-trois ans dans cette unité.

La 8200 a effectivement de nombreuses cordes à son arc et se mobilise sur de multiples fronts. Quelques exemples : elle intercepte des communications téléphoniques, par radio et sur Internet en accédant notamment à des réseaux sous-marins et des signaux satellites, mais aussi aux e-mails et aux réseaux sociaux. Elle est chargée de protéger les systèmes informatiques contre des cyberattaques ennemis et, en sens inverse, de développer des techniques pour infiltrer des réseaux hostiles, de décrypter et d'analyser notamment à l'aide de l'intelligence artificielle des masses de données afin de déjouer des menaces

La moitié des fondateurs de sociétés israéliennes de cybersécurité ont été formés au sein de l'unité 8200. Collage Arnaud Poilleux, iStock, Shutterstock

potentielles. L'unité aurait ainsi participé activement en septembre l'an dernier à une opération secrète ciblant le Hezbollah libanais en piégeant à l'aide d'explosifs miniaturisés des bipéurs et des talkies-walkies, utilisés par cette milice pour éviter les écoutes. Des milliers de ces appareils ont explosé simultanément au Liban et en Syrie faisant plus de 30 morts et des milliers de blessés.

Virus informatique Stuxnet

Auparavant en 2010, la 8200 a, selon des sources étrangères, remporté un de ses plus grands succès contre l'Iran et son programme nucléaire, considéré comme le danger numéro un de l'Etat hébreu, en infiltrant un virus informatique sophistiqué surnommé Stuxnet dans les systèmes informatiques de centaines de centrifugeuses utilisées par les Iraniens pour enrichir l'uranium nécessaire à la production de bombes nucléaires. Cette intrusion aurait provoqué un sérieux retard dans le programme nucléaire de la République islamique.

Des médias ont également révélé que l'unité est parvenue grâce à ses systèmes d'écoute à faire échouer en 2017 un projet d'attentat de Daech contre un avion civil reliant les Emirats arabes unis à l'Australie. La compagnie libanaise d'électricité aurait, elle aussi, été la cible d'une cyberattaque, qui a sérieusement perturbé son fonctionnement. Parmi les autres faits d'armes qui lui sont attribués, figure le développement d'une base de données permettant d'intercepter des communications dans différents dialectes arabes, ce qui a permis de mettre au point un outil de renseignements comparable à ChatGPT. « Nous nous concentrons sur la terminologie utilisée dans plusieurs pays de la région par les groupes terroristes », a confié l'an dernier un officier de la 8200 lors d'une conférence sur la cybersécurité. Selon lui, la base de données emmagasine des centaines de millions de mots et expressions, si bien que l'unité « dispose d'outils nécessaires pour tracer ce que chaque Palestinien fait en Cisjordanie, comment il se déplace », a-t-il assuré.

Le porte-parole de l'armée israélienne – sans nier ces opérations – reste beaucoup plus laconique. « Tsahal opère avec une variété de sources de renseignements et de moyens afin de détecter et réprimer les activités des organisations terroristes hostiles au Moyen-Orient. »

« Nous sommes devenus drogués aux renseignements »

Dans ce tableau flatteur, une sérieuse zone d'ombre est toutefois apparue qui a remis en question, au moins en partie, l'image de toute puissance et d'inafaillibilité de cette unité. Malgré ses moyens, son professionnalisme, ses performances indéniables, les responsables de la 8200 ont été incapables de détecter à temps les préparatifs du massacre perpétré par plus de 3.000 membres de commandos du Hamas le 7 octobre 2023, considéré comme la journée la plus noire de l'histoire de l'Etat hébreu.

Le fiasco a été tel que le chef de l'unité 8200, le général Yossi Sariael, a été un des premiers militaires à démissionner l'an dernier en reconnaissant qu'il n'avait pas rempli sa mission, malgré toutes les données accumulées sur le Hamas. « J'assume 100 % de responsabilité de ce qui n'est pas un simple accident. Nous avons affaire à une sérieuse maladie, qui s'est répandue parmi les militaires », a-t-il diagnostiqué, en faisant allusion à une confiance trop souvent aveugle en la technologie.

Ron Ben Yishai, un des commentateurs militaires les plus influents du quotidien « Yediot Aharonot », adresse les mêmes critiques sur les illusions que peut parfois procurer la haute technologie au détriment dit de l'espionnage traditionnel mené avec des agents traitants et des taupes chez l'ennemi.

« La véritable raison de notre échec le 7 octobre, ajoute Ron Ben Yishai, c'est notre hubris, nous sommes devenus drogués aux renseignements » fournis par la tech « et notre soi-disant supériorité intellectuelle ». Malgré cet échec, la cybersécurité demeure une préoccupation pour l'ensemble des pays occidentaux et leurs grandes entreprises. Google ne s'y est pas trompé en misant sur Wiz, la plus grosse acquisition de son histoire. ■



CAC 40

7.876,36 points
1,0994 %



DOW JONES

42.095,02 points
0,222 %



EURO/DOLLAR

1,0796 \$
-0,231 %



ONCE D'OR

3.115,1 \$
0 %



PÉTROLE (BRENT)

74,71 \$
-0,0401 %

DEVISES | EUR/GBP 0,8356 | EUR/JPY 161,63 | EUR/CHF 0,9534 | GBP/USD 1,292 | USD/JPY 149,737 | USD/CHF 0,8832
TAUX | €STER 2,415 | EURIBOR 3 MOIS 2,336 | OAT 10 ANS 3,5186 | T-BONDS 10 ANS 4,2278

Les Echos

Entreprises & Marchés

Événement OpenAI atteint une incroyable valorisation de 300 milliards // PP. 18-19



L'Etat condamné pour avoir fermé TikTok en Nouvelle-Calédonie

RÉSEAUX SOCIAUX

Fabio Benedetti Valentini

Le blocage de TikTok pendant les violentes émeutes de mai dernier en Nouvelle-Calédonie était illégal. Dans une décision très attendue, l'Etat a été condamné par le Conseil d'Etat, la plus haute autorité administrative, pour avoir fermé temporairement aux habitants du Caillou tout accès à la plateforme chinoise. L'interdiction décidée le 14 mai 2024 par le Premier ministre de l'époque, Gabriel Attal, « a porté une atteinte disproportionnée aux droits et libertés » d'expression, explique le Conseil d'Etat dans un communiqué. Il s'agit là d'une victoire pour la Quadrature du Net et La Ligue des droits de l'homme, les associations ayant attaqué le gouvernement devant le Conseil d'Etat.

L'Etat doit verser une somme de 3.000 euros respectivement à ces deux associations et d'autres requérants. La décision du Premier ministre d'interrompre l'accès à TikTok est par ailleurs annulée pour « excès de pouvoir ». S'il est impossible de revenir en arrière pour réparer cette entorse aux libertés, l'arrêt du Conseil d'Etat permet de mieux préciser les limites d'action des pouvoirs publics dans la sphère numérique.

Concrètement, le Conseil d'Etat reconnaît qu'en cas de « circonstances exceptionnelles », comme les événements « d'une particulière gravité » qui avaient secoué la Nouvelle-Calé-

donie, le Premier ministre « était en droit » d'interrompre provisoirement l'accès à un réseau social. Au passage, TikTok n'en sort pas « blanche ». Dans son argumentaire, la plus haute autorité administrative confirme que la plateforme de propriété chinoise avait été utilisée pendant les émeutes « pour diffuser des contenus incitant au recours à la violence et se propageant très rapidement » compte tenu de ses algorithmes.

Pour être légal, le blocage aurait dû se limiter à une durée « fixée dès le départ ».

Mais, pour être légal, son blocage aurait dû se limiter à une durée « fixée dès le départ » afin de permettre notamment de chercher des solutions alternatives (blocage de certaines fonctionnalités, etc.). Or le Premier ministre a opté pour « une interruption totale du service pour une durée indéterminée liée à la seule persistance des troubles à l'ordre public. »

Pour rappel, en mai 2024, la Nouvelle-Calédonie avait vécu sa plus grave vague de violences depuis plus de trente ans. Le vote à l'Assemblée nationale d'une modification des listes électorales sur l'île avait provoqué une crise entre les indépendantistes et l'exécutif. Pour arrêter une spirale de violence qui avait fait plusieurs morts, l'état d'urgence avait été décrété. ■



TikTok avait été interdit du 15 au 29 mai 2024 en Nouvelle-Calédonie, pendant les émeutes qui avaient secoué l'île. Photo Delphine Mayeur / AFP

Automobile Début d'année morose pour les ventes de voitures neuves en France // P. 22

Cybersécurité La mise en garde du patron de l'Anssi // P. 26

Retrouvez le Décryptage de **David Barroux** tous les jours à 7h55

LesEchos sur **RADIO CLASSIQUE**

RICHARD MILLE

A Racing Machine On The Wrist



RM 43-01 FERRARI

Calibre tourbillon à remontage manuel
Réserve de marche de 70 heures (± 10 %)
Platine et ponts en titane grade 5 et Carbone TPT*
Chronographe à rattrapante
Indicateurs de réserve de marche, de couple et de fonctions
Boîtier en Carbone TPT*
Edition limitée de 75 pièces

RICHARD MILLE

OpenAI atteint une incroyable valorisation

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Softbank pilote une levée de fonds de 40 milliards de dollars dans le groupe de Sam Altman.

Un investissement sous conditions.

Yann Rousseau

— Correspondant à Tokyo

En 2024, OpenAI, le pionnier américain de l'intelligence artificielle générative, a réalisé un chiffre d'affaires de 3,7 milliards de dollars et encaissé une perte de plus de 5 milliards de dollars. Mais le développeur de ChatGPT est désormais valorisé à 300 milliards de dollars, après avoir sécurisé, mardi, une promesse d'investissement de 40 milliards de dollars syndiqué par le japonais SoftBank.

Confiant dans le gigantesque potentiel de la société pilotée par Sam Altman, Masayoshi Son, le patron de la galaxie SoftBank, a expliqué, dans un communiqué, qu'il allait orchestrer, avec une poignée d'autres entreprises (Microsoft, Coatue Management, Altimeter Capital et Thrive Capital), cet investissement géant en deux temps en imposant une condition clé au groupe américain.

Le père de ChatGPT doit encore transformer l'essai

La start-up a presque doublé sa valorisation en six mois. Si elle est soutenue par des mastodontes de la tech, la grande inconnue reste de savoir si elle pourra un jour rentabiliser le coût titanesque de ses modèles.

Joséphine Boone

OpenAI a habitué la planète tech à tous les superlatifs ces trois dernières années. Dans un contexte de marchés financiers moroses et d'inquiétude des investisseurs, alors que des entreprises de l'écosystème IA peinent à mobiliser des fonds sur les marchés ou repoussent leur IPO, la pépite de Palo Alto semble inébranlable.

Elle boucle une levée de 40 milliards de dollars, notamment auprès du fonds japonais SoftBank, pour une valorisation de 300 milliards de dollars. Grâce à cette opération, elle talonne désormais SpaceX, la société d'Elon Musk valorisée plus de 350 milliards de dollars d'après Bloomberg, et le géant chinois des réseaux sociaux ByteDance (315 milliards, selon Reuters).

Gouffre de cash

Ce nouveau tour de table, d'un montant record, montre à quel point la société à l'origine du robot conversationnel ChatGPT brûle du cash pour entraîner des modèles toujours plus puissants, et incroyablement gourmands en capitaux. Des besoins qui pourraient durer dans le temps : son patron, Sam Altman, caresse l'espoir d'atteindre la « superintelligence », cette IA capable en théorie de surpasser l'être humain, dans une quête qui promet d'être particulièrement coûteuse.

Mais les investisseurs se posent aujourd'hui la question : jusqu'où pourra aller OpenAI sans l'aide des marchés ? Ce tour de table étaye l'hypothèse selon laquelle l'entreprise pourrait ne pas avoir besoin de s'introduire en Bourse

Les investisseurs vont d'abord confier, dès le mois d'avril, 10 milliards de dollars à OpenAI. Ils débloqueront 30 milliards supplémentaires en décembre 2025, mais seulement si OpenAI a réussi, d'ici là, à changer de statut pour devenir une société à but lucratif. « Si ces conditions de financement ne sont pas réunies d'ici à la fin de 2025, ou début 2026 », le second investissement n'atteindra que 10 milliards de dollars, prévient SoftBank.

Initialement fondé en 2015 en tant qu'organisation à but non lucratif consacrée à la recherche en intelligence artificielle, OpenAI essaie, depuis l'an dernier, de muter juridiquement en une entreprise classique afin de faciliter les levées de fonds et d'organiser sa croissance, mais Sam Altman se heurte, dans ce processus, à de nombreuses résistances internes et externes. La société mène notamment une bataille juridique avec Elon Musk, qui avait participé au lancement d'OpenAI et a, depuis, développé sa propre société dédiée à l'intelligence artificielle xAI.

Malgré ces complications, OpenAI avait déjà levé, avant les annonces de mardi, près de 18 milliards de dollars auprès de plusieurs dizaines d'investisseurs, tels que Microsoft, Nvidia, Goldman Sachs, Sumitomo Mitsui Banking Corporation ou Sequoia Capital. Lors de sa dernière levée de fonds, en octobre dernier, le groupe n'était valorisé qu'à 157 milliards de dollars.

Le patron de SoftBank, qui avait déjà orchestré l'investissement d'octobre, estime que le potentiel d'OpenAI est bien supérieur à sa valorisation actuelle. Masayoshi Son est convaincu que les technolo-

Masayoshi Son est convaincu que les technologies d'IA générative développées par OpenAI vont révolutionner la quasi-totalité de l'activité économique humaine.

gies d'IA générative développées par les équipes de Sam Altman vont révolutionner, dans les prochaines années, la quasi-totalité de l'activité économique humaine et même bouleverser la vie sociale ou le monde médical.

Un géant privé

Se rêvant en ange gardien financier du jeune entrepreneur américain, « Masa », comme l'appelle le monde de la tech, se propose de soutenir l'ensemble de ces futurs travaux. En janvier dernier, c'est ainsi lui qui avait annoncé, devant un Donald Trump ravi, qu'il trouverait, avec ses partenaires Oracle et MGX, les 500 milliards de dollars nécessaires au financement de la

construction, aux Etats-Unis, du réseau « Stargate » de gigantesques data centers pour entraîner et faire fonctionner les futures générations de ChatGPT.

Dans un communiqué, OpenAI expliquait, mardi, qu'il « était ravi de travailler en partenariat avec SoftBank Group car peu d'entreprises savent comme eux comment déployer à grande échelle une technologie transformatrice ». En atteignant une valorisation de 300 milliards, OpenAI se retrouve propulsé dans le club des plus grandes entreprises privées de la Terre, aux côtés du développeur américain de fusées SpaceX ou de ByteDance, l'opérateur chinois de TikTok. Le groupe de Sam Altman vaut désormais même plus que plusieurs grands géants cotés de l'industrie. Toyota, le numéro un mondial de l'automobile, est valorisé, sur la place de Tokyo, à 270 milliards de dollars. ■



DÉCRYPTAGE

grâce au soutien des plus grandes sociétés technologiques et financiers de la planète, notamment Microsoft, Coatue, Altimeter et Thrive Capital, qui ont mis au pot cette fois-ci. La directrice financière d'OpenAI, Sarah Friar, aux manettes depuis l'été dernier, en a vu d'autres : elle avait mené à bien les IPO de Square (désormais Block) et Nextdoor en 2021.

Chasse aux profits

« Les états financiers d'OpenAI ne lui permettent pas d'entrer en Bourse à l'heure actuelle, affirme cependant Jacques-Aurélien Marcicre, gérant chez Edmond de Rothschild AM. A ce stade de valorisation, les chemins de financement ne sont pas très nombreux. Cet événement montre la forte décorrélation entre les marchés publics et privés. »

En outre, la grande inconnue pour OpenAI reste celle de la rentabilité. L'année dernière, la société a enregistré des revenus de 3,7 milliards de dollars, pour plus de 5 milliards de pertes, d'après The Information. « On se demande de plus en plus si OpenAI pourra être un jour rentable, s'interroge Jean-Baptiste Bouzige, fondateur du cabinet spécialisé en data ekimetrics. La question de l'usage et de l'utilité des grands modèles d'IA dans les entreprises reste entière. »

OpenAI a multiplié les outils payants ces derniers mois, avec un abonnement premium à 20 dollars et une version pro à 200 dollars. Sam Altman a précisé, lundi, que ChatGPT avait atteint 500 millions d'utilisateurs hebdomadaires, avec, en ligne de mire, le cap du milliard avant la fin de l'année. La société compte désormais 20 millions de clients payants. La start-up réfléchit également à inclure de la publicité dans ses outils gratuits.

« OpenAI est dans une approche winner-takes-all : s'il ne reste qu'un seul grand modèle à la fin, ce sera eux. »

eux », pense Jean-Baptiste Bouzige. Un espoir néanmoins violemment remis en cause au mois de janvier avec la percée de DeepSeek, une pépite chinoise qui a bouleversé les marchés avec un modèle de raisonnement aussi performant que ses homologues, mais ayant a priori nécessité bien moins de moyens.

SoftBank parie gros sur OpenAI, avec qui le fonds est, par ailleurs, engagé dans le faramineux projet d'infrastructures pour l'IA Stargate. Mais son patron, Masayoshi Son, a conditionné le versement des trois quarts de cette levée à un changement de structure d'OpenAI d'ici à la fin de l'année. Une problématique de longue date : l'entreprise a été créée comme une société à but non lucratif en 2015. Ce statut pose problème pour la répartition du capital entre les différents actionnaires, mais aussi pour les levées de fonds et la gouvernance de l'ensemble de la structure. Un désaccord qui avait poussé Elon Musk à prendre la porte en 2019.

La situation gagne en complexité à mesure que de nouveaux acteurs entrent dans la boucle, notamment de la taille de SoftBank, qui n'en est pas à son coup d'essai dans les start-up. « Peu d'entreprises comprennent comment passer à l'échelle des technologies transformatrices comme ils savent le faire », a souligné Sam Altman. Mais le fonds japonais, qui a les reins solides, a aussi connu son lot de paris perdants. ■

« OpenAI est dans une approche winner-takes-all : s'il ne reste qu'un seul grand modèle à la fin, ce sera eux. »

JEAN-BAPTISTE BOUZIGE
Fondateur du cabinet spécialisé en data Ekimetrics

OpenAI, xAI, Anthropic... L'incroyable coup

En quelques mois, les principaux acteurs américains du secteur ont levé des montants astronomiques. OpenAI a certes de l'avance, mais ses concurrents n'ont pas dit leur dernier mot.

Adrien Lelièvre

OpenAI semble évoluer sur une autre planète dans l'intelligence artificielle. Le géant américain vient de boucler une levée de fonds de 40 milliards de dollars. Les précédents records paraissent presque modestes en comparaison... Retour sur les cinq plus gros tours de table réalisés par les start-up d'IA (dont deux pour le seul OpenAI).

● **OPENAI, LE MAMMOUTH**
C'était attendu, c'est désormais chose faite. OpenAI a donc

levé 40 milliards de dollars, lors d'un tour de table mené par le groupe nippon SoftBank. Cette opération valorise la start-up 300 milliards de dollars – là aussi un record dans le monde de l'IA.

Dans le détail, les investisseurs vont d'abord injecter 10 milliards de dollars en avril. Ils débloqueront les 30 milliards supplémentaires en décembre, à condition qu'OpenAI change d'ici là de statut pour devenir une société à but lucratif.

La société dirigée par Sam Altman – qui revendique désormais 500 millions d'utilisateurs actifs hebdomadaires – assure avoir besoin de cet argent frais pour créer « l'AGI » : une intelligence artificielle générale dépassant les capacités humaines.

OpenAI anticipe un chiffre d'affaires de 12,7 milliards de dollars en 2025 mais ne s'attend pas à

devenir profitable avant 2029, selon l'agence Bloomberg. A court terme, ses pertes ne semblent pas inquiéter ses investisseurs, qui sont convaincus qu'OpenAI connaîtra un destin à la Microsoft ou Google.

● DATABRICKS, LA DISCRÈTE

En décembre 2024, Databricks a réalisé un tour de table de 10 milliards de dollars sur une valorisation de 62 milliards. Elle valait 44 milliards d'euros un an et demi plus tôt. A cette occasion, la start-up de San Francisco avait bouclé ce qui était alors la plus grosse levée de fonds de l'histoire de l'intelligence artificielle.

Moins connue qu'OpenAI, Databricks est un spécialiste de l'optimisation des données des entreprises, une activité qui intéresse surtout les directions informatiques des gran-

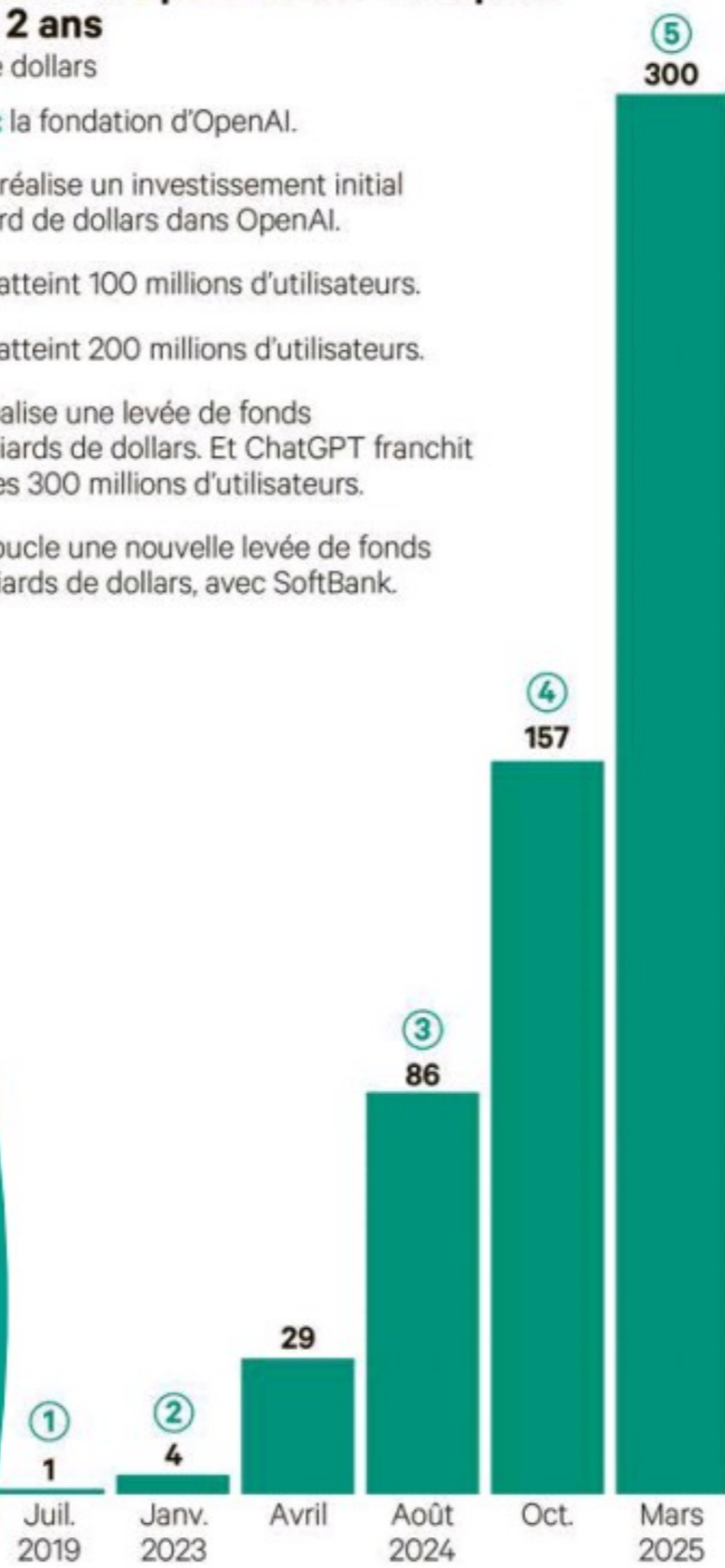
tion de 300 milliards

La valorisation d'OpenAI a été multipliée par dix en 2 ans

En milliards de dollars

20 nov. 2015 : la fondation d'OpenAI.

- 1 Microsoft réalise un investissement initial d'un milliard de dollars dans OpenAI.
- 2 ChatGPT atteint 100 millions d'utilisateurs.
- 3 ChatGPT atteint 200 millions d'utilisateurs.
- 4 OpenAI réalise une levée de fonds de 6,6 milliards de dollars. Et ChatGPT franchit la barre des 300 millions d'utilisateurs.
- 5 OpenAI boucle une nouvelle levée de fonds de 40 milliards de dollars, avec SoftBank.



LES ÉCHOS / SOURCE : PITCHBOOK

Sam Altman (à gauche) et Masayoshi Son.

IA : argent magique

Masayoshi Son, le patron de SoftBank se comporte parfois comme un joueur de roulette de casino. Il gagne... mais pas à tous les coups.

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE de David Barroux



Quand on a trop d'argent, il peut arriver qu'on le dépense n'importe comment. Que l'on soit un particulier, un investisseur ou une entreprise, nous pouvons tous nous rendre coupable d'un achat ou d'un investissement d'impulsion à la fois trop coûteux et totalement irrationnel. On pense faire une bonne affaire ou se faire plaisir mais on fait surtout n'importe quoi ! L'histoire de Masayoshi Son est là pour le prouver. Côté pile, le génial self-made-man japonais est l'homme qui, en 2000, fut assez visionnaire pour investir 20 millions de dollars dans Alibaba, une modeste start-up chinoise qui lui rapportera 60 milliards de dollars lors de son introduction en Bourse moins de quinze ans plus tard. C'est lui aussi qui prit le contrôle des très lucratifs Yahoo! ou Vodafone Japan qui entra au bon moment au capital du britannique Arm (poids lourd des semi-conducteurs) ou de Sprint (opérateur mobile américain). Méprisé par une bonne partie du capitalisme japonais et des barons de la Silicon Valley, le descendant d'immigrés coréens n'a pas eu qu'un simple coup de chance.

Côté face, le même est cependant aussi celui qui a englouti à fonds perdu des milliards dans WeWork et dans une multitude d'autres start-up dont les noms ont déjà été oubliés. Certes, l'investissement dans des jeunes pousses est toujours risqué mais le fondateur et premier actionnaire de SoftBank se caractérise encore par une capacité à miser des dizaines de milliards qui donnent parfois à sa stratégie des allures de joueur de casino. Investir aujourd'hui des milliards dans OpenAI est peut-être la meilleure des stratégies. Si l'entreprise de Sam Altman finit par dominer la technologie la plus importante du futur, elle générera peut-être des milliards de bénéfices. Mais on peut aussi se demander si Masayoshi Son qui a raté le premier wagon de l'IA n'est pas en train de mettre les bouchées doubles pour tenter de combler son retard en misant trop gros et trop tard sur une entreprise certes très prometteuse mais qui va devoir affronter beaucoup de concurrents. Et qui n'a pas encore prouvé qu'elle pouvait résoudre une équation financière consistant à dépenser moins pour gagner plus, en vendant des services abordables sur un marché de masse. Adossé au fonds souverain de l'Arabie saoudite, SoftBank est, avec plus de 100 milliards en poche, le plus riche de tous les investisseurs. Reste à voir si c'est aussi le plus avisé. ■

Sarah Friar, la gardienne des finances

Cette irlandaise-américaine, passée par Goldman Sachs, a rejoint la star de l'IA mi-2024. Rodée aux introductions en Bourse, elle a été directrice générale d'un réseau social bien connu outre-Atlantique.

Charlie Perreau

OpenAI continue de battre des records. Cette fois avec une levée de fonds de 40 milliards de dollars, la valorisant 300 milliards de dollars. En octobre dernier, la star de l'IA générative avait déjà fait sensation avec un tour de table de 6,6 milliards pour une valorisation de 157 milliards. Sans compter sa participation au projet Stargate de 500 milliards qui prévoit de construire un réseau de data centers aux États-Unis.

Des giga-opérations en partie pilotées par Sarah Friar, la directrice financière d'OpenAI. Arrivée en juin 2024, la dirigeante est habituée des transactions financières significatives puisqu'elle a introduit en Bourse deux noms bien connus de la tech américaine : Block (ex-Square), fintech créée par Jack Dorsey (le fondateur de Twitter), et Nextdoor, réseau social entre voisins.

Ancienne banquière

Cette quinquagénnaire est pourtant née bien loin de la Silicon Valley. C'est en Irlande du Nord qu'elle a vu le jour et grandi.

Grâce à une bourse, elle rejoint la prestigieuse université d'Oxford pour suivre des études d'ingénieur avant de faire un MBA à la Stanford Graduate School of Business, où elle était également boursière. « J'ai eu la chance d'être très intéressée par les mathématiques et les sciences à l'école et on m'a beaucoup encouragée à le faire », a-t-elle confié à la BBC.

Son diplôme en poche, Sarah Friar débute sa carrière chez McKinsey, avant d'entrer chez Goldman Sachs. Spécialiste des sujets tech, elle reste onze ans au sein de la prestigieuse banque d'affaires. Elle fait ensuite un bref passage chez Salesforce avant de devenir directrice financière de Square en 2012.

Elle s'occupe évidemment des finances de l'entreprise mais contribue aussi à la stratégie et au développement de nouveaux produits de la fintech, spécialisée dans les solutions financières pour les TPE-PME (terminal de paiement, solution de paiement en ligne...).

« C'est le meilleur manager que vous puissiez avoir [Jack Dorsey, NDLR]. C'est quelqu'un qui vous permet d'aller très loin et de faire toutes sortes de choses. Dans le cadre de mon travail chez Square, j'ai géré des pans entiers de l'entre-

prise qu'un directeur financier n'a normalement pas à gérer », a raconté Sarah Friar à « The Irish Independent ».

Un de ses plus gros défis fut l'introduction en Bourse de la fintech à une valorisation de 3,9 milliards de dollars. Elle vaut aujourd'hui près de 34 milliards. Durant cette période, elle entre au conseil d'administration de la messagerie Slack. Fin 2018, sa carrière prend un nouveau tournant puisqu'elle devient directrice générale de Nextdoor. Sorte de Facebook local, l'appli permet d'organiser des événements, d'en faire la chronique et de signaler toute activité suspecte. Sarah Friar fait, là encore, entrer la start-up en Bourse via un SPAC – sorte de coquille vide qui collecte de l'argent dans le but de racheter une société non cotée – avec le fonds Khosla Ventures, un des premiers investisseurs... d'OpenAI. Montant de l'opération : 674 millions de dollars.

Engagée pour l'entrepreneuriat féminin

En juin 2024, celle qui « regrette » d'avoir perdu son accent irlandais rejoint OpenAI, quelques semaines après le départ retentissant d'un des cofondateurs, Ilya Sutskever. Sarah Friar met son expertise au service d'autres entreprises et siège au conseil d'administration de Walmart et du spécialiste de la blockchain Consensus.

Cette passionnée de randonnée est aussi une personnalité engagée. Elle a cofondé Ladies Who Launch, une association dédiée aux femmes entrepreneurs. « Malgré tout, en tant que femmes, nous ne sommes pas encore parvenues à accéder aux postes de direction, a-t-elle déclaré à « The Irish Independent ». Il y a des progrès qui sont réalisés, mais c'est très lent. » Une situation qui concerne bien OpenAI et son comité de direction très masculin. ■

Photos : Yutichi Yonemizaki/AFP; Rodrigo Reyes Martin/ZUMAPRESS; PA Photo/Alena

rise aux milliards des start-up de l'IA

des entreprises. La société a vu le jour en 2013 et est dirigée par Ali Ghodsi, un informaticien iranien-suédois. Ses revenus annuels sont estimés à environ 3 milliards de dollars.

OPENAI, LE MAMMOUTH (DÉJÀ)

En octobre 2024, OpenAI avait amassé 6,6 milliards de dollars, une somme déjà astronomique. Cette opération intervenait quelques mois seulement après le vrai faux départ de Sam Altman, débarqué par son conseil d'administration, puis remplacé aux commandes quelques jours plus tard.

Ce financement valorisait la société derrière ChatGPT à hauteur de 157 milliards de dollars. Elle vaut déjà près de deux fois plus cher.

XAI, L'EXCENTRIQUE

A peine lancée, xAI affole les comp-

teurs. En 2024, la start-up d'Elon Musk a mené deux tours de table de 6 milliards de dollars chacun (en mai, puis en décembre). Ce qui la valorisait environ 50 milliards de dollars. Cette société a, depuis, avalé le réseau social X, lui aussi détenu par le controversé milliardaire.

« Le nouvel ensemble valorise xAI à 80 milliards de dollars et X à 33 milliards de dollars (45 milliards moins 12 milliards de dette) », a commenté ce week-end Elon Musk. Autrement dit, l'entreprise fusionnée pourrait théoriquement valoir 113 milliards de dollars.

L'IA de xAI est Grok. Avec son ton très décalé, elle se veut une alternative à OpenAI, dont Elon Musk fut l'un des fondateurs, avant de se brouiller à mort avec Sam Altman. L'homme le plus riche du monde ne cesse depuis d'égrotter publiquement son rival, tout

en ferrailant contre lui dans les tribunaux.

ANTHROPIC, LA SÉRIEUSE

Dans le monde de l'IA, Anthropic apparaît presque comme un petit poucet sur le plan financier. En mars 2025, la start-up derrière le chatbot Claude a levé « seulement » 3,5 milliards de dollars sur une valorisation de 61,5 milliards de dollars.

Avant cela, Amazon a investi 4 milliards en deux tranches (1,25 milliard, puis 2,75 milliards) dans la société fondée par des anciens d'OpenAI. Anthropic aime se présenter comme un acteur plus éthique et transparent que la société dirigée par Sam Altman. Elle a aussi la particularité d'utiliser les puces d'Amazon pour entraîner ses grands modèles de langage (LLM). ■

Après sa transformation, le Club Med veut doubler de taille

TOURISME

Après une bonne année 2024 et la fin de sa montée en gamme, la marque au trident veut désormais entrer dans une nouvelle dimension.

Elle envisage de s'aventurer en dehors du tourisme.

Yann Duvert

Sa montée en gamme achevée, le Club Med peut mesurer le chemin parcouru. Devenue une marque mondiale, l'entreprise tricolore attire désormais une clientèle aisée venue des quatre coins de la planète. C'est notamment le cas à la montagne, qu'il s'agisse de ses villages alpins, très appréciés des familles brésiliennes, turques et israéliennes, ou de ses resorts japonais, prisés par les Australiens et les Thaïlandais.

Avec une hausse de 22 % de son activité, ce segment a largement contribué aux résultats de l'année 2024, publiés ce mercredi. L'entreprise a en effet enregistré un chiffre d'affaires de 2,1 milliards d'euros, en hausse de 7 % pour un résultat opérationnel stable (174 millions d'euros en 2023).

En légère baisse, sa marge opérationnelle (9,1 %) se maintient néanmoins à un niveau élevé : elle était de 6,7 % en 2022, et de 2,4 % il y a dix ans. Le résultat net, lui, ressort à un niveau similaire à l'an dernier hors éléments exceptionnels, soit environ 60 millions d'euros.

En Asie, l'Indonésie et la Thaïlande – où le Club Med est déjà présent et jouit d'une bonne réputation – sont dans le viseur.

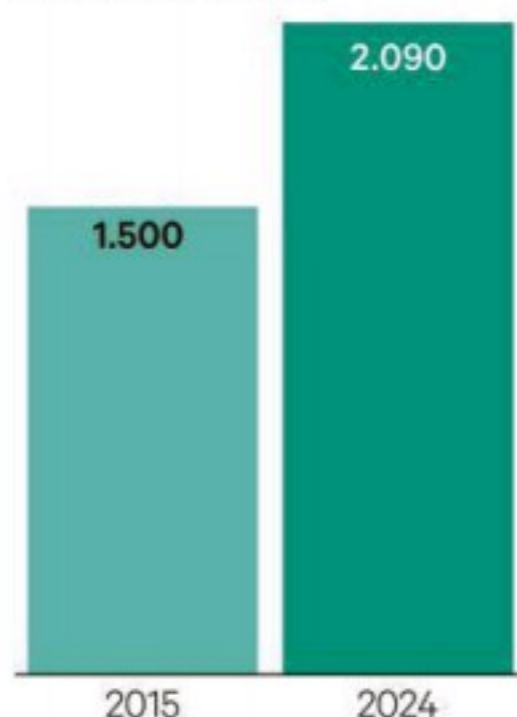
Pour l'état-major du Club Med, renouvelé après une phase de tension avec son actionnaire Fosun, il est temps de préparer la suite. « Aujourd'hui, le Club Med est transformé, il est 100 % haut de gamme ou très haut de gamme. Il a maintenant une géographie qui le protège des crises, contrairement à l'époque du Printemps arabe, par exemple, où il y avait une très forte implantation en Afrique du Nord et en Turquie », retrace son président Henri Gis-

Le Club Med, probable partenaire des Jeux Olympiques 2030

Le groupe tricolore devrait mettre ses resorts à disposition du Comité d'organisation pour les Jeux Olympiques de 2030, qui auront lieu dans les Alpes françaises. Les villages de Serre Chevalier, de La Plagne et potentiellement de Val d'Isère pourraient ainsi loger les participants ou les médias.

La transformation du Club Med en chiffres

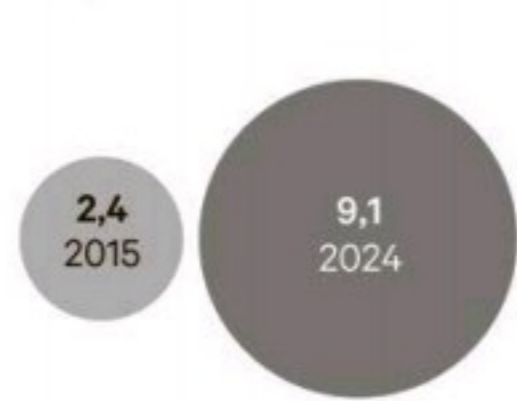
Chiffre d'affaires
En millions d'euros



Résultat opérationnel
En millions d'euros



Marge opérationnelle
En %



Dettes nettes
En millions d'euros



card d'Estaing. « A partir de ce constat, que fait-on ? Il y a quatre questions auxquelles nous devons répondre dans les prochains mois. »

Placer idéalement les prochains villages

La première question est assortie d'un objectif ambitieux, puisqu'il s'agit de « doubler de taille », indique le dirigeant. Avec des raisons d'y croire : « Nous avons commencé à travailler sur ce sujet pour déterminer le nombre de familles, dans le monde, qui ont les moyens de se payer des vacances au Club Med et ont de l'appétit pour notre formule tout inclus. Nous arrivons au chiffre de 80 millions, donc il y a un fort potentiel ! » A titre de comparaison, un peu plus de 1,5 million de personnes ont séjourné dans l'un des resorts du groupe en 2024.

L'un des principaux défis consistera donc à placer idéalement ses prochains villages sur la carte du monde, pour capter cette clientèle. Le Moyen-Orient, en plein boom touristique, fait logiquement partie des pistes prioritaires. Le Club Med y implantera un premier village en 2028, à Oman, mais lorgne aussi l'Arabie saoudite et ses milliers de kilomètres de côtes. En Asie, l'Indo-

nesie et la Thaïlande – où le Club Med est déjà présent et jouit d'une bonne réputation – sont dans le viseur. Reste, comme toujours, à trouver un partenaire immobilier sur place – c'est déjà le cas en Thaïlande et en Indonésie –, puis-que le groupe français n'est que simple exploitant de ses resorts.

Le deuxième pilier de cette stratégie reposera sur la marque Club Med, amenée à s'imposer comme une référence du « lifestyle ». L'idée étant « d'étendre son territoire, car elle peut porter des activités adjacen-



Club Med Caneun, Mexique

LES ÉCHOS / SOURCE : SOCIÉTÉ - PHOTO : XAVIER FRANCOLON/SIPA

tes », selon Henri Giscard d'Estaing. Si les contours de cette diversification ne sont pas établis, hors de question de renouveler l'expérience des Club Med Gym, lancés il y a une vingtaine d'années. La restauration pourrait faire partie des options, tout comme les activités annexes à la montagne. « On a déjà créé une école de ski en Asie. Ce n'est pas un business significatif, mais c'est un formidable moyen de se créer une réputation et une notoriété. »

Le troisième axe identifié visera à améliorer la rentabilité du groupe,

avec l'objectif d'une marge opérationnelle de 15 %. Alors que le taux de ventes directes (73 %) figure déjà parmi les plus élevés de l'industrie touristique, les marges de manœuvre ne sont pas évidentes.

Viser le tourisme durable

L'entreprise fonde d'importants espoirs sur l'IA, qui doit lui permettre de réduire ses coûts tout en améliorant le parcours client. « Au Brésil, par exemple, tout le monde communique par WhatsApp. Nous avons créé un outil d'IA pour répon-

dre à nos clients. C'est un avantage pour eux, car les réponses arrivent plus rapidement qu'avant. Et pour nous car, grâce à cela, le taux de transformation est bien meilleur », illustre le dirigeant.

Enfin, la direction de l'entreprise va plancher sur des solutions visant à en faire un « exemple » du tourisme durable. Au menu : lutte contre le gaspillage, économies d'énergie et augmentation de la durée de séjour, pour réduire l'empreinte carbone de ses clients venus pour la plupart en avion. ■

« Je n'ai pas vocation à l'éternité au Club Med »

Propos recueillis par Y. D., avec C.J., E. Le. et N. R.

HENRI GISCARD D'ESTAING
Président du Club Med

Le président du groupe français fait le point sur la difficile reprise de son activité en Chine, et une éventuelle ouverture du capital du Club Med. Pour la première fois, il évoque également sa succession.

Comment se porte l'activité du Club Med en Chine ?

En Chine, nous avons trois marchés. Le premier, qui est, économiquement, le plus important, concerne les Chinois qui voyagent hors du pays. Cela représentait 42 millions d'euros de volume d'affaires en 2019, avant de tomber à zéro pendant la crise sanitaire. Nous sommes remontés à 12 millions en 2023. La reprise est là mais elle est lente : notre volume d'affaires a crû en 2024 mais sans atteindre le niveau pré-pandémique. C'est aussi le cas pour notre deuxième activité, qui consiste à accueillir des touristes internationaux dans nos resorts chinois.

Et pour les courts séjours ?

Il y a en effet une troisième dimension, qui concerne les villages proches des grandes métropoles, fréquentés essentiellement par des Chinois. Nous avons convenu avec notre actionnaire Fosun qu'il allait récupérer leur gestion, car

c'est un modèle très exigeant et qui nécessite une connaissance fine et une adaptation totale à la culture locale. La nourriture n'est, par exemple, pas la même dans la région de Pékin ou de Shanghai. Ce n'est pas notre savoir-faire.

Peut-on imaginer aller plus loin, avec un « découpage » du Club Med entre ses activités chinoises et le reste du monde ?

Non, et pour deux raisons. Premièrement, en Chine, les villages de montagne ou ceux de Guilin et Lijiang restent très intéressants pour nous et le projet reste le même. Deuxièmement, le fait d'avoir des clients chinois hors de Chine est fondamental pour nous, notamment pour remplir nos villages d'Asie du Sud-Est. Un tel découpage n'aurait aucune justification économique pour le Club Med.

Vous annoncez un plan ambitieux, qui va nécessiter des moyens financiers. Les avez-vous ?

La réalité actuelle, c'est que le Club Med n'a pas de problème financier, ce qui n'a pas toujours

été le cas. Mais si on se donne ces objectifs ambitieux pour doubler de taille, il faut qu'il puisse, le moment venu, y avoir des moyens disponibles. Lorsqu'il y a eu un projet d'ouverture du capital, je considérais que cela pouvait renforcer l'ancrage français du Club Med et que c'était une opportunité pour accompagner sa nouvelle phase de développement pour demain.

Cette ouverture du capital est-elle toujours d'actualité ?

Il n'y a pas eu d'éléments nouveaux car Fosun s'est concentré sur la sortie de sa filiale touristique de la Bourse de Hong Kong. L'opération s'est terminée cette semaine, ce qui ouvre le champ des possibles.

Est-ce vous qui porterez le futur plan stratégique du Club Med ?

Tout d'abord, j'ai réussi la transformation du Club Med, et c'est pour moi l'essentiel. Je considère que ma responsabilité, aujourd'hui, est de lui ouvrir les portes de l'avenir, de poser les bonnes questions et de commencer à avoir des réponses. Ensuite, j'ai toujours été clair : je n'ai pas vocation à l'éternité et mon ambition n'est pas de durer. Mon objectif est d'être sûr que, le moment venu, le Club aura la bonne équipe pour réussir cette nouvelle phase. ■



« Tout d'abord, j'ai réussi la transformation du Club Med, et c'est pour moi l'essentiel. Je considère que ma responsabilité, aujourd'hui, est de lui ouvrir les portes de l'avenir. »

Joël Saget/AFP

Les Echos

Anticipez l'évolution de votre secteur.

Abonnez vos équipes au temps d'avance.

Découvrez nos offres Entreprises :

abo-entreprises.lesechos.fr

Enfin, tout commence.

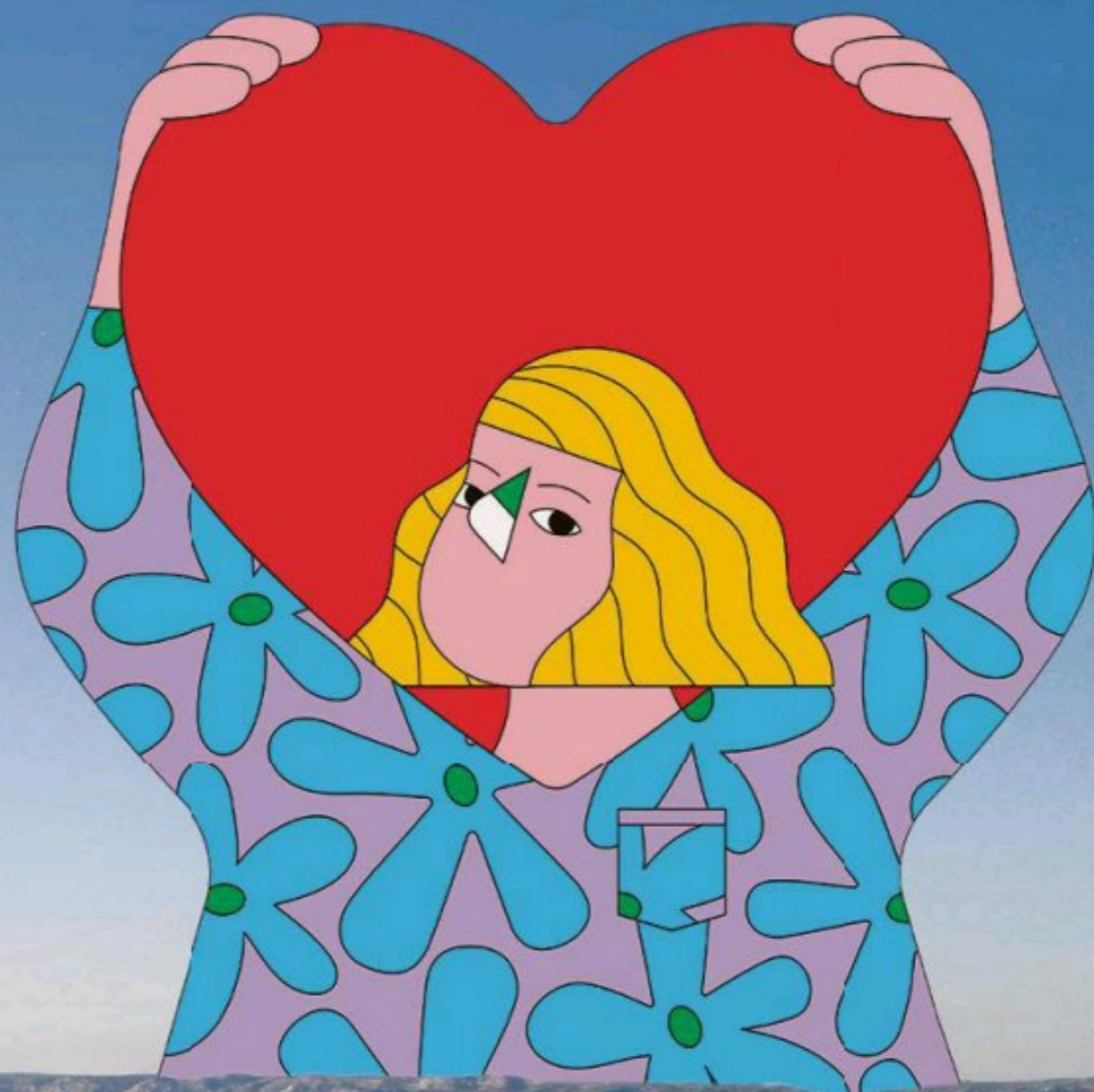
Dans le cadre de la réforme de la Protection Sociale Complémentaire, MGEN a été choisie pour assurer collectivement plus de 3 millions de personnes.

Et ce n'est que le début : Plus que jamais, nos militants et collaborateurs s'engagent à offrir chaque jour une couverture santé complémentaire personnalisée plus accessible, plus efficace et plus solidaire.

1^{re} mutuelle des agents du service public.

mgen[★]

GRUPE **vyv**



MGEN, membre du Groupe VYV, est une mutuelle immatriculée sous le n° SIREN 775 685 399 et soumise au livre II du Code de la mutualité, et la première mutuelle en cotisations santé individuelle. Classement Argus de l'assurance, oct 2024. Crédit illustration : Camilo Huinca + iStock

Début d'année morose pour le marché auto français

AUTOMOBILE

Les immatriculations ont baissé de 15 % le mois dernier et de 7,8 % sur le premier trimestre 2025.

Lionel Steinmann

Une chute de 14,5 % en mars, et de 7,8 % sur un an pour l'ensemble du premier trimestre : le marché automobile français continue de traîner sa languueur en ce début d'année, sans qu'un rebond à court terme soit envisageable. 153.842 voitures particulières neuves ont été immatriculées le mois dernier, d'après les données publiées ce mardi par la Plateforme automobile (PFA).

Selon les analystes de AAA Data, l'activité avait été soutenue en février (mois qui s'était soldé par

une baisse de 0,7 %) par les changements de barème pour le bonus et le malus écologique. Certains clients avaient anticipé leurs achats pour profiter du précédent barème, plus favorable. Ces immatriculations font aujourd'hui défaut.

Baisses inhabituelles

Tous les acteurs du marché – en tout cas tous ceux dont la PFA pointe les scores mois après mois – voient leurs ventes reculer. Certains constructeurs ont accusé des baisses inhabituelles le mois dernier, ce qui laisse penser qu'ils se sont activés pour immatriculer certains de leurs modèles le mois précédent. Les immatriculations de Mercedes dégringolent de 48 %, et celles de la marque BMW de 36,5 %.

Le groupe Toyota, qui a brillé l'an dernier, cherche son deuxième souffle, avec une chute de 6 % sur les trois premiers mois de l'année. Stellantis, de son côté, n'a toujours pas

Les ventes automobiles du marché français

Immatriculations de voitures neuves, au premier trimestre 2025

Par groupe	T1 2025/T1 2024 en %
Stellantis	119.636 -13,5
Renault	109.101 +4,2
Volkswagen	59.692 +9,2
Toyota	31.502 -6
BMW	20.018 -12,3
Hyundai	17.944 -20,2
Ford	9.458 -20,4
Daimler	7.615 -42,7
Nissan	7.177 -3
Tesla	6.693 -41,1
Suzuki	5.592 -6,4

enrayé son déclin. Le constructeur enregistre un nouveau recul de 17 % en mars, qui l'amène à -13,5 % sur l'ensemble du premier trimestre, et une part de marché en baisse de deux points sur un an.

Pour Tesla, la glissade est plus récente, mais la pente est plus forte. Le spécialiste de l'électrique a accusé le mois dernier une nouvelle baisse de 37 % de ses immatriculations, alors que les fins de trimestre marquent d'ordinaire chez lui un

pic d'activité. Le recul atteint 41 % sur un an sur le premier trimestre.

Un joli score pour la R5

Dans ce marasme, Renault tire son épingle du jeu avec une quasi-stabilité de ses ventes (-1 %). Volkswagen fait également mieux que le marché (-4,8 %), grâce à ses marques Cupra et Skoda. Les ventes de modèles 100 % électriques diminuent moins que la moyenne, ce qui fait grimper la part des modèles à



« LES ÉCHOS » / SOURCE : PFA / PHOTO : FRANCOIS HENRY / REA

batterie à 19 % de part de marché en mars, et 18 % sur les trois premiers mois de l'année. Les immatriculations de « wattures » sont tirées par le marché des flottes, alors que la demande des ménages, soutenue l'an dernier par le leasing social, pique du nez (-46 % sur un an).

Cette accélération dans l'électrification des flottes profite aux marques européennes. Renault voit, par exemple, ses ventes augmenter de 26 % sur un an grâce au

trio R5Scenic-Megane, explique AAA Data. Le durcissement du régime des avantages en nature pour les voitures électriques fabriquées hors d'Europe va amplifier cette tendance dans les mois à venir.

La R5 électrique se distingue au palmarès des ventes avec une 10^e place toutes motorisations confondues et 9.187 unités écoulées depuis janvier. C'est plus que la Citroën e-C3 (6.191 immatriculations) et la Model Y de Tesla (4.696). ■

Maserati prêt à jouer sur les prix pour se relancer

La marque de luxe du groupe Stellantis a connu un très mauvais début d'année 2024. Et l'irruption de la hausse de 25 % des droits de douane aux États-Unis pour toutes les importations de voitures complique la situation.

Guillaume Guichard

Contrairement à d'autres marques de voitures de luxe, le rouge n'est pas une couleur qu'apprécie Maserati. C'est aussi vrai pour ses résultats financiers. La marque de luxe affiche une perte opérationnelle en 2024 de 260 millions d'euros. Et ce, malgré la suppression d'une centaine de postes l'an dernier. La marque au trident devait pourtant être un des moteurs de la rentabilité de sa maison mère Stellantis, elle-même bien mal en point l'an dernier.

Que se passe-t-il donc à Modène, siège historique de la marque italienne qui visait encore, il y a deux ans, une marge opérationnelle de 15 % ? Les volumes de ventes se sont effondrés de plus de moitié l'an dernier. Exit donc le précédent patron de la marque, Davide Grasso. Pour le remplacer, Stellantis a choisi un grand spécialiste de l'automobile, Santo Ficili.

Relance des volumes

« L'année 2024 a été super mauvaise », reconnaît sans ambages auprès des « Echos » cet Italien issu de l'écurie Fiat-Chrysler, qui a fusionné avec PSA pour créer Stellantis en 2021. Pour relancer les ventes, la nouvelle direction a décidé de baisser les prix de certains de ses cabriolets, SUV électriques et autres coupés sportifs. Ces mouvements, qui vont jusqu'à -11 % sur certains modèles, s'intègrent dans la stratégie visant à augmenter les volumes de ventes, lancée après le départ du directeur général de Stellantis Carlos Tavares, début décembre.

Dans le luxe, cette stratégie est toutefois plus fragile que pour le marché grand public. Trop baisser les tarifs rend le produit moins désirable. L'équilibre entre prix et volume est d'autant plus délicat que les lourds investissements de développement de modèles sont amortis sur de très faibles séries.

« Ce n'est pas seulement une question de pricing, mais aussi et surtout de valeur : nous voulons augmenter nos ventes en satisfaisant les désirs de nos clients », précise Santo Ficili. Nous



Une Maserati exposée à la 41^e Thailand International Motor Expo 2024. Teera Noisakran/Sipa Usa/Sipa

essayons aussi de trouver le juste positionnement en prenant en compte la valeur de revente.

C'est l'un des grands problèmes de Maserati. Ses prix semblaient ces dernières années trop élevés, car les valeurs à la revente baissaient rapidement. Or, dans l'automobile de luxe, les modèles de marques comme Ferrari voient au contraire leur prix d'occasion augmenter par rapport au neuf. C'est l'effet de rareté. Cette stratégie de relance des volumes par la baisse des prix ne doit donc pas non plus faire chuter plus avant les valeurs de revente.

Dans ce contexte, l'irruption de la hausse de 25 % des droits de douane aux États-Unis pour toutes les importations de voitures complique la tâche de Maserati, même si c'est une marque de luxe. « Nous regardons de très près ce qui se passe à Washington ; mais il est vrai que les prix vont augmenter, c'est sûr », reconnaît Santo Ficili, alors que John Elkann, président de Stellantis et représentant du premier actionnaire, la famille Agnelli, était à la Maison-Blanche lundi pour plaider la cause des constructeurs.

Si Maserati a vu ses volumes chuter, c'est en grande partie à cause de la Chine. Le marché automobile, qui s'électrifie à grande vitesse, n'est plus un Eldorado depuis deux ans, alors que les marques chinoises évincent progressivement les Occidentaux. La marque au trident a ainsi dû remiser dans les cartons

son projet de supercar électrique, au prix d'une dépréciation de plus d'un milliard d'euros en 2024 pour sa maison mère Stellantis.

« Nous prions attention à ce qui se passe en Chine, la situation n'est pas facile, mais le luxe souffre moins que le marché de masse, veut croire Santo Ficili. Je vois par ailleurs la possibilité d'accroître notre présence en Indonésie, au Vietnam, en Corée ou au Japon. » Des relais de croissance ceci dit également attaqués par les marques chinoises.

Outre la baisse des prix, Maserati prend la route de Ferrari (dont la famille Agnelli est aussi l'actionnaire de référence) en matière de personnalisation de ses modèles

grand luxe, comme la « supercar » MC20. Pour ce faire, un nouvel atelier a été inauguré fin mars à Modène. L'idée : gonfler les marges avec des prix... sur mesure. Le tout doit permettre, en théorie, d'animer les ventes pour attendre, sans sombrer, l'arrivée en 2028 de nouveaux modèles, une berline et un SUV quatre places. « Ce n'est pas si loin, assure Santo Ficili. Nous travaillons sur le calendrier deancements. »

Un film en préparation

La marque tente aussi de faire parler d'elle. Dans le cadre d'un partenariat universitaire, Maserati a battu le record de vitesse de conduite autonome. La MC20 équipée pour l'occasion a atteint 318 km/h, sans les mains.

Hasard de l'actualité, et après un biopic autour de Ferrari sorti en 2023, Maserati va faire l'objet d'un film, avec Jessica Alba et Andy Garcia. « Ce n'est pas notre idée, nous ne sommes pas impliqués directement, mais c'est une belle histoire à raconter », se félicite Santo Ficili.

Il s'agit enfin, pour la marque, de faire taire les rumeurs d'une éventuelle cession à la faveur de l'arrivée du futur patron à la tête de Stellantis. « John Elkann adore Maserati », certifie le patron italien de la marque. Une preuve d'amour ? Lors de sa tournée pour remonter le moral des troupes après le départ forcé de Carlos Tavares, l'héritier des Agnelli avait réservé sa première visite à Modène. ■

« Ce n'est pas seulement une question de pricing, mais aussi et surtout de valeur : nous voulons augmenter nos ventes en satisfaisant les désirs de nos clients. »

SANTO FICILI
CEO de Maserati et Alfa Romeo

DWS Concept
Société d'investissement à capital variable
2, Boulevard Konrad Adenauer, 1115 Luxembourg, Luxembourg
Registre de commerce et des sociétés du Luxembourg B 160.062

AVIS IMPORTANT CONVOCATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES DE DWS CONCEPT

Les actionnaires de DWS Concept (les « Actionnaires ») sont par la présente invités à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui aura lieu le **mercredi 23 avril 2025 à 11h00 heures du Luxembourg (l'« AGA »)**, au siège social de DWS Concept (la « Société ») sis 2, Boulevard Konrad Adenauer, L1115, avec l'ordre du jour suivant :

ORDRE DU JOUR

- Présentation des rapports du conseil d'administration de la Société (le « Conseil d'administration ») et du commissaire aux comptes (réviseur d'entreprises agréé) pour l'exercice clos le 31 décembre 2024.
- Approbation des états financiers audités de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2024.
- Affectation du résultat net de l'exercice clos le 31 décembre 2024.
- Réélection de KPMG Audit S.à r.l. en tant que commissaire aux comptes agréé (réviseur d'entreprises agréé) de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
- Décharge au Conseil d'Administration pour l'exercice de ses fonctions au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024.
- Réélection des membres du Conseil d'Administration comme suit :
 - Réélection de Niklas Seifert en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - Réélection d'Elena Wichmann en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - Réélection de Thilo Wendenburg en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - Réélection de Sven Sendmeyer en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - Réélection de Stefan Kreuzkamp en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - Réélection de Christoph Zschätzsch en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - Réélection d'Oliver Bolinski en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des actionnaires en 2026.
 - Réélection de Julia Witzemann en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - Réélection de Jan Oliver Meißler en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - Réélection de Henning Potstada en tant que membre du conseil d'administration de la société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des actionnaires en 2026.
- Approbation de la rémunération du membre indépendant du Conseil d'administration Thilo Wendenburg pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, en fonction du nombre de compartiments de la Société et proposée à un montant de 10 000 €.
- Approbation de la rémunération du membre externe du Conseil d'administration Stefan Kreuzkamp pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, en fonction du nombre de compartiments de la Société et proposée à un montant de 5 000 €.

Modalités de vote pour l'Assemblée Générale

Les Actionnaires peuvent être présents et voter en personne ou se faire représenter par une tierce personne dûment désignée (le « Mandataire »).

Les Actionnaires sont habilités à exercer leur droit de vote si, avant **18h00 (heure de Luxembourg) le 18 avril 2025**, DWS Investment S.A (la « Société de gestion ») reçoit (le/s) document(s) suivant(s) :

Confirmation que les actions sont bloquées pour être cédées

Les Actionnaires doivent présenter une confirmation de l'institution financière où les actions sont inscrites dans un registre (dans le cas d'actions nominatives) ou l'institution financière où les actions sont conservées sur un compte-titre (dans le cas d'actions au porteur), attestant que les actions seront bloquées pour être cédées jusqu'au 24 avril 2025. (le « Certificat de blocage »). La confirmation doit être effectuée sous la forme d'un **Certificat de blocage** disponible auprès de la Société de gestion, qui sera envoyé aux Actionnaires sur demande.

Procurator, en cas d'exercice des droits de vote par procurator

Les actionnaires qui souhaitent être représentés par une tierce personne dûment désignée doivent soumettre un formulaire de procurator signé (le « Formulaire de procurator ») transférant les droits de vote de l'Actionnaire au Mandataire, qui peut être le président de l'AGA ou une tierce personne. La procurator doit être émise en utilisant le **formulaire de procurator** disponible auprès de la Société de gestion, qui sera envoyé aux Actionnaires sur demande.

Le **Certificat de blocage** et le **Formulaire de procurator** (le cas échéant) doivent être envoyés par courrier à l'adresse

DWS Investment S.A.
à l'attention du Secrétaire général
2, boulevard Konrad Adenauer, 1115 Luxembourg, Luxembourg
ou par fax au numéro : +352 42101-900, ou par e-mail à : dws.lux@db.com.

L'Assemblée Générale dûment convoquée représente l'ensemble des actionnaires. La présence d'un nombre minimum d'actionnaires n'est pas requise. Les résolutions sont adoptées à la majorité simple des actionnaires présents ou représentés à l'Assemblée Générale. Chaque action donne droit à une voix.

Les biographies de chacune des personnes indiquées au point 6 du présent ordre du jour, les rapports du Conseil d'administration et du commissaire aux comptes, ainsi que les états financiers audités de la Société (le « Rapport annuel audité ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 seront mis à la disposition des Actionnaires au siège social de la Société de gestion et seront envoyés gratuitement aux Actionnaires sur demande.

Luxembourg, avril 2025
Le Conseil d'Administration

De festival en festival, l'agence Hopscotch creuse son sillon culturel

ÉVÉNEMENTIEL

L'agence a élargi son portefeuille de festivals avec le lancement de Classiquicime à Megève la semaine dernière.

Martine Robert

Et un festival de plus à son palmarès ! Après le festival du cinéma américain à Deauville, du film fantastique à Gérardmer, du polar à Reims, et celui de la francophonie à Villers-Cotterêts en octobre, le groupe de communication et événementiel Hopscotch vient de coproduire son premier événement dans la musique classique, Classiquicime, de jeudi à dimanche dernier à Megève en Haute-Savoie.

« Pour répondre à l'appel d'offres de la ville, nous nous sommes alliés à "Diapason", magazine de référence en musique classique qui nous a apporté sa connaissance du secteur », explique Frédéric Bedin, président du directoire de Hopscotch Group, à qui les cérémonies de clôture des JO ont apporté de la visibilité dans la production de shows musicaux.

En un temps record

Pour autant, l'agence n'a pas fait dans la facilité car les grands-messes de musique classique dans les Alpes se déroulent plutôt aux beaux jours, à l'instar du festival de Verbier en Suisse, l'hiver étant plutôt réservé aux fêtes de la musique électronique (Tomorrowland à l'Alpes d'Huez, Rock the Pistes aux Portes du Soleil, Snowboxx à Avoriaz, The Unlimited à Chamonix...).

En outre, elle n'a eu le feu vert de la mairie que le 1^{er} octobre 2024

pour monter ce festival. « C'est notre force, nous les professionnels de l'événementiel, habitués à ce que rien ne soit jamais impossible ! » commente Gilbert Desveaux, qui a piloté Classiquicime pour Hopscotch aux côtés d'Emmanuel Dupuy, rédacteur en chef de « Diapason ».

« Nous avons choisi une thématique qui correspond à notre clientèle et à l'ADN culturel de Megève. C'est un projet porté par la volonté politique de prolonger sa saison d'hiver, et de renforcer son rayonnement », explique Catherine Jullien-Brèches, maire de la station. « La même problématique avait conduit à la création du festival du film de Deauville en septembre il y a cinquante ans », rappelle Frédéric Bedin.

L'événement a atteint un taux de remplissage de 85 % pour sa première édition.

La jauge et le budget devraient être élargis.

« Nous voulions créer un moment fort, non climato-dépendant, adapté à nos résidents secondaires, très présents à l'année et plutôt âgés, ainsi qu'à des touristes aux profils plutôt urbains et aux fortes affinités culturelles », renchérit Caroline Denat, directrice de Megève Tourisme.

Au sein de l'église Saint-Jean Baptiste de 500 places, tout juste rénovée moyennant 5 millions d'euros, et de la salle de spectacle de 750 places du Palais Megève, ouverte en juin 2024 après 11,5 millions d'euros de travaux, les concerts de Classiquicime marqueront désormais le début du printemps.

Au menu, un orchestre sympho-

nique, des ensembles et solistes de renom (Quatuor Modigliani, Anne Queffelec...) des projections d'opéras, des rencontres avec les artistes et des animations dans les écoles et les Ehpad. « Nous avons voulu une programmation très lisible, marquée, avec une Nuit Mozart, une Nuit du piano, et une Rave-L Party conçue par le jeune orchestre Les Apaches ! mêlant classique et électro pour fêter les 150 ans de Ravel. Les mélomanes ont reconnu les interprètes, et le grand public, les œuvres. Nous espérons l'an prochain attirer des touristes culturels suisses et italiens », précise Gilbert Desveaux.

La municipalité a octroyé une subvention de plus de 400.000 euros sur un budget de plus de 1 million d'euros alimenté par des partenariats privés, et par la billetterie des 3.000 tickets écoulés, avec un taux de remplissage à 85 %, au-delà des objectifs de ce coup d'envoi. Pour les prochaines éditions, la jauge peut être accrue, et les partenariats renforcés, afin d'atteindre le million et demi de budget et allonger, peut-être, le festival sur deux week-ends.

Projets à l'international

Avec près d'un milliard de collaborateurs dont la moitié à l'international, Hopscotch affiche un chiffre d'affaires de 320 millions d'euros et une marge brute de 105 millions, dans l'influence, l'événementiel, l'activation de marque, le digital et la communication.

Ces dernières années, le groupe a développé des expertises dans le luxe, l'art de vivre, le sport, la culture et le tourisme. Reworld Media, actionnaire de « Diapason » avec qui Hopscotch a monté Classiquicime, détient en outre 26 % du capital de l'agence et les deux partenaires ont la volonté de développer



La programmation du festival a été travaillée « avec l'ADN de Megève ». Photo Hélène Koch

d'autres projets culturels ensemble.

À l'étranger, Hopscotch accompagne la plateforme VOD de Sony consacrée à l'animation japonaise, Crunchyroll (15 millions d'abonnés), dans ses événements tels que Japan Expo à Paris, Animagic à Mannheim en Allemagne, Lucca Comics & Games à Lucques en Italie. En Arabie saoudite, le groupe a travaillé sur la pré-ouverture à AIUla de la Villa Hegra, sorte de Villa Médicis franco-saoudienne, et mené la campagne victorieuse de la candidature de Riyad à l'Exposition universelle 2030. ■

Art Paris, nouvelle vitrine de la scène tricolore contemporaine

MARCHÉ DE L'ART

La 27^e édition de cette foire d'art contemporain va se tenir à Paris jusqu'à dimanche.

Près de 1.000 artistes et leurs œuvres, de 5.000 à 30.000 euros, sont à découvrir au Grand Palais

Quand Guillaume Piens a pris les commandes d'Art Paris en 2012, la foire d'art contemporain était peu considérée par rapport à sa rivale d'alors, la FIAC. Depuis, Art Paris a été repensée, a acquis ses lettres de noblesse et su construire sa propre identité pour exister en complémentarité d'Art Basel, la marque leader qui a évincé la FIAC en 2022. « Eux s'occupent du 1 % de gens qui ont plusieurs millions de dollars à dépenser, nous des 99 % restants, avec une majorité d'œuvres entre 5.000 et 30.000 euros, même si certaines ont aussi une valeur à six chiffres », souligne Guillaume Piens, commissaire général d'Art Paris dont la 27^e édition se tient du 3 au 6 avril (dès le 2 pour les VIP) en réinvestissant le Grand Palais.

« Cela nous permet de nous redéployer, avec 170 exposants accueillis issus de 25 pays, soit 34 de plus qu'au Grand Palais éphémère », poursuit-il. Seul, en septembre 2020, à organiser une foire pendant la crise sanitaire, il a su alors attirer de grandes galeries, accélérant la

montée en gamme d'Art Paris, tout en conservant son ADN : une foire destinée à soutenir l'écosystème artistique tricolore, avec 60 % d'exposants français, qu'il s'agisse d'enseignes incontournables ou de jeunes galeries.

Des thématiques dans l'air du temps

« Art Paris est plus régionale, plus axée sur l'émergence, alors qu'Art Basel Paris est tournée vers l'international. Pour autant notre sélection est exigeante grâce à notre comité composé de galeries d'auteur comme Michel Rein et grâce aux thématiques que nous imposons, incitant les exposants à réserver des pièces spécifiques pour la foire », se félicite Guillaume Piens.

Des thématiques souvent dans l'air du temps, autour de l'engagement, de l'exil, de l'art et de l'artisanat, à l'instar, dans cette édition, de « Hors Limites » qui évoque l'hybridation des formes, le métissage culturel, et d'« Immortelle » qui livre un regard sur la peinture figurative. Ces deux thèmes font l'objet de parcours proposés par des curateurs reconnus qui effectuent leur sélection à partir des œuvres exposées par les galeries. « Notre foire prend position, ne se veut pas juste le miroir du marché de l'art. Nos thèmes sont cousus main pour renvoyer sur d'autres événements dans Paris et faire vivre l'écosystème », insiste Guillaume Piens.

La thématique « Promesses », réservée aux galeries de moins de dix ans qui voient le coût de leur stand réduit presque de moitié,

s'agrandit pour accueillir 25 exposants, tandis qu'un nouveau département scénographié par les célèbres architectes Jakob + MacFarlane est consacré au « French Design » avec 18 stands. « L'objectif est toujours de mettre en avant le made in France, la création en série limitée, des objets ambigus telle cette biblio-sculpture », pointe encore le commissaire.

Un nouveau prix initié par « Marie-Claire »

Signe de qualité, plusieurs entreprises créent leur propre événement sur la foire. La BNP Paribas Banque Privée décerne depuis l'an dernier son prix « Regard sur la scène française », l'un des mieux dotés avec 40.000 euros. Un nouveau prix « Her Art » (30.000 euros) pour les artistes femmes est initié par « Marie-Claire » en partenariat avec Boucheron. La maison de haute maroquinerie Camille Fournet, qui depuis dix ans invite deux artistes contemporains à s'immerger dans son univers, expose une dizaine de ces réalisations, et le champagne Ruinart organise son premier dîner.

60%

D'EXPOSANTS FRANÇAIS

La foire annonce soutenir l'écosystème artistique tricolore en faisant la part belle aux galeries françaises, qu'elles soient jeunes ou déjà bien implantées.

Des institutions sont également de la partie comme la Fondation Montresso présente au Maroc depuis 2009 ou le Fonds d'art contemporain - Paris Collections.

« Ouvrir des chemins de traverse »

Art Paris espère ainsi drainer 70.000 visiteurs, attirés par les quelque 990 artistes ou par le nouveau cycle de conférences. « Nous faisons un gros travail envers les primo-accédants, avec des cartels sur place et un site internet riche d'informations. Pour les VIP, nous avons aussi des visites guidées. Donner des clés de lecture favorise l'acte d'achat et permet de sortir de l'entre-soi. Nous ne snobons pas les galeries basées en région même si nous avons en commun avec Art Basel Paris une quinzaine de marchands internationaux », observe encore Guillaume Piens, qui aime « ouvrir des chemins de traverse » alors que « le milieu a tendance à s'homogénéiser ». Passé par l'hôtellerie de luxe, il est attentif au service proposé. « Nous sommes devenus un gros paquebot mais je veux que nous restions artisanaux dans notre approche. »

Alors que le marché de l'art a encaissé une sérieuse baisse l'an dernier, Guillaume Piens se veut confiant : « Les spéculateurs sont partis mais restent les passionnés. Nos prix intermédiaires nous protègent, les collectionneurs français nous soutiennent, nous sommes une tête chercheuse qui fait monter la jeune génération, et Paris reste désirable pour les étrangers, surtout avec la réouverture du Grand Palais ». — M. R.

DWS Institutional
Société d'investissement à capital variable
2, Boulevard Konrad Adenauer, 1115 Luxembourg, Luxembourg
Registre de commerce et des sociétés du Luxembourg B 38.660

AVIS IMPORTANT CONVOCATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES DE DWS INSTITUTIONAL

Les actionnaires de DWS Institutional (les « Actionnaires ») sont par la présente invités à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui aura lieu le **mercredi 23 avril 2025 à 15h30 heure du Luxembourg (l'« AGA »)**, au siège social de DWS Institutional (la « Société ») sis 2, Boulevard Konrad Adenauer, L-1115, avec l'ordre du jour suivant :

ORDRE DU JOUR

1. Présentation des rapports du conseil d'administration de la Société (le « Conseil d'administration ») et du commissaire aux comptes (réviseur d'entreprises agréé) pour l'exercice clos le 31 décembre 2024.
2. Approbation des états financiers audités de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2024.
3. Affectation du résultat net de l'exercice clos le 31 décembre 2024.
4. Réélection de KPMG Audit S.à r.l. en tant que commissaire aux comptes agréé (réviseur d'entreprises agréé) de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
5. Décharge au Conseil d'Administration pour l'exercice de ses fonctions au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024.
6. Réélection des membres du Conseil d'Administration comme suit :
 - 6.1. Réélection de Nikias Seifert en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.2. Réélection d'Elena Wichmann en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.3. Réélection de Thilo Wendenburg en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.4. Réélection de Sven Sendmeyer en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.5. Réélection de Stefan Kreuzkamp en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.6. Réélection de Christoph Zschätzsch en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.7. Réélection d'Oliver Bolinski en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des actionnaires en 2026.
 - 6.8. Réélection de Julia Witzemann en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.9. Réélection de Jan Oliver Meißler en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.10. Réélection de Henning Potstada en tant que membre du conseil d'administration de la société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des actionnaires en 2026.
7. Approbation de la rémunération du membre indépendant du Conseil d'administration Thilo Wendenburg pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, en fonction du nombre de compartiments de la Société et proposée à un montant de 12 500 €.
8. Approbation de la rémunération du membre externe du Conseil d'administration Stefan Kreuzkamp pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, en fonction du nombre de compartiments de la Société et proposée à un montant de 5 000 €.

Modalités de vote pour l'Assemblée Générale

Les Actionnaires peuvent être présents et voter en personne ou se faire représenter par une tierce personne dûment désignée (le « Mandataire »).

Les Actionnaires sont habilités à exercer leur droit de vote si, avant **18h00 (heure de Luxembourg) le 18 avril 2025**, DWS Investment S.A (la « Société de gestion ») reçoit le(s) document(s) suivant(s) :

Confirmation que les actions sont bloquées pour être cédées

Les Actionnaires doivent présenter une confirmation de i) l'institution financière où les actions sont inscrites dans un registre (dans le cas d'actions nominatives) ou ii) l'institution financière où les actions sont conservées sur un compte-titre (dans le cas d'actions au porteur), attestant que les actions seront bloquées pour être cédées jusqu'au 24 avril 2025. (le « Certificat de blocage »). La confirmation doit être effectuée sous la forme d'un **Certificat de blocage** disponible auprès de la Société de gestion, qui sera envoyé aux Actionnaires sur demande.

Procurator, en cas d'exercice des droits de vote par procurator

Les actionnaires qui souhaitent être représentés par une tierce personne dûment désignée doivent soumettre un formulaire de procurator signé (le « Formulaire de procurator ») transférant les droits de vote de l'Actionnaire au Mandataire, qui peut être le président de l'AGA ou une tierce personne. La procurator doit être émise en utilisant le **formulaire de procurator** disponible auprès de la Société de gestion, qui sera envoyé aux Actionnaires sur demande.

Le **Certificat de blocage et le Formulaire de procurator** (le cas échéant) doivent être envoyés par courrier à l'adresse

DWS Investment S.A
à l'attention du Secrétaire général
2, boulevard Konrad Adenauer, 1115 Luxembourg, Luxembourg
ou par fax au numéro : +352 42101-900, ou par e-mail à : dws.lux@db.com.

L'Assemblée Générale dûment convoquée représente l'ensemble des actionnaires. La présence d'un nombre minimum d'actionnaires n'est pas requise. Les résolutions sont adoptées à la majorité simple des actionnaires présents ou représentés à l'Assemblée Générale. Chaque action donne droit à une voix.

Les biographies de chacune des personnes indiquées au point 6 du présent ordre du jour, les rapports du Conseil d'administration et du commissaire aux comptes, ainsi que les états financiers audités de la Société (le « Rapport annuel audité ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 seront mis à la disposition des Actionnaires au siège social de la Société de gestion et seront envoyés gratuitement aux Actionnaires sur demande.

Luxembourg, avril 2025
Le Conseil d'Administration

Bonduelle arrête ses salades en sachet en Allemagne

AGROALIMENTAIRE

Le spécialiste français des légumes transformés a confirmé mardi la cession de son activité, structurellement déficitaire.

Dominique Chapuis

Bonduelle a confirmé mardi la cession de son activité salades en sachet en Allemagne, un foyer de pertes pour le géant français. Il a été racheté par Taylor Farm, une entreprise basée en Californie, parmi les principaux producteurs nord-américains de salades et de produits frais.

L'industriel avait annoncé en août 2024 son intention de se séparer de près de 20 % de son pôle mondial de salades en sachets (soit 6 % de son chiffre d'affaires), dans deux pays, l'Allemagne et la France. Une activité qui pèse sur sa rentabilité. En Allemagne, elle était « structurellement déficitaire », indique Bonduelle, avec un chiffre d'affaires de 60 millions d'euros.



Sous la pression des distributeurs, les marques de salade ont vu leur marge se réduire. Photo iStock

En France, Bonduelle a aussi trouvé un acheteur, LSDH (Laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel), qu

Lors de ses résultats semestriels, en mars, le groupe a indiqué que

cette activité en Allemagne et dans l'Hexagone représentait environ 150 millions d'euros de vente, avec une perte de 8 millions d'euros par an.

Sur son dernier exercice (clos fin juin 2024) Bonduelle a réalisé un chiffre d'affaires de 2,4 milliards d'euros, pour un résultat opérationnel courant à près de 48 millions d'euros (+17,8 %). Depuis trois ans, il a lancé un plan de relance, dont cette opération de cession marque « une étape importante pour l'amélioration de la rentabilité opérationnelle du groupe ».

La marque va rester présente sur le marché allemand, à travers son activité de conserves et surgelés mais aussi de salade en sachet, après la signature d'une licence de marque accordée à Taylor Farms.

Le marché des salades en sachet est très concurrentiel, et ses ventes sont à la baisse. De plus, avec l'inflation, les marques de distributeurs se sont taillées la part du lion, passant de 40 % à 60 % de parts de marché. Les

écarts de prix se sont ainsi creusés avec les marques nationales, qui ont vu leurs marges se réduire dans le cadre des négociations commerciales avec les distributeurs.

Avec l'inflation, les marques de distributeurs se sont taillées la part du lion, passant de 40 % à 60 % de parts de marché.

Bonduelle a donc décidé de jeter l'éponge sur la salade en sachet, et de se concentrer sur d'autres secteurs. Il va ainsi poursuivre son développement sur le marché du traiteur frais en Europe. « Le résultat de cession des actifs de cette activité est non significatif et sera enregistré dans les comptes au 30 juin 2025 au titre des activités non poursuivies », précise le géant des légumes. ■

Titres-restaurants : vers une réforme à l'été prochain

RESTAURATION

Entendus à Bercy, petits commerçants et restaurateurs ont réclamé une baisse des commissions prélevées par les émetteurs de titres.

Martine Robert

Ils se disaient prêts à claquer la porte s'ils n'étaient pas écoutés. Reçus lundi à Bercy au sujet de la réforme des titres-restaurants par le cabinet de Véronique Louwagie, la ministre déléguée chargée du commerce et de l'artisanat, les représentants des restaurateurs et petits commerçants (GHR, UMIH, SNARR, Saveurs Commerce, CGAD, syndicats de boulangers, charcutiers-traiteurs) sont sortis un peu rassurés.

Les consultations s'enchaînent depuis le début de l'année autour des titres-restaurants, dans l'optique d'une réforme à l'été. « Nous étions impatients car rien ne bougeait depuis trop longtemps. Avec le changement de ministre, il fallait recommander toute la concertation, et nous avons pu faire part de nos attentes », explique Romain Vidal, représentant du collège des restaurateurs et assimilés et trésorier de la Commission nationale des titres-restaurants.

Ces derniers concernent 5,4 millions de salariés en France. En 2023, les dépenses effectuées via cet avantage aux salariés représentaient 14 milliards, dont 8,6 injectés dans la restauration traditionnelle ou rapide, 2,9 milliards dans les grandes et moyennes surfaces, dont la part n'a cessé de croître, et 2,5 milliards auprès des commerces de proximité. « Nous avons rappelé à Bercy, que si les titres-restau-

rant sont payés par les salariés et les employeurs, ce sont bien les restaurants et commerces alimentaires qui financent le coût d'exploitation du dispositif en payant les commissions aux émetteurs de titres. Il ne faut plus nous dire que nous ne finançons rien », poursuit-il.

Sujet tabou

Et justement, ces commissions techniques et commerciales facturées par les émetteurs restent le sujet tabou. Actuellement de l'ordre de 4 %, les petits commerçants de bouche et les restaurateurs voudraient qu'elles soient plafonnées autour des 2 %, de façon dérogatoire pour deux ans avec une clause de revoyure si le marché des titres-restaurants s'ouvre davantage à de petits émetteurs faisant ainsi bouger les lignes : Edenred, Pluxee, Up et Swile détenaient 99 % du marché en 2023, selon l'Autorité de la concurrence.

Par ailleurs, si l'usage des titres-restaurants reste étendu au tout alimentaire et non aux seules préparations immédiatement consommables, ils souhaitent que cela soit réservé à des produits achetés à l'unité (et non en pack). Les syndicats proposent également de moduler le plafond journalier payable en titre-restaurant en fonction du taux de TVA du produit : quand celui-ci est de 5,5 % comme pour une baguette, le plafond serait de 8 euros, et quand il est de 10 % comme pour un sandwich, le plafond serait de 25 euros.

Une mesure peu lisible pour le consommateur. « Mais toutes les pistes seront étudiées, y compris la baisse des commissions. Rien n'est écarté a priori », explique-t-on au cabinet de la ministre qui va poursuivre la concertation jusqu'au 15 avril, afin de recevoir aussi la grande distribution. ■

DB PWM
Société d'investissement à capital variable
2, Boulevard Konrad Adenauer, 1115 Luxembourg, Luxembourg
Registre de commerce et des sociétés du Luxembourg B 163.660

AVIS IMPORTANT CONVOCATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES DE DB PWM

Les actionnaires de DB PWM (les « Actionnaires ») sont par la présente invités à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui aura lieu le **mercredi 23 avril 2025 à 10h30 heure du Luxembourg (l'« AGA »)**, au siège social de DB PWM (la « Société ») sis 2, Boulevard Konrad Adenauer, L1115, avec l'ordre du jour suivant :

ORDRE DU JOUR

1. Présentation des rapports du conseil d'administration de la Société (le « Conseil d'administration ») et du commissaire aux comptes (réviseur d'entreprises agréé) pour l'exercice clos le 31 décembre 2024.
2. Approbation des états financiers audités de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2024.
3. Affectation du résultat net de l'exercice clos le 31 décembre 2024.
4. Réélection de KPMG Audit S.à r.l. en tant que commissaire aux comptes agréé (réviseur d'entreprises agréé) de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
5. Décharge au Conseil d'Administration pour l'exercice de ses fonctions au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024.
6. Réélection des membres du Conseil d'Administration comme suit :
 - 6.1. Réélection de Niklas Seifert en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.2. Réélection d'Elena Wichmann en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.3. Réélection de Thilo Wendenburg en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.4. Réélection de Sven Sendmeyer en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.5. Réélection de Stefan Kreuzkamp en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.6. Réélection de Christoph Zschätzsch en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.7. Réélection d'Oliver Bolinski en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des actionnaires en 2026.
 - 6.8. Réélection de Julia Witzemann en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.9. Réélection de Jan Oliver Meißler en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.10. Réélection de Henning Potstada en tant que membre du conseil d'administration de la société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des actionnaires en 2026.
7. Approbation de la rémunération du membre indépendant du Conseil d'administration Thilo Wendenburg pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, en fonction du nombre de compartiments de la Société et proposée à un montant de 12 500 €.
8. Approbation de la rémunération du membre externe du Conseil d'administration Stefan Kreuzkamp pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, en fonction du nombre de compartiments de la Société et proposée à un montant de 5 000 €.

Modalités de vote pour l'Assemblée Générale

Les Actionnaires peuvent être présents et voter en personne ou se faire représenter par une tierce personne dûment désignée (le « Mandataire »).

Les Actionnaires sont habilités à exercer leur droit de vote si, avant **18h00 (heure de Luxembourg) le 18 avril 2025**, DWS Investment S.A (la « Société de gestion ») reçoit (le/s) document(s) suivant(s) :

Confirmation que les actions sont bloquées pour être cédées

Les Actionnaires doivent présenter une confirmation de l'institution financière où les actions sont inscrites dans un registre (dans le cas d'actions nominatives) ou l'institution financière où les actions sont conservées sur un compte-titre (dans le cas d'actions au porteur), attestant que les actions seront bloquées pour être cédées jusqu'au 24 avril 2025 (le « Certificat de blocage »). La confirmation doit être effectuée sous la forme d'un **Certificat de blocage** disponible auprès de la Société de gestion, qui sera envoyé aux Actionnaires sur demande.

Procurator, en cas d'exercice des droits de vote par procurator

Les actionnaires qui souhaitent être représentés par une tierce personne dûment désignée doivent soumettre un formulaire de procurator signé (le « Formulaire de procurator ») transférant les droits de vote de l'Actionnaire au Mandataire, qui peut être le président de l'AGA ou une tierce personne. La procurator doit être émise en utilisant le **formulaire de procurator** disponible auprès de la Société de gestion, qui sera envoyé aux Actionnaires sur demande.

Le **Certificat de blocage** et le **Formulaire de procurator** (le cas échéant) doivent être envoyés par courrier à l'adresse

DWS Investment S.A.
à l'attention du Secrétaire général
2, boulevard Konrad Adenauer, 1115 Luxembourg, Luxembourg
ou par fax au numéro : +352 42101-900, ou par e-mail à : dws.lux@db.com.

L'Assemblée Générale dûment convoquée représente l'ensemble des actionnaires. La présence d'un nombre minimum d'actionnaires n'est pas requise. Les résolutions sont adoptées à la majorité simple des actionnaires présents ou représentés à l'Assemblée Générale. Chaque action donne droit à une voix.

Les biographies de chacune des personnes indiquées au point 6 du présent ordre du jour, les rapports du Conseil d'administration et du commissaire aux comptes, ainsi que les états financiers audités de la Société (le « Rapport annuel audité ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 seront mis à la disposition des Actionnaires au siège social de la Société de gestion et seront envoyés gratuitement aux Actionnaires sur demande.

Luxembourg, avril 2025
Le Conseil d'Administration

Coca-Cola muscle la production française de ses bouteilles en verre consignées

BOISSON

Coca-Cola Europacific Partners (CEEP) France, la société d'embouteillage du célèbre soda, renforce ses capacités de production sur son site essonnien.

Paul Turban

Depuis octobre 2023, deux sites cotoient à Grigny (Essonne), sur le vaste terrain de CCEP, l'embouteilleur européen du Coca-Cola. D'un côté, les quatre lignes de production historiques du site, qui alimentent l'Île-de-France en boissons de la marque américaine. De l'autre, une usine en construction, avec trois nouvelles lignes de production. La première d'entre elles, dédiée aux bouteilles en verre consignées, est inaugurée ce lundi.

Cette ligne, ultra-moderne, permet désormais de manière totalement automatisée d'identifier les casiers, d'en extraire les bouteilles, de les trier - en fonction de leur taille, leur marque et leur état -, de les laver, de les remplir et de les ranger dans des casiers eux-mêmes nettoyés. « Sur le format 1 litre, nous aurons une cadence de 20.000 bouteilles par heure, et de 60.000 sur les 25 cl et 33 cl », souligne aux « Echos »

Xavier Brelle, directeur associé excellence opérationnelle et supply chain.

Le tout, avec un minimum de manutention. « Les bouteilles cassées ou mises au rebut seront par exemple directement évacuées par un convoyeur, là où il fallait qu'un employé vérifie régulièrement un chariot avant », explique Benoît Renon, directeur associé aux grands projets.

Marchés francilien et du Nord

La mise en service de cette ligne va permettre de relocaliser la production de bouteilles d'un litre en verre, jusqu'ici embouteillées en Belgique. « Avec cette ligne, nous avons l'ambition de développer de nouveaux marchés », assure Francesca Faure, responsable service clients et supply chain chez CCEP. La nouvelle ligne de production permet désormais d'alimenter le marché francilien et le nord de la France. CCEP sert déjà le sud du pays à partir d'une autre

ligne de bouteilles consignées à Marseille.

La restauration hors domicile (RHD) est un débouché évident. A l'heure actuelle, l'ensemble du portefeuille de boissons de la Coca-Cola Company y est disponible en verre consigné dans le format 33 cl pour le Coca-Cola et dans une bouteille universelle de 25 cl pour les autres (Fuze Tea, Fanta, Sprite, Tropic et Minute Maid).

Chaque année, le circuit RHD permet à l'entreprise de réemployer 200 millions de bouteilles. Par ailleurs, le Coca-Cola est disponible en bouteilles en verre d'un litre dans plus de 350 points de vente de la grande distribution en France, dans le cadre d'une expérimentation.

Chantier XXL

Deux autres nouvelles lignes de production entreront également prochainement en service, l'une de « small PET » pour les bouteilles traditionnelles de 50 cl en plastique recyclé, et l'autre pour des grands formats dits « poches » à destination de distributeurs de boissons, par exemple dans les fast-food, la restauration hors domicile. Elles sont déplacées de l'usine de Clamart, qui fermera définitivement ses portes à la fin de l'année.

Outre la production, ce chantier XXL - 146 millions d'euros investis en 2023 et 2024 - s'accompagne d'un volet stockage. Pour le voir, il faut traverser la route et se rendre sur la

commune de Fleury-Mérogis, à quelques mètres de l'usine. Un pont a été construit pour déplacer les palettes vers un centre de stockage flambant neuf qui sera, à terme, 100 % automatique.

Au total, le nouvel ensemble couvre 180.000 m² et emploiera à terme - la fin des travaux est prévue début 2026 - environ 400 personnes, contre 260 actuellement. Cela permettra de stocker quelque 25.000 palettes au total, créant davantage de flexibilité dans la gestion des pics de demandes.

Production ininterrompue

Enfin, le site de Grigny a profité de cette reconfiguration en profondeur pour se verdir. L'usine a été raccordée au réseau de géothermie de la ville, à 65 degrés, pour chauffer les bâtiments et faire fondre le sucre. Pour chauffer les eaux de lavage à 95 degrés, six pompes à chaleur ont été installées. A cela s'ajoutent 3.200 m² de panneaux solaires, ce qui permettra de couvrir 5 % des besoins de l'usine.

Motif de fierté pour les gestionnaires du site, l'ensemble du chantier se fait tout en continuant la production. « Nous n'avons arrêté l'usine que deux semaines, alors que l'on construit l'équivalent d'une usine neuve », raconte Benoît Renon. Et ce, grâce à un planning piloté au cordeau pour faire travailler ensemble les 250 prestataires chargés de réaliser les travaux. ■

146

MILLIONS D'EUROS

ont été investis entre 2023 et 2024 dans le chantier de l'usine de Grigny, dont l'une des lignes de production sera consacrée aux bouteilles en verre consignées.

Les jeunes pousses de la greentech entre créations en hausse et financement en baisse

GREENTECH

Les jeunes pousses qui œuvrent pour la transition environnementale sont de plus en plus nombreuses.

Le secteur se développe mais reste encore très jeune, avec des chiffres d'affaires faibles.

Camille Wong

Si le monde des start-up prend largement le virage de l'intelligence artificielle, un autre secteur en embuscade participe au nouveau visage de la French Tech. C'est le cas de la greentech, ou, en d'autres termes, les start-up qui œuvrent pour la transition environnementale. La communauté progresse d'année en année, avec près de 2.900 start-up référencées fin 2024 en France. Un chiffre en hausse de 5 % sur un an, note le nouveau panorama de Bpifrance à ce sujet. Dans le détail, l'écosystème a connu 682 nouvelles créations l'année dernière et 544 sorties (fermetures, rachats, entreprises trop âgées...).

La majorité des start-up (1.300) ont moins de cinq ans, un écosystème encore très jeune. « Il faut l'assumer, le secteur est naissant et prometteur, où notre travail est d'attirer de plus en plus de capitaux privés pour les aider à croître », estime Paul-François Fournier,

directeur de l'innovation chez Bpifrance. Le secteur subit des vents contraires entre, d'un côté, une réglementation en sursis pour certaines start-up, comme au sujet de la taxonomie européenne et, de l'autre, la nécessité d'innover pour répondre aux enjeux de transition environnementale, comme le recommandait le rapport Draghi sorti l'année dernière. L'Europe fait partie des chefs de file des greentechs, mais peine encore à industrialiser ses solutions de manière compétitive.

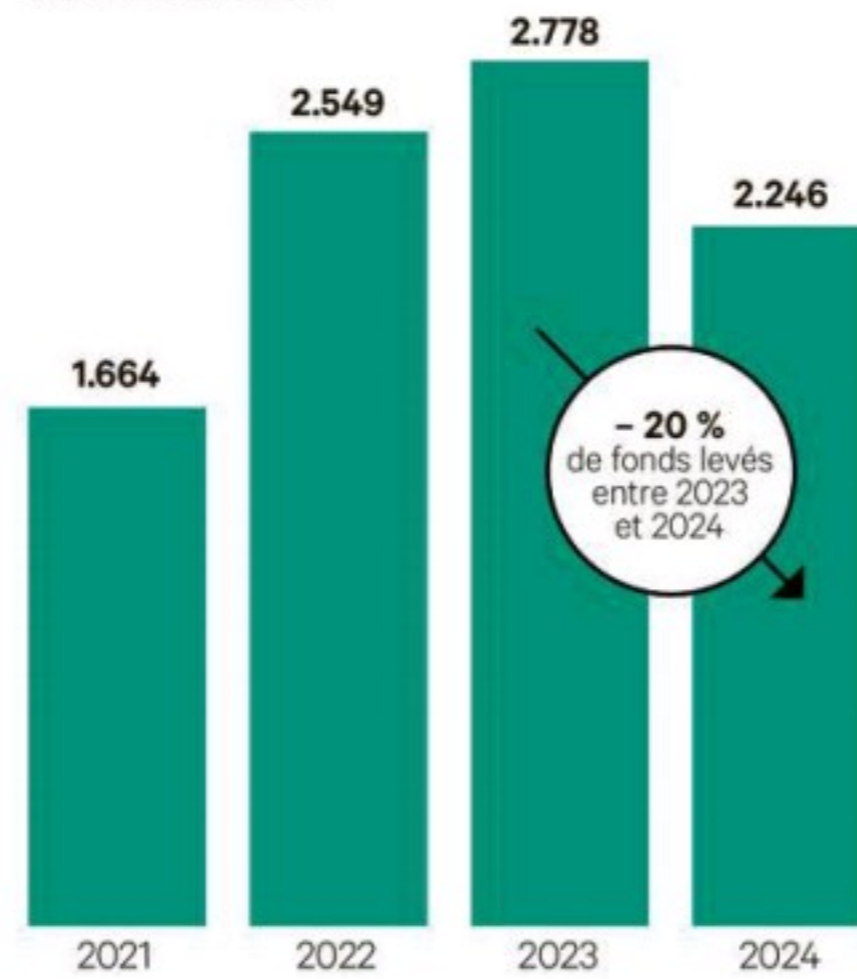
Une vocation industrielle

A noter que les greentechs ne sont pas des start-up comme les autres. Si certaines relèvent du logiciel, la plupart ont une vocation industrielle (57 %). Environ 20 % sont aussi des deeptechs, à savoir des innovations de rupture. Des typologies d'entreprise qui impliquent de longues années de R&D et d'importants capitaux pour se développer, que ce soit en equity ou sous forme de dette. Plusieurs entreprises en difficulté l'année dernière, comme le suédois Northvolt (batteries) ou les français Ynsect et Agronutri (protéine d'insecte) ont échaudé l'écosystème des greentechs industrielles.

« Le contexte est moins moteur pour le secteur. Il y a un certain nombre de nouvelles filières où il est difficile de se développer, avec des marchés pas aussi matures », analyse Paul-François Fournier. Sans oublier les changements géopolitiques et la hausse des prix de l'électricité qui ont étouffé les sites industriels.

L'évolution des levées de fonds des greentechs

En millions d'euros

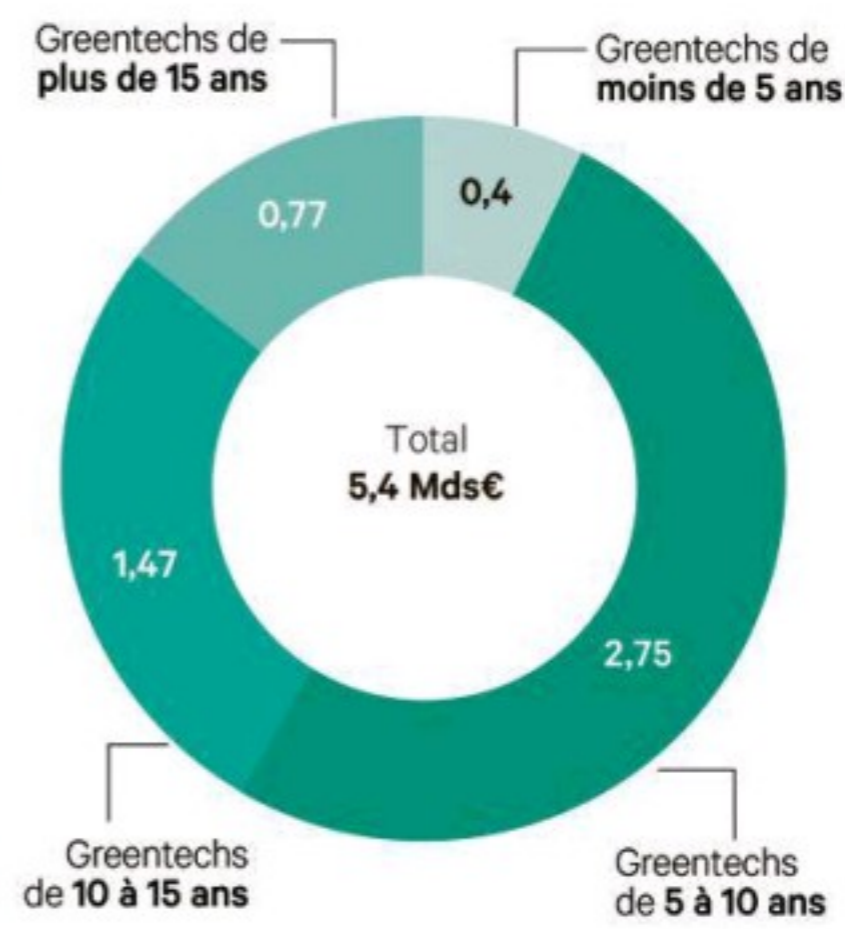


Le secteur est aussi moins moteur dans les financements. Alors qu'en 2023, les greentechs étaient les start-up les plus financées en France, elles accusent désormais une baisse de 20 % en valeur des fonds levés selon Bpifrance (à 2,2 milliards d'euros), en lien avec la chute des tours à plus de 100 millions d'euros.

L'année dernière, ces start-up ont représenté 29 % des financements totaux dans la French Tech, en baisse de 4 points. De manière générale, les revenus des start-up

Le chiffre d'affaires des greentechs françaises

Cumul, en milliards d'euros



LES ÉCHOS / SOURCE : BPIFRANCE

restent faibles. Plus de la moitié de celles qui ont moins de cinq ans d'existence, à savoir l'essentiel des greentechs, réalisent moins de 10 millions de chiffre d'affaires.

Mais plus elles gagnent en âge, plus les revenus suivent : les greentechs ayant entre 5 et 15 ans d'existence dépassent pour la majorité les

10 millions de revenus. Au global, l'écosystème cumule 5,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Les équipes sont plutôt resserrées, en lien avec la jeunesse de l'écosystème : en moyenne une greentech crée 19 emplois, représentant un total de 55.000 postes dans l'écosystème. Les nouvelles énergies et la

mobilité propre sont les principales pourvoyeuses d'emploi en 2024. A titre d'exemple, l'une des start-up plus matures du secteur, Electra (bornes de recharge), a réalisé une levée de fonds 300 millions d'euros réalisée l'année dernière, avec un vaste plan de recrutement.

Adaptation au changement climatique

Enfin, les secteurs les plus financés en volume sont plutôt bien répartis. Dans cet écosystème où beaucoup de fonds dédiés aux greentechs se sont lancés sur l'amorçage, trois secteurs tirent les levées de fonds : la protection des écosystèmes et transition environnementale (22 %), l'industrie verte (21 %) et les nouvelles énergies (20 %). En valeur, l'énergie arrive en tête. Il en est un, en revanche, qui reste le grand oublié : l'adaptation au changement climatique. « Il y a encore un vrai sujet de prise de conscience. Près de 70 % des dirigeants de PME/ETI ne considèrent pas l'adaptation comme un sujet stratégique majeur », souligne Solène Bellier, chargée de mission stratégie innovation et Bpifrance.

Moins de 60 start-up sur les 2.900 ont été identifiées sur cette thématique (assurance, surveillance, évaluation des risques...). Une goutte d'eau au regard du chantier à venir pour préparer la France à une hausse de 4 °C par rapport à l'ère préindustrielle. ■

Benjamin Saada, la fibre entrepreneuriale

FRENCH TECH

Sa société Fairmat développe une solution de recyclage des composites de fibres de carbone.

Benjamin Saada, ou « Ben » pour la plupart des gens, a pour métier de bâtir des entreprises. Mais il excelle aussi dans l'art de bien s'entourer. A la question : « Qui est votre mentor ? » La réponse est pour le moins chic : Antoine de Saint-Affrique, le PDG de Danone. A l'époque haut cadre dirigeant chez Unilever, il donne quelques cours de marketing aux Mines. Il deviendra business angel chez Expliseat, sa première start-up, puis Fairmat, la seconde.

Depuis une quinzaine d'années, les échanges entre les deux hommes se font au fil d'un message WhatsApp ou d'un café, selon l'agenda. « Il a une curiosité et une ouverture d'esprit insatiable. C'est une personne qui apprend, qui pivote et ne s'arrête jamais à un obstacle », loue aux « Echos » Antoine de Saint-Affrique.

A 37 ans, Benjamin Saada dirige Fairmat, une start-up qu'il a fondé en 2020 et spécialisée dans le recyclage des composites en fibre de carbone, très présents dans l'aéronautique, l'automobile ou l'éolien. Des déchets à haute valeur ajoutée, mais complexes à revaloriser. Le matériau, très pointu, est ensuite vendu, en particulier à des clients dans l'électronique et l'équipement sportif. L'entreprise vient de passer une étape décisive de son histoire,

avec un financement de 51,5 millions d'euros, incluant 25 millions de venture debt accordée par la Banque européenne d'investissement (BEI). La levée en capital est portée par Bpifrance Large Ventures, Slate VC et Cape Capital, aux côtés des investisseurs historiques.

L'objectif : renforcer sa présence aux Etats-Unis, où Fairmat possède déjà une filiale et ambitionne d'y réaliser la moitié de son chiffre d'affaires. Autre défi : parvenir, d'ici à trois ans, à une boucle de recyclage « infinie » des fibres de carbone. « Tu ne peux pas en 2025 lancer un projet industriel massif sans avoir le contrôle total du cycle de vie, que ce soit au niveau du matériau ou de l'énergie », tranche-t-il.

Fairmat vient de passer une étape [...] avec un financement de 51,5 millions d'euros, incluant 25 millions de venture debt accordée par la Banque européenne d'investissement.

Benjamin Saada appartient à cette génération d'élèves des Mines marquée par l'enseignement de Jean-Marc Jancovici, professeur et expert en énergie, figure tutélaire pour nombre d'ingénieurs. Des cours de « Janco », l'entrepreneur retient « la conscience d'un monde aux ressources naturelles limitées ». Un principe qui façonnera son parcours. « C'est une personne qui mar-

que, il est enthousiasmé et enthousiasmant. Il est un mélange très rare d'homme charmant, ce qui est rare dans le monde des affaires, tout en étant un ingénieur avec une expertise sur des sujets ultra-pointus », souligne de son côté Raffi Kamber, associé fondateur de Singular, l'un des fonds au capital de Fairmat.

Ami d'enfance

Chez Fairmat, la « transparence » est de mise, en particulier sur les salaires. Ici, pas de négociations, les grilles sont strictes. Un fonctionnement qui rappelle un autre fleuron de la French Tech : Alan, cofondée par un certain Jean-Charles Samuelian. Un « pote d'enfance » de leur jeunesse commune à Marseille. Au collège, Samuelian et Saada sont placés à côté en classe. Plus que de partager des livres d'histoire et de français, ils fondront en 2011, avec un autre ami, Vincent Tejedor, Expliseat, un fabricant de sièges d'avion ultralégers pour abaisser le poids des appareils et donc leur besoin en carburant. « La bande de pote au 130 de QI, qui s'attaque à quelque chose d'énorme, avec le patron d'Airbus en face d'eux. C'était fascinant comme contraste », se remémore Raffi Kamber.

Si l'entreprise est devenue une belle PME, l'histoire n'en reste pas moins mouvementée, où de jeunes adultes à peine sortis de l'adolescence s'attaquent à une industrie très établie. Un bout de leur histoire s'invite même dans « J'étais un homme pressé » (Nouvelle Edition, 2014), le récit de Christian Streiff, ex-PDG d'Airbus et PSA, mais aussi... l'un des premiers business angels d'Expliseat.

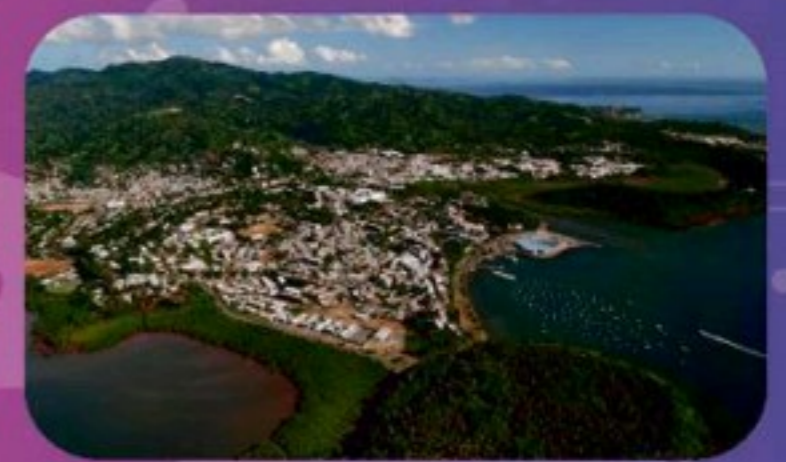
— C. W.



START-UP CHALLENGE

Participez à un challenge inédit pour reconstruire Mayotte !

Après le cyclone Chido, Mayotte doit se reconstruire. L'Agence de Développement et d'Innovation de Mayotte (ADIM), en partenariat avec VivaTech, lance le premier Start-up Challenge dédié à un territoire !



5 GRANDS DÉFIS À RELEVER

- Infrastructures résilientes
- Accès durable à l'eau et à l'énergie
- AgriTech et sécurité alimentaire
- Économie circulaire et résilience communautaire
- Conservation marine et biodiversité

À GAGNER

- 5 000 € par challenge pour développer votre solution
- 2 Pass VivaTech 2025 pour présenter votre projet
- Accompagnement et accès au Territoire

Candidatez avant le 28 avril 2025

vivatechnology.com/challenges/adim-2025



ADIM
AGENCE DE DÉVELOPPEMENT ET D'INNOVATION DE MAYOTTE

VIVA 11-14 JUIN
2025 PARIS
TECHNOLOGY

Nouvelles réglementations, menaces en hausse : le marché cyber reste porteur

CYBERSÉCURITÉ

Les entreprises augmentent la proportion de leurs dépenses consacrées à la sécurité informatique au sein de leur budget informatique.

En France, le marché s'approche de la barre des 10 milliards d'euros.

Florian Dèbes

Les professionnels de la cybersécurité n'ont confiance en rien, sauf en l'avenir prometteur de leur marché. Réunis à Lille cette semaine pour l'édition européenne du Forum InCyber, les experts du zéro trust – la méthode de sécurité qui donne son thème à l'événement cette année – auraient pu déchanter avec le ralentissement économique et la montée des incertitudes chez leurs clients. Mais l'augmentation des menaces les rend plus que jamais incontournables.

« L'intensité cyber est en train de croître dans les budgets informatiques des entreprises. La part des dépenses consacrées à ce sujet va passer de 8 % de l'enveloppe IT en 2025 à 10 % en 2029 », expliquait Eric Damage, spécialiste de la cybersécurité au cabinet d'étude de marché PAC Analyst. L'expert s'attend en France à une croissance moyenne de 9,6% pour les services de cybersécurité (audit, surveillance, etc.) et de 8,7% pour les ventes de logiciels et de matériel. De 8 milliards d'euros en 2025, le marché pèserait ainsi plus de 11,3 milliards d'euros en 2029.

Multiplication des alertes
Ces chiffres tranchent pourtant avec le reste du secteur du numérique, notamment dans les services. « Après des années où le numérique avait échappé à la morosité de l'économie, ce n'est plus le cas », constate Alexis Jouan, directeur d'étude chez Xerfi, qui table sur 3% de croissance pour la tech d'entreprise en France et même sur une quasi-stabilité (+1%) pour les services numériques plus généralistes.

La multiplication des alertes de l'Anssi et des témoignages de patrons victimes, qui expliquent parfois des faillites par une cyberattaque, ont fini par faire leur effet. Les réglementations, dont la directive NIS 2 en cours de transposition dans le droit français avec le projet de loi « Résilience » et la réglementation Dora pour le secteur financier, imposent aussi des exigences



La multiplication des alertes de l'Anssi et des témoignages de patrons victimes, qui expliquent parfois des faillites par une cyberattaque, ont fini par faire leur effet.
Photo Sameerr al-Doumy/AFP

11,3

MILLIARDS D'EUROS

C'est ce que devrait peser, en France, le marché de la cybersécurité en 2029, contre 8 milliards en 2025.

« Ça coûte dix fois moins cher de se protéger que de subir une attaque »

Propos recueillis par Florian Dèbes

Dans une interview aux « Echos », Vincent Strubel, directeur de l'Agence nationale de sécurité des systèmes d'information (Anssi) rappelle que les attaques informatiques touchent autant les entités les plus critiques que les PME. Il fait le point sur la mise en œuvre à venir du projet de loi « Résilience » et l'impact pour les entreprises.

Espionnage, sabotage, vols de données... Les cyberattaques contre les intérêts critiques en France, des grands groupes télécoms aux PME, en passant par l'aéronautique et les hôpitaux, se multiplient d'année en année, indique le dernier rapport de l'Anssi.

Alors que le Sénat vient de voter en première lecture le projet de loi « Résilience » pour étendre à plus de 15.000 entreprises et administrations une liste d'exigences de sécurité sous peine d'amendes, le patron de l'Anssi, Vincent Strubel, revient sur la menace et les parades à mettre en œuvre.

En 2024, l'Anssi a fait le constat d'un « niveau de menaces particulièrement élevé ». A quoi s'attendre pour 2025 ? L'année 2024 se répète en 2025. Ce que l'on a vu en 2024 n'était d'ailleurs déjà que l'amplification de ce qu'on voyait en 2023 et les années précédentes. Le tournant date de 2020. La menace a alors pris un caractère systémique. A la fois, des attaquants très compétents, souvent en mission pour des Etats, ciblent des infrastructures extrêmement critiques. A la fois, des acteurs moins experts, notamment des cybercriminels, font des dégâts sur tout le reste.

Une PME qui fait faillite après une cyberattaque, c'est toujours un drame. Mais le caractère massif du phénomène ouvre un enjeu de sécurité nationale et d'atteinte à nos intérêts fondamentaux. Dans

VINCENT STRUBEL
Directeur général de l'Anssi

le contexte géopolitique qui ne fait que se durcir, c'est la pérennité de notre modèle économique et de société qui est en jeu.

Les Etats-Unis sont-ils toujours nos alliés dans le cyber ?
Il est trop tôt pour voir les effets des nouvelles directives prêtées à l'administration Trump en matière de coopération sur le sujet cyber. Les Etats-Unis sont des alliés. En cyber, ils l'ont été pendant des années. Récemment encore, leurs informations nous ont aidés pour sécuriser les Jeux Olympiques et Paralympiques. Mais la France est une grande nation cyber. Nous les alertons aussi et nous continuons de le faire. Ce partenariat avec les Etats-Unis, comme avec d'autres, n'est pas nécessaire à notre sécurité car nous avons nos propres capacités contre les cyberattaques, y compris les plus pointues.

En quoi le PJJ « Résilience », voté au Sénat et qui arrivera à l'Assemblée au printemps, renforcera les entreprises et les administrations ?

C'est un changement de paradigme. Historiquement, l'Anssi s'occupe des grosses structures. Ce texte pose un cadre et des exigences différentes pour des structures beaucoup plus petites, comme des ETI, des entreprises moyennes et des collectivités locales. L'ambition change aussi. Il s'agit davantage de se protéger de la pression ambiante que des seules attaques très ciblées des attaquants étatiques. Enfin, on passe d'un régime de sanction pénale à des sanctions administratives financières en cas de manquements aux exigences de sécurité [des amendes jusqu'à 2 % du chiffre d'affaires]. C'est plus efficace. Personne n'avait envie d'aller poursuivre au pénal un

patron d'entreprise parce qu'il n'a pas suivi les règles de l'Anssi.

Que devront faire les ETI et moyennes entreprises pour se sécuriser dans les règles ?
Nos exigences précises feront l'objet d'un référentiel qui n'est pas dans la loi pour lequel nous consultons encore les représentants sectoriels, les fédérations et les professionnels. Mais nous demanderons des choses simples, comme une capacité à mettre rapidement à jour les logiciels utilisés, des sauvegardes hors-ligne des données, un plan de gestion de crise... Cependant, nous n'accompagnerons pas une PME comme nous le faisons pour les grands groupes. Nous ferons un énorme effort de pédagogie. À l'occasion du Forum InCyber, nous lançons d'ailleurs cette semaine la plateforme « Mes Services Cyber » pour offrir un accès simplifié à tout notre corpus documentaire et à nos services en ligne.

Qu'attendez-vous des professionnels de la cybersécurité ?
Nous sommes là pour prodiguer des conseils, pour permettre à de petites structures d'évaluer leur niveau de sécurité mais n'aurons pas d'offres industrielles, pas de services commerciaux. Ce n'est pas le rôle de l'Etat. Mais il est évident qu'un besoin émergera. Les

prestataires de conseil et d'audit, les fournisseurs de logiciels devront y répondre eux aussi de façon simple. Les entités concernées par la loi vont investir dans la cybersécurité. Ça coûte dix fois moins cher de se protéger que de subir une attaque. Ce sont des investissements extrêmement rentables.

Quelles seront vos premières exigences ?

Le texte demande aux entités qui y sont assujetties de s'enregistrer auprès de l'Anssi et de lui notifier leurs incidents de cybersécurité. Ce ne sont pas des choses très compliquées. On a besoin d'aller relativement vite là-dessus car les notifications nous aident dans notre métier de cyber-pompier. Ce sera exigé six mois après la promulgation de la loi. En revanche, les obligations de mesures techniques ou non-techniques peuvent prendre plus de temps, pour des raisons de renouvellement de contrats par exemple. Sur ce point-là, on se donnera trois ans. Mais pour être prêt dans trois ans, il faut commencer maintenant !

L'Anssi devient de plus en plus un régulateur. Qu'est-ce que cela change ?

La régulation, c'est un nouveau levier pour nous. Mais cela ne doit surtout pas dénaturer notre travail. L'Anssi, c'est avant tout une agence qui aide. On s'organise pour qu'il soit bien clair que ce que nous faisons pour aider une victime ne va pas ensuite nourrir une procédure de sanction. Un pompier – et dans notre cas un cyber-pompier –, il est là pour éteindre l'incendie. Mais il n'est pas en train de fouiller en même temps dans les tiroirs. En cas d'instruction, une nouvelle structure de l'Anssi mènera ce travail, proposera éventuellement de lancer une procédure de sanction mais s'arrêtera là. D'après le projet de loi, les sanctions seront décidées par un collège indépendant. ■

« Il s'agit davantage de se protéger de la pression ambiante que des seules attaques très ciblées des attaquants étatiques. »

annonces légales

COMMUNE DE MONTREUIL

Par Arrêté du Maire ARR2025_0392 du 28 03 2025, la municipalité a ouvert une enquête publique relative, au déclassement du terrain sis 58 rue Emile Zola.

L'enquête publique se déroulera du jeudi 16/04 de 14h à 17h et le jeudi 24 avril de 14h à 17h.

Le commissaire enquêteur qui a été nommé par arrêté du maire est Monsieur Jean-François Biechler.

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points diot. Le calibrage de l'annonce est établi de fillet à fillet. Les départements habilités sont 75, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

Les forces spéciales dans le viseur des entreprises

DÉFENSE

Le Salon Sofins consacré aux besoins des forces spéciales se tient près de Bordeaux, dans un contexte international très lourd.

Ces militaires d'élite sont en quête de produits d'excellence et innovants pour lesquels PME et start-up sont souvent bien placées.

Frank Niedercorn
— Correspondant à Bordeaux

Une guerre aux portes de l'Europe, un Vieux Continent décidé à se réarmer et des équilibres géopolitiques bouleversés. Le Sofins, le Salon biennal consacré aux forces spéciales qui s'est ouvert ce mardi pour trois jours dans la banlieue de Bordeaux, accueille 88 délégations étrangères, soit 40 % de plus qu'en 2023. Et les PME, qui constituent l'essentiel des 300 exposants, sont des fournisseurs privilégiés pour ces unités d'élite (environ 4.500 militaires en France) « car elles ont la souplesse pour s'adapter à des demandes très spécifiques », explique Benoit de Saint-Sernin. Le président du Club de l'Arbalète organise le Salon au bénéfice du COS, le Commandement des opérations spéciales.

« Nous sommes capables de customiser un produit et de fabriquer en petites séries même une dizaine de pièces », assure Quentin Plattier, responsable produit chez le fabricant normand de casques audio Factem. La PME de 80 personnes, ex-usine Sagem Défense et Sécurité, qui a pris son indépendance en 2011, s'est depuis aussi orientée vers les marchés civils, décrochant en 2018 le marché Airbus.

« **Combat Proven** » En volume, ce marché est modeste, face aux 5 milliards d'euros d'achats réalisés chaque année par le ministère des Armées auprès de 26.000 PME et ETI. Mais pour cer-

taines entreprises très spécialisées, comme Exosens qui fournit les tubes amplificateurs de lumière aux fabricants de jumelles de visée nocturne, il est stratégique car gage d'excellence.

Alors que la Section technique armée de terre (Stat) teste tous les matériels dans un environnement très standardisé, « les forces spéciales utilisent nos matériels dans les conditions réelles et parfois extrêmes », souligne Frédéric Guilhem, directeur commercial d'Exosens : « Cela nous apporte un retour d'expérience tactique irremplaçable. » « Les forces spéciales ne représentent qu'un pourcentage marginal de notre activité défense avec des besoins très spécifiques. En revanche l'estampille « Combat Proven » [éprouvé au combat, NDLR] est essentielle car elle rassure nos autres clients », renchérit Ludovic Ouvry, le fondateur de la société lyonnaise Ouvry, qui produit des équipements de protection contre les risques nucléaires, chimiques et biologiques.

Si ce marché est attractif, c'est que la plupart des technologies sont duales, à la fois civiles et militaires. Ainsi, Zodiac Milpro, dont le siège est à Paris et qui produit en Espagne, vend 1.200 bateaux gonflables et semi-rigides par an et réalise 50 % de son activité avec les armées, dont la moitié avec les forces spéciales. Leur produit phare, le Futura Commando, se gonfle une fois largué par hélicoptère et peut se camoufler

« Avec les forces spéciales, on fait du sur-mesure et on travaille en itération pour ajuster nos produits. Ce qui nous fait progresser pour tous nos marchés. »

LAURENT BDRONE
Directeur commercial de Centigon

sous l'eau près du rivage. Pour le breton Centigon, un spécialiste du blindage de véhicules (notamment ceux du chef de l'Etat) qui effectue 70 % de son activité avec le monde de la défense, les forces spéciales sont aussi des clients importants. « Avec elles, on fait du sur-mesure et on travaille en itération pour ajuster nos produits. Ce qui nous fait progresser pour tous nos marchés », confie son directeur commercial, Laurent Bodrone.

Technologie prédictive de protection

Installée dans le Loiret, la société Asgard Motors vient pour sa part de lancer un quad électrique destiné au monde agricole et forestier. Et elle prépare pour 2027 un nouvel engin 100 % européen, assemblé en France à partir de composants français et espagnols. Il aura notamment une version militaire avec des batteries interchangeable prolongeant l'autonomie. « L'argument de la souveraineté séduit déjà les forces spéciales, qui apprécient évidemment la discrétion et une autonomie à la carte. Et même si ce sont de tout petits marchés, ils sont excellents pour l'image. Il y a aussi pour nous un enjeu de patriotisme », dit son fondateur, Xavier de Lavignère.

Le secteur de la cybersécurité est regardé de très près par les armées. Né en 2015 à Clermont-Ferrand, avec une technologie prédictive de protection de réseau informatique développée pour les PME, Sylink Technologie travaille directement pour le COS. L'an dernier, l'entreprise, qui revendique 155 salariés, a renforcé son offre en rachetant Orsec Technologies, un spécialiste des « sondes réseau », une technologie clé analysant en temps réel de ce qui circule un réseau.

Snowpack, un spin-off du CEA né en 2021 à Palaiseau, dans l'Essonne, a, lui, été d'emblée soutenu par le Gicat, l'accélérateur de la défense. Et pour cause : son logiciel permet à tout un chacun d'être invisible sur les réseaux. « C'est un secteur qui comprend immédiatement l'intérêt de notre technologie. Car quand on ne vous voit pas, on ne vous attaque pas », plaide Laetitia Raynaud, office manager chez Snowpack.

Même quand il est tricolore, le marché de la défense n'a pourtant rien d'un eldorado. Avec ses jumel-

Les drones d'Icarus Swarms volent en formation

La jeune entreprise bordelaise parvient à faire voler des appareils de façon autonome et en groupe, démultipliant ainsi les capacités de recherche ou d'observation.

Icarus Swarms participait le mois dernier à l'exercice interallié Capstone 5 dans le désert de Californie. La jeune société bordelaise était la seule entreprise civile française à y prendre part aux côtés de l'armée de terre. Et pour cause. Icarus Swarms (« essaim » en anglais), née en 2022, est capable de faire voler des drones en formation.

« Nos drones cherchaient à débiter les véhicules de l'équipe d'en face », explique l'entreprise. « Comme armes offensives ou comme outils de renseignement, les drones sont en quelques années devenus incontournables pour les militaires », explique Serge Chau-

mette, directeur technique de la société et pionnier de la recherche sur les essais de drones au Laboratoire bordelais de recherche en informatique (Labri).

Détection de mines

Le premier usage du vol en essaim n'avait pourtant rien de militaire puisqu'il a d'abord permis de démocratiser les spectacles de drones. Ainsi la société Dronisos, dont Icarus Swarms est une émanation, a organisé un millier de spectacles depuis 2018, parvenant à faire voler près de 1.500 appareils ensemble. Lors des shows, les drones répètent une chorégraphie même si chaque d'entre eux peut s'adapter en cas de défaillance des voisins.

Avec Icarus, la technologie a évolué, en limitant les communications entre les appareils, afin d'être moins sensible au potentiel brouillage. Chaque drone a pourtant de l'autonomie pour sortir de

sa trajectoire et s'approcher pour prendre une photo s'il détecte quelque chose. Icarus Swarms entraîne ainsi les drones à reconnaître des mines au sol grâce à une intelligence artificielle. Les appareils peuvent être équipés de capteurs thermiques, de détection d'émissions radio ou de sources radioactives.

La PME, qui emploie 10 personnes, a réalisé 1 million d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier.

Avec le Service technique de l'armée de terre (Stat), la société a aussi développé un système de décollage automatique à partir d'un véhicule. « Une autre application a été mise au point avec les forces spéciales, avec le balisage d'une piste



Le Zodiac Milpro réalise 50 % de son activité avec les armées, dont la moitié avec les forces spéciales.

les de vision nocturne, la société bordelaise Rayxagon a percé à l'export mais peine à trouver des débouchés en France. « A moins d'être adossé à un groupe, c'est paradoxalement difficile pour une PME industrielle qui revendique une offre 100 % française face à certains acteurs qui n'hésitent pas à utiliser des châssis chinois », dénonce son fondateur Antonin Etienne, lui-même ancien militaire.

Les choses ne sont pas forcément plus simples pour certains pionniers. A l'image de PGM Précision qui, depuis 2011, fabrique des armes pour les tireurs d'élite longue distance, capables de faire mouche à plus de 700 mètres. L'entreprise de Haute-Savoie, le dernier fabricant d'armes légères français avec le fabricant de fusils de chasse Verney-Carron (qui est en grande difficulté), s'appuie sur l'export mais est elle aussi à la traîne sur le marché national, hormis auprès de tireurs sportifs. « Heureusement, reconnaît son dirigeant, François Brion, la DGA [la Direction générale de l'armement, NDLR] nous soutient à l'export ». ■

L'IA, nouveau bouclier du soldat

L'intelligence artificielle devient incontournable pour protéger les soldats ou les aider à prendre des décisions.

On ne la voit pas mais l'IA est désormais omniprésente dans le monde de la défense. Le gouvernement en a d'ailleurs fait un enjeu stratégique en créant l'an dernier l'Agence ministérielle pour l'intelligence artificielle de défense. Elle a déjà identifié 400 cas d'usage, parmi lesquels les systèmes d'armes mais aussi la protection du soldat.

La société nordiste MC2-Technologies, qui a développé et assemblé les fusils brouilleurs de drones, déployés à l'occasion des JO de Paris, a ainsi mis au point le système Spart qui protège les soldats des bombes artisanales. L'entreprise, spécialiste des hyperfréquences et premier spin-off de l'université de Lille, a travaillé avec le célèbre commando Kieffer de la marine nationale qui a établi le cahier des charges. MC2-Technologies s'est appuyé sur l'intelligence artificielle pour rendre le brouillage sélectif. « Les systèmes existants brouillent en continu sur toutes les bandes de fréquence, avec une efficacité moindre puisque la puissance est répartie. Grâce à l'IA, Spart détecte la menace au moment de l'émission et déclenche une contre-mesure appropriée avec une puissance maximale. Cela crée une bulle de protection autour du fantassin », explique Nicolas Vellas, le président fondateur de MC2-Technologies.

Le système, également efficace contre les attaques de drones qu'il détecte à distance, est déjà vendu à plusieurs pays dans le monde et contribue à doper un chiffre d'affaires de 15 millions d'euros par an. L'intelligence artificielle permet aussi de mieux surveiller les soldats. La société suisse Wearin' a mis au point un gilet tactique destiné aux professionnels

intervenant dans des situations dangereuses : forces de l'ordre, pompiers, transporteurs de fonds... La veste est truffée de capteurs dont les signaux sont traités par une IA capable d'interpréter des situations anormales. Qu'il s'agisse d'un coup de feu, d'une chute de son propriétaire ou d'un bouleversement des paramètres physiologiques. Depuis l'an dernier, la veste est ainsi à l'essai dans la gendarmerie française. « L'intelligence artificielle aide à la prise de décision et à réduire la charge cognitive du soldat », explique Hadrien Canter, fondateur de Alta Ares, basé à Romainville, en Seine-Saint-Denis.

Aide de l'américain Nvidia grâce à Inception

A l'occasion d'un long séjour sur le front ukrainien en 2022, le jeune entrepreneur rencontre des militaires. Notamment les utilisateurs de drones qui peinent à analyser correctement les images parfois de mauvaise qualité et dont la lecture est rendue encore plus difficile par le stress et de la fatigue. De retour en France, Hadrien Canter réunit une équipe d'ingénieurs qui développe un algorithme d'analyse d'images spécifique.

La société reçoit l'aide de l'américain Nvidia à travers son programme Inception, ce qui permet d'entraîner l'algorithme et d'améliorer son efficacité. « Tout l'intérêt de notre logiciel d'analyse d'images est qu'il est à la fois efficace et frugal : il fonctionne de façon autonome sans recours au réseau » ; plaide Hadrien Canter, disant avoir été, pour cette raison, « contacté par une grande entreprise de défense qui l'intègre désormais dans ses systèmes ».

Alta Ares, dont la solution est testée par l'armée française, est aussi soutenue par l'Agence de l'innovation de défense de la DGA, la direction générale de l'armement. En espérant lever des fonds dans les mois à venir. — F.N.

Ponts : Sterela contrôle le poids des camions en marche

INNOVATEURS

Laurent Marcaillou
— Correspondant à Toulouse

La société de mécatronique Sterela (groupe Ermic), à Pins-Justaret, en Haute-Garonne, mise sur la nouvelle réglementation sur les ouvrages d'art pour déployer son dispositif de contrôle du poids des camions en marche. Un décret paru en juin 2024 permet de verbaliser le dépassement du poids autorisé sur les ponts avec un appareil de contrôle automatisé. La sanction s'applique au propriétaire du véhicule et non plus au conducteur, l'amende étant fixée à 1.500 euros. La réglementation a évolué après l'effondrement du pont suspendu de Mirepoix-sur-Tarn, où le passage d'un convoi d'engins de chantier de 51 tonnes sur cet ouvrage limité à 19 tonnes a causé deux morts en 2019. Selon un rapport du Sénat publié la même année, 25.000 ponts sont « en mauvais état structurel » en France.

Sterela a conçu un dispositif de contrôle/sanction automatisé du poids des camions en marche qui est homologué en Wallonie depuis 2022, mais pas en France. « Même si le pesage en marche n'est pas homologué, notre dispositif permet de vérifier si la typologie du camion correspond au poids autorisé sur le pont. Il prend une photo et en cas d'infraction, le gestionnaire peut déposer plainte », explique Robert Bousquet, le président de Sterela. « L'homologation de l'appareil de contrôle automatisé du poids est prévue cette année. »



Un décret paru en juin 2024 permet de verbaliser le dépassement du poids autorisé sur les ponts avec un appareil de contrôle automatisé. Photo Sterela

reil de contrôle automatisé du poids est prévue cette année. »

30 sites en France

Ce dispositif est composé de barres piézoélectriques à quartz posées sur la route qui envoient le signal à un ordinateur calculant le poids, notamment en fonction de la vitesse. « Notre système a une marge d'erreur de 5 % pour le poids total et de 8 % par essieu », précise-t-il. Seules six sociétés dans le monde fabriquent ces appareils, dont Sterela et ECM en France. Des collectivités se sont déjà équipées. Toulouse Métropole a fait installer ce dispositif de Sterela par l'organisme

Cerema en 2021 sur le pont très fréquenté de Gagnac-sur-Garonne, pour surveiller le trafic. Résultat : 2,5 % des 260.000 poids lourds passés en 2022 étaient en surcharge.

La société a aussi équipé en 2021 le pont suspendu de Saint-Hubert sur la Rance, en Bretagne, et le pont de Cajarc, dans le Lot, en 2024 à la demande du département. Et elle vient d'effectuer la soutenance technique pour la Direction des routes d'Ile-de-France, qui prépare un appel d'offres pour contrôler plusieurs ponts. Le contrôle du poids s'effectue surtout sur les autoroutes pour chasser les surcharges des poids lourds, dangereuses et

déloyales. Sterela a équipé 80 sites dans le monde dont 30 en France, les autres en Belgique, en Pologne, etc. Mais la vidéoverbalisation automatique n'est autorisée qu'en Wallonie. En France, le système alerte la police qui arrête le camion et vérifie son poids à l'arrêt.

« Nous déployons un contrôle sanction automatisé avant le péage d'autoroute à Muret à la demande du ministère des Transports, pour préparer le cahier de spécifications techniques », indique Astrid Cousteau, directrice commerciale de Sterela, qui vend son dispositif à environ 150.000 euros par voie hors installation. ■

Il a dit



« Notre dispositif permet de vérifier si la typologie du camion correspond au poids autorisé sur le pont. »

ROBERT BOUSQUET
Président de Sterela

annonces judiciaires & légales

MÉTROPOLE DU GRAND PARIS

AVIS D'OUVERTURE DE LA PROCEDURE DE PARTICIPATION DU PUBLIC PAR VOIE ELECTRONIQUE

Portant sur le dossier de création de la ZAC de la Molette sur le territoire de la commune du Blanc-Mesnil

Conformément à l'article L.123-19 du code de l'environnement, le dossier relatif à la création de la ZAC de la Molette, notamment constitué de l'étude d'impact, de l'avis de l'autorité environnementale et du mémoire en réponse à cet avis, est mis à la disposition du public par voie électronique avant son approbation.

Description du projet

L'opération d'aménagement d'intérêt métropolitain de la Molette au Blanc-Mesnil porte les objectifs suivants :

- Porter une recomposition urbaine de qualité aux ambitions environnementales exemplaires prônant une mixité urbaine et programmatique ;
- Réaliser un programme d'équipements, de commerces et d'activités contribuant à faire de la Molette un nouveau quartier d'envergure métropolitaine ;
- Contribuer à travers l'opération de la Molette au rééquilibrage territorial entre l'est et l'ouest de la Métropole ;
- Concevoir un nouveau quartier organisé autour d'un espace vert de premier plan dans un secteur carencé en la matière et contribuer à la création d'un îlot de fraîcheur.

Objet de la Participation du public par voie électronique (PPVE)

La Métropole du Grand Paris, autorité compétente en matière d'aménagement d'intérêt métropolitain, souhaite procéder à l'approbation du dossier de création de la Zone d'Aménagement Concerté (ZAC) de la Molette.

Cette opération d'aménagement est soumise à évaluation environnementale et doit à ce titre faire l'objet d'une participation du public par voie électronique conformément aux dispositions de l'article L.123-19 du code de l'environnement.

Modalités de la Participation du public par voie électronique (PPVE)

La procédure de participation du public par voie électronique est ouverte du 22 avril 2025 12h00 au 23 mai 2025 à 12h00. Le dossier de participation du public par voie électronique comporte notamment :

- Le dossier de création de la ZAC de la Molette,
- L'étude d'impact de l'opération d'aménagement de la Molette,
- L'avis délibéré n°APJIF-2025-010 de la Mission régionale d'autorité environnementale (MRAe) sur l'étude d'impact de l'opération d'aménagement de la Molette et le mémoire en réponse du maître d'ouvrage, la Métropole du Grand Paris, à cet avis. L'avis de la MRAe peut être consulté librement sur son site internet à l'adresse suivante : mrae.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/apjif_2025_010_creation_zac_molette_blanc-mesnil-delibere.pdf

- Les avis des collectivités territoriales et de leurs groupements intéressés par le projet,
- Le bilan de la concertation préalable à la création de la ZAC,
- La mention des textes qui régissent la mise à disposition et l'indication de la façon dont cette mise à disposition s'insère dans la procédure administrative, ainsi que la ou les décisions pouvant être adoptées au terme de la participation et les autorités compétentes pour prendre la décision d'autorisation ou d'approbation,
- La mention des autres autorisations nécessaires pour la réalisation du projet d'aménagement dont la Métropole du Grand Paris a connaissance.

Pendant la durée de la procédure, la consultation électronique du dossier, ainsi que l'accès à un registre dématérialisé s'effectueront sur le site internet de la Métropole du Grand Paris à l'adresse suivante :

<https://www.metropolegrandparis.fr/fr/ppve-la-molette>

Le lien sera mis en ligne sur le site internet de la ville du Blanc-Mesnil.

Le registre dématérialisé permettra de recueillir les observations, questions et propositions du public, ainsi que les réponses du maître d'ouvrage à ces observations pendant toute la durée de la participation du public par voie électronique.

Une consultation sur demande du dossier de la PPVE sur support papier sera également possible aux lieux suivants :

- A la direction de l'aménagement de la Métropole du Grand Paris, 157 avenue de France - 75013 Paris ; du lundi au vendredi de 9h00 à 12h00 et de 14h00 à 18h00,
- A la Mairie du Blanc-Mesnil, 1 place Gabriel-Péri - 93156 Le Blanc-Mesnil ; les lundi, mercredi, jeudi et vendredi de 9h00 à 12h30 et de 14h00 à 17h30, le mardi de 14h00 à 17h30.

En cas de besoin, les demandes de renseignements techniques sont à adresser, pendant la durée de la procédure :

- Par courriel, aux adresses électroniques suivante : ppve.molette@metropolegrandparis.fr et urba@blancmesnil.fr
- Par téléphone au 06.18.76.59.82.

Le présent avis sera affiché en Mairie du Blanc-Mesnil, de Drancy, du Bourget, de Dugny, au siège de la Métropole du Grand Paris ainsi que par voie d'affiches sur le périmètre du projet.

Cet affichage aura lieu quinze jours au moins avant l'ouverture de la participation du public par voie électronique et entretenu pendant toute sa durée. Il sera également mis en ligne sur le site internet de la ville du Blanc-Mesnil et sur le site de la Métropole du Grand Paris.

La personne responsable du projet est la Métropole du Grand Paris, représentée par son président, domicilié 15 - 19 Avenue Pierre Mendès France - 75013 Paris.

L'autorité compétente pour approuver ou refuser le dossier de création de la ZAC de la Molette au terme de la participation du public par voie électronique est le Conseil métropolitain (organe délibérant de la Métropole du Grand Paris).

EP 25-274 / contact@publillegal.fr

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

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

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

La fonderie ID Casting veut s'attaquer à de nouveaux marchés

BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

Avec désormais six cadres actionnaires et l'entrée à son capital d'UI Investissement, le groupe jurassien vise des secteurs porteurs comme la défense ou le médical.

Monique Clemens

— Correspondante à Besançon

Nouvelle impulsion pour ID Casting, un groupe installé à Arbois, dans le Jura, et spécialisé dans l'injection sous pression en chambre chaude d'alliages de zinc et de magnésium. Le départ à la retraite de son président, Denis Dècle, donne lieu à une recomposition du capital : son directeur général Laurent Monnier prend les commandes, il monte à 70 % des parts et fait entrer cinq managers clés (10 % du capital à eux tous) ainsi que la société UI Investissement (20 %).

Ce groupe de 210 salariés est l'un des cinq premiers acteurs européens de la fonderie de zamak, un alliage de zinc 100 % recyclable qui permet de réaliser des pièces complexes avec une grande précision. Il s'était diversifié en 2012 dans les alliages de magnésium. ID Casting se présente comme la seule entreprise française de fonderie sous pression pour ce métal injecté ultraléger qui intéresse les secteurs du transport, des outils électriques, du matériel informatique et de communication.

Nouveau plan stratégique

En 2024, ID Casting a livré 2.400 tonnes de pièces et ensembles à ses clients du bâtiment (35 %), de l'automobile (25 %), de l'électrique (30 %) : des supports pour balais d'essuie-glace, pour optiques ou écrans, des composants de pédales, d'engrenages pour volets rou-

lants, de radiateurs ou de détendeurs de gaz...

Pour l'automobile, il fournit des pièces hors moteur - a priori non menacées par l'électrification des véhicules - et est engagé depuis juin 2024 dans l'accélérateur Bpifrance. Ses nouveaux actionnaires comptent sur cet accompagnement pour se développer sur les marchés de l'aéronautique, du médical, des outils portatifs, de la défense et du transport. ID Casting envisage aussi de grandir par croissance externe.

La plus importante de ses trois fonderies, Siobra (87 salariés), est installée à Arbois. Le groupe emploie aussi 51 personnes sur le site d'AMI, dans l'Essonne, et 72 chez ID Components, en Tunisie. Mais c'est dans le Jura que sont réalisés les développements et essais de moules pour les trois usines.

La reconstitution du capital se double d'un nouveau plan stratégique dans lequel l'activité magnésium a été rapatriée en totalité à Arbois. « Nous gardons en Tunisie le développement de la partie zamak, l'assemblage et l'usinage », détaille Laurent Monnier, désormais PDG du groupe après en avoir été le directeur financier depuis 2014. « Ce qui nous a plu, c'est le maintien du centre de décision en Bourgogne-Franche-Comté et l'entrée de cadres au capital », explique, pour sa part, Bénédicte Chevigny, directrice associée d'UI Investissement.

Pour maintenir son savoir-faire, le groupe, qui a réalisé un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros en 2024, dont 35 % à l'export, s'était doté d'une école de formation interne il y a quatre ans. ■

2.400

TONNES

La quantité de pièces et ensembles qu'ID Casting a livré à ses clients du bâtiment, de l'automobile et de l'électrique en 2024.

Essais industriels : à Grenoble, le CERG investit dans le nucléaire

AUVERGNE RHÔNE-ALPES

Fondée en 1962, l'entreprise réalise des tests sur mesure, notamment pour le secteur du nucléaire.

Florian Espalieu

— Correspondant à Grenoble

Après avoir quitté le giron d'Alstom en 2007, le CERG change de nouveau de mains. Fondé en 1962 et historiquement lié à l'hydroélectricité, le Centre d'études et de recherche de Grenoble vient d'être racheté par plusieurs de ses cadres. « Nous avons travaillé pendant un an et demi sur ce projet de reprise », indique Jordan Lasserre, le nouveau directeur général qui détient depuis le 31 janvier 51 % des parts de la société.

Son prédécesseur a conservé 24,5 % des parts pour assurer la transition et sept cadres complètent l'actionnariat. L'opération - dont le montant n'a pas été dévoilé - a été réalisée par de l'emprunt via un « achat à effet de levier » (ou LBO pour « leveraged buy-out »). « Nous

faisons un métier de niche », explique Jordan Lasserre, qui est dans l'entreprise depuis dix ans.

Avec une spécialisation en mécanique des fluides, l'entreprise réalise sur sa centaine de bancs d'essai des tests sur mesure, principalement pour le secteur du nucléaire : « Nous sommes un centre d'essai assez unique en Europe », se targue le dirigeant, qui indique toutefois que « d'autres laboratoires existent, mais avec d'autres spécificités ».

La PME a construit un bâtiment dédié aux essais nucléaires pour un investissement de 1 million d'euros.

Installé au Pont-de-Claix, dans le sud de l'agglomération grenobloise, le CERG compte aujourd'hui 31 salariés et a réalisé en 2024 un chiffre d'affaires de 4,9 millions d'euros.

En parallèle du changement d'actionnariat, il a achevé la construction d'un bâtiment équipé de 120 m² au sol dédié aux essais

nucléaires. Un investissement de 1 million d'euros qui vise à caractériser des pompes de lubrification des paliers de turbines Arabelle - filiale d'EDF rachetée en 2024 à General Electric. Celles-ci sont au cœur des centrales nouvelle génération EPR (réacteur pressurisé européen).

EPR d'Hinkley Point

Les premières pompes devraient être testées au second semestre 2025, à raison d'un mois d'opération chacune. Une dizaine d'unités passeront ainsi dans les locaux du CERG, le contrat courant jusqu'à fin 2026, avec possibilité de renouvellement. Dans un autre bâtiment, tournent déjà des essais de qualification de pompes de l'EPR d'Hinkley Point (Royaume-Uni). Il a aussi servi à valider la conception d'équipements pour l'EPR de Taishan (Chine). Après une année 2024 marquée aussi par sept recrutements, l'entreprise devrait stabiliser ses effectifs en 2025 et faire face à un « plan de charge soutenu, avec une visibilité supérieure à un an ».

Le CERG traite chaque année une soixantaine de projets de toutes tailles pour des montants de contrat allant de 5.000 euros à 2 millions. ■

Wall Street a bouclé son pire trimestre en près de trois ans

BOURSE

Jamais la performance des actions européennes n'avait été aussi forte par rapport à celle des actions américaines.

Rachel Cotte et Sophie Rolland

Le slogan de campagne de Donald Trump « Make America Great Again » ne s'appliquait visiblement pas à Wall Street. Les indices américains stars de ces dernières années, le S&P et le Nasdaq, viennent de boucler leur plus mauvais trimestre depuis 2022, le premier lâchant près de 5 %, et le deuxième, plus de 10 %. Le contraste avec l'Europe est saisissant. Dans le même temps, l'indice paneuropéen Stoxx 600 a, lui, gagné 5 %. Parmi les places européennes, Madrid (Ibex) a bondi de 13 %, Francfort (DAX), porté par les valeurs de la défense, et Milan (MIB) ont pris 11 %. Quant au CAC 40 parisien et au Footsie londonien, ils ont progressé de plus de 5 %.

En plongeant les marchés dans le brouillard, le nouveau président a convaincu les investisseurs internationaux de rééquilibrer leurs positions. Il est vrai qu'en fin d'année dernière, ils étaient, de l'aveu général, excessivement exposés aux actions américaines, en particulier celles du secteur technologique. La tempête DeepSeek a vite obligé les gérants à s'interroger sur le poids

pris par les « sept magnifiques » dans leurs portefeuilles. Le géant des puces Nvidia a chuté de 23 %. Tesla a plongé de près 40 %.

Confiance entamée

L'imprévisibilité, l'incongruité de la politique de la nouvelle administration et les menaces de guerre commerciale ont fini par entamer la confiance des marchés et des ménages américains. Le VIX (indice de volatilité du S&P 500) est resté au-dessus de 20 points pendant presque tout le mois de mars. La confiance des consommateurs a atteint en mars un plancher de quatre ans.

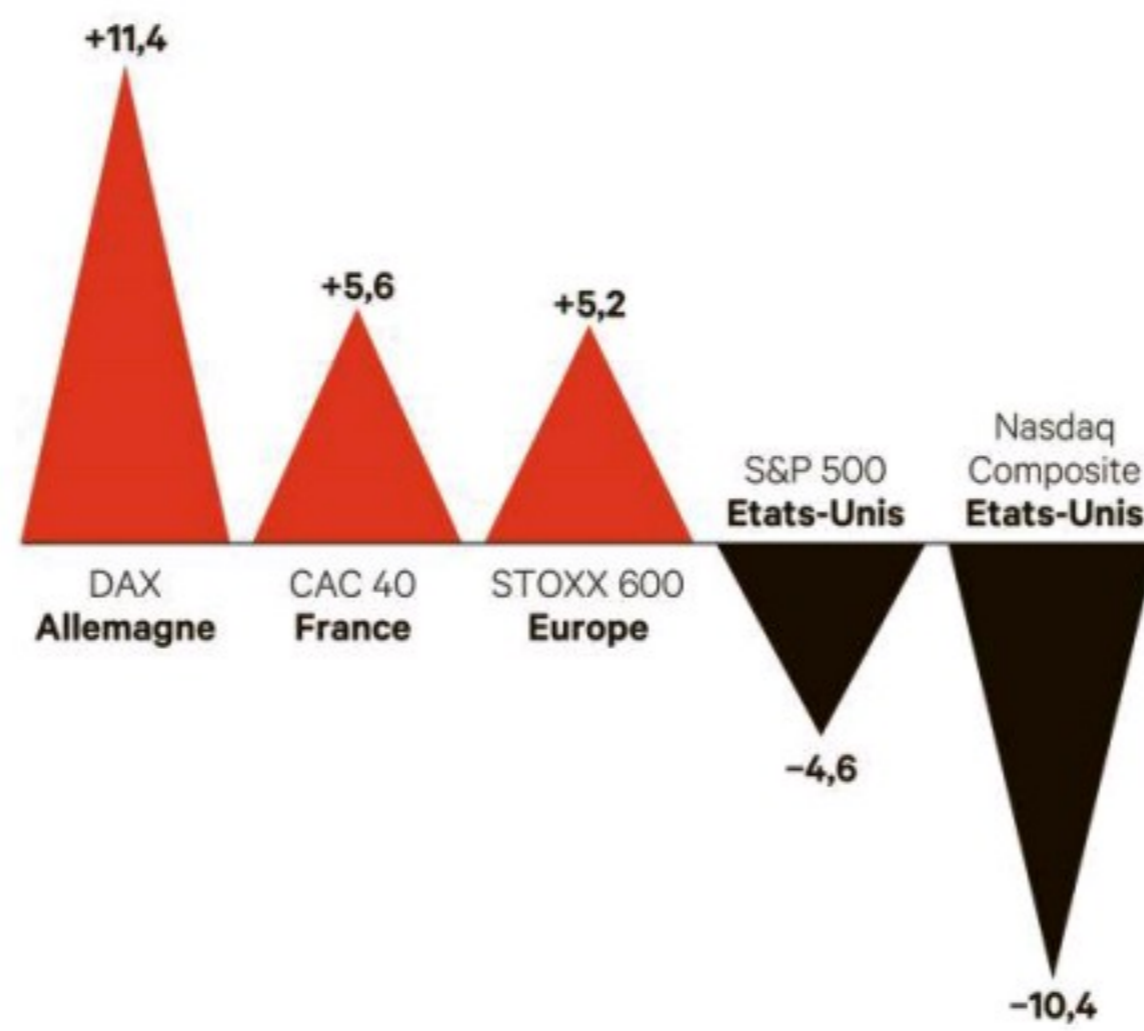
Et en début de semaine, les investisseurs retenaient à nouveau leur souffle en attendant les annonces du président américain, qui doit préciser ce mercredi les contours des droits de douane « réciproques » visant les partenaires commerciaux des Etats-Unis.

De l'autre côté de l'Atlantique, fin 2024, les actions européennes se négociaient, elles, à des niveaux de décote historiques. Puis, comme l'expliquent les stratèges de marché de Deutsche Bank Henry Allen et Jim Reid, « le marché boursier européen a enregistré une surperformance significative, portée par un changement radical de politique budgétaire en faveur de la défense ».

En fait, les places boursières du Vieux Continent viennent de boucler un trimestre historique. Jamais la performance des actions européennes n'avait été aussi forte par rapport à celle des actions américaines. De quoi inciter les investis-

Wall Street a reculé alors que les marchés européens ont progressé au premier trimestre

De 31 décembre 2024 au 31 mars 2025, en %



seurs à augmenter encore leur exposition à l'Europe. La plupart des analystes, notamment ceux du BlackRock Institute, estiment que le rebond des actions européennes pourrait se prolonger encore au moins trois à six mois.

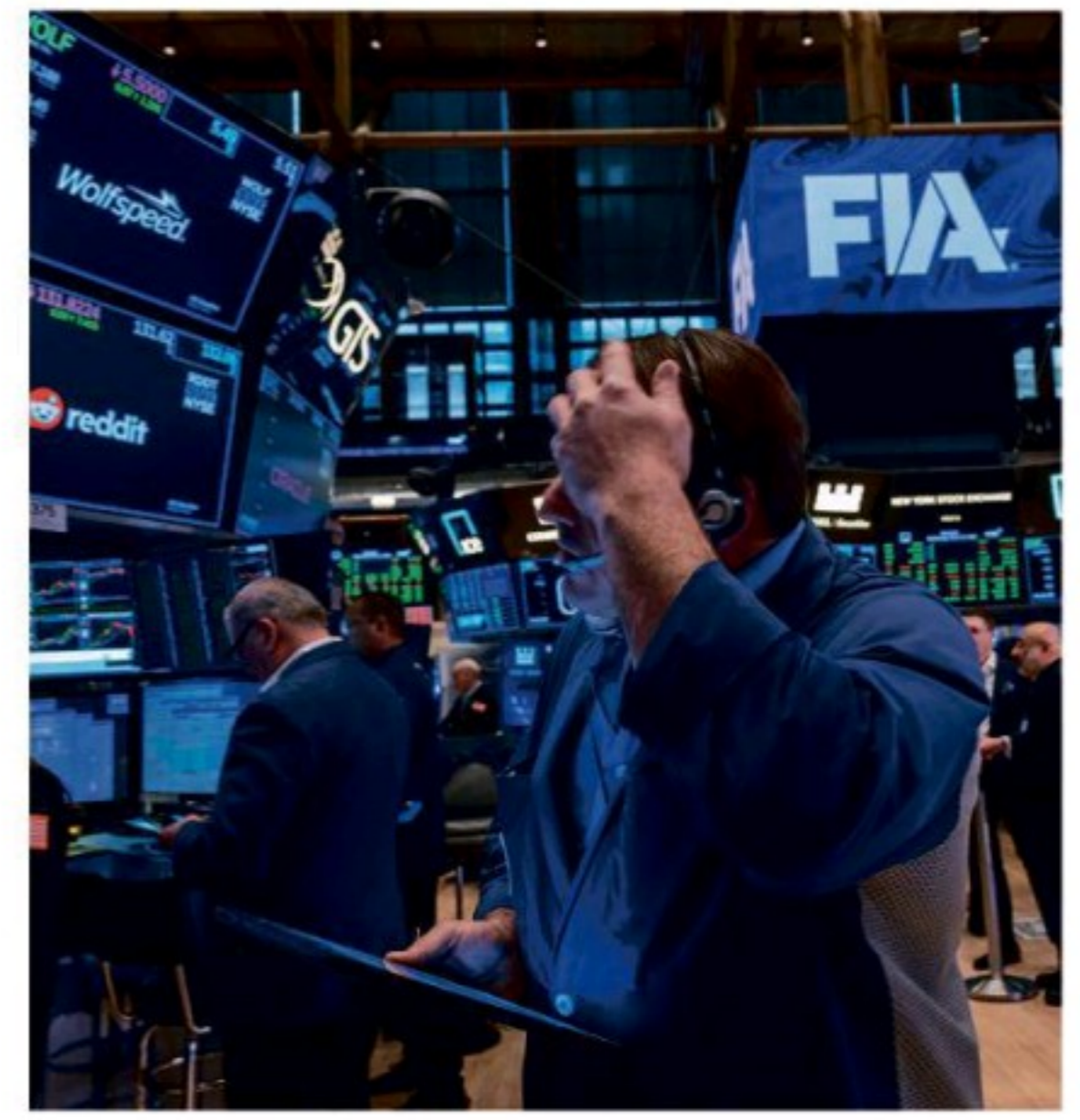
Le marché allemand est le principal bénéficiaire de ces repositionnements. Son atout ? Sa forte concentration en valeurs de la défense. La progression du panier d'actions

européennes de défense constitué par la banque Goldman Sachs donne une idée de l'engouement pour le secteur. Il s'est apprécié de 70 % en trois mois.

Valorisations élevées des groupes de défense

Rheinmetall (producteur de véhicules blindés) et ThyssenKrupp (qui possède une activité de sous-marins) ont tous deux vu leur cours doubler au premier trimestre. Ces deux valeurs ont été les plus performantes de l'indice Stoxx 600 au cours des trois premiers mois de 2025. Mais les six suivantes, correspondent aussi à des entreprises susceptibles de bénéficier d'une augmentation des dépenses de défense des pays européens.

L'appétit des investisseurs a fait grimper les valorisations. Plusieurs valeurs de la défense se négocient désormais à des multiples de béné-



« LES ÉCHOS » / SOURCE : BLOOMBERG - PHOTO : SPENCER PLATT/GETTY IMAGES/AFP

ficiés prévisionnels qui dépassent ceux du luxe et de la technologie. Rheinmetall, Saab et Kongsberg Gruppen se négocient environ 40 fois leurs bénéfices. L'italien Leonardo est moins cher mais s'échange toutefois autour de 24 fois ses bénéfices.

Goldman Sachs a abaissé son objectif pour le S&P 500 en fin d'année par deux fois en mars.

Aucun gourou des marchés, aucune star d'une grande banque d'investissement n'avait prévu un tel scénario pour le premier trimestre. Et maintenant que les craintes de stagflation deviennent plus forte, les prévisions sont massivement revues à la baisse. Goldman Sachs a

abaissé son objectif pour le S&P 500 en fin d'année par deux fois en mars. D'abord à 6.200 points le 11 mars, en raison de la correction des valeurs tech, puis à 5.700 points, le 31. La banque, qui est parmi les plus pessimistes de Wall Street, évoque cette fois un risque de récession accru et l'incertitude liée à la guerre commerciale.

Trump reste pour l'heure inflexible, convaincu des effets positifs de la hausse des barrières douanières sur l'économie américaine à long terme. « Trump a un objectif final en tête – une amélioration de la balance commerciale et la relocalisation de l'industrie manufacturière – qui profiterait potentiellement aux actions américaines au fil du temps. Et le S&P 500, malgré son récent revirement, reste composé d'entreprises de qualité, relativement bien protégées contre l'impact des droits de douane », souligne Fidelity. ■

Droits de douane : les marchés obligataires risquent d'être pris au dépourvu

A l'approche du « jour de la libération » proclamé par Donald Trump, les taux ont fortement baissé sur le marché obligataire. Et peut-être un peu trop.

Guillaume Benoit

Les investisseurs obligataires sont-ils en train de sous-estimer les effets de la guerre commerciale qui se dessine ? Le marché de la dette d'Etat n'a pourtant pas échappé à la volatilité qui a aussi frappé les actions sur fond d'annonce de hausses des droits de douane. Les incertitudes sur le contenu des mesures prises par les Etats-Unis, les déclarations contradictoires et les possibles ripostes ont en effet créé un climat instable. « Les obligations souveraines américaines ont, en partie, eu du mal à appréhender les implications qu'aura la construction d'un mur tarifaire autour des Etats-Unis », confirment les stratèges taux d'ING.

Mais au fur et à mesure que l'on s'approche du « Liberation Day », la mise en scène – ce mercredi – de l'annonce de la hausse des droits de douane par Donald Trump, les taux affichent un mouvement de baisse

quasi continue des deux côtés de l'Atlantique. Ainsi, les Treasuries – les obligations d'Etat américaines – ont vu leur rendement passer de 4,4 % jeudi dernier à 4,16 % mardi. Soit plus d'un cinquième de point de moins en quatre séances.

En Europe, la tendance est similaire, mais un peu moins forte. Le taux du Bund allemand à 10 ans a reculé de 16 points de base (bp) en une semaine et son équivalent français de 13 bp pour s'établir respectivement à 2,67 % et 3,38 %.

Ruée vers les actifs sûrs

Derrière ce mouvement, un réflexe bien connu des marchés, celui d'une ruée vers les actifs sûrs. Dans le brouillard qui entoure les futures décisions de l'administration Trump et face aux conséquences potentiellement négatives pour l'économie, les investisseurs viennent chercher dans les obligations l'assurance d'un rendement fixe.

En outre, même s'ils ne croient pas encore au scénario d'une vraie récession, ils entrevoient tout de même un ralentissement de la croissance. Et ce qu'il s'agit des pays exportateurs vers les Etats-Unis, qui risquent de voir leurs ventes dans le pays chuter, ou des Etats-

Unis eux-mêmes, si certaines denrées ou marchandises deviennent plus chères ou plus difficiles à trouver, freinant ainsi la production.

Christine Lagarde, présidente de la Banque centrale européenne, a estimé la semaine dernière sur France Inter que des droits de douane américains de 25 % ralentiraient la croissance européenne de 0,3 point de pourcentage la première année. Si cette tendance se confirmait, les banques centrales chercheraient alors à soutenir l'économie pour repousser le spectre d'une déflation. Elles poursuivraient alors, voire amplifieraient, leurs baisses de taux. Par ricochet, les rendements des obligations d'Etat diminueraient à leur tour.

Sauf que, de leur côté, les banquiers centraux sont beaucoup plus prudents. En Europe, plusieurs membres du Conseil des gouverneurs appellent à marquer une pause dans l'assouplissement monétaire, et à opter pour le statu quo lors de la réunion d'avril, malgré la baisse de l'inflation en zone euro au mois de mars. Et la Réserve fédérale américaine est sur le qui-vive.

Ces derniers redoutent au contraire les effets inflationnistes de la guerre commerciale. S'ils se manifestaient, la Fed pourrait être contrainte de relever rapidement ses taux. En Europe, des mesures similaires pourraient être nécessaires, notamment si Bruxelles choisissait de mener une politique de représailles. Or les marchés ne sont pas prêts. Ils misent encore à 70 % sur une baisse des taux de la BCE le 17 avril et à 60 % sur un assouplissement de la Fed en juin. Le retour à la réalité pourrait être brutal et se traduire par une envolée des rendements des obligations d'Etat. ■

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES

Les actionnaires de Danone sont invités à l'Assemblée Générale Mixte qui se tiendra à la Maison de la Mutualité, 24, rue Saint-Victor, Paris 5^e

LE JEUDI 24 AVRIL 2025 À 14H30

OUVERTURE DES PORTES À 13H30

Dividende proposé : 2,15 euros par action, versé en numéraire.

- Pour assister à l'Assemblée Générale, il vous faudra justifier de votre qualité d'actionnaire.
- Les actionnaires au porteur peuvent se procurer le dossier de convocation auprès de leur intermédiaire financier.
- Les actionnaires au nominatif sont convoqués par lettre ou email individuel.
- Les actionnaires peuvent adresser leurs questions écrites dès à présent, de préférence par email (assemblee2025@danone.com) en justifiant de leur qualité d'actionnaire.
- L'Assemblée Générale sera retransmise en intégralité, en direct et en différé, en français et en anglais, sur le site internet de Danone : www.danone.com (section « Investisseurs / Investisseurs Individuels / Assemblées Générales / 2025 »).
- Les documents et renseignements concernant l'Assemblée Générale sont à la disposition des actionnaires sur le site internet de Danone.

Pour toute question n'hésitez pas à contacter le numéro mis à disposition des actionnaires :

0 800 007 535 Service à appel gratuits / +33 (0) 149 37 82 36 (depuis l'étranger)

ou connectez-vous sur le site : www.danone.com

section « Investisseurs / Investisseurs individuels / Assemblées Générales / 2025 »



DANONE
ONE PLANET. ONE HEALTH

Suivez-nous sur

twitter.com/Danone

linkedin.com/company/danone

L'effet Le Pen fait long feu

L'annonce de l'inéligibilité de Marine Le Pen, lundi, a provoqué un bref épisode de tension sur le marché obligataire. Le taux français à 10 ans a bondi de 4 points de base. Les investisseurs estiment que l'élimination judiciaire de la cheffe de file des députés Rassemblement national de la course à la présidence va renforcer l'instabilité politique dans le pays. Et rendre plus difficile les réformes. Mais le 10 ans français a repris le chemin de la baisse dès mardi matin, l'approche de la mise en place des droits de douane étant considérée comme le risque prioritaire par les investisseurs.

BNP Paribas : l'Etat belge tenté de vendre ses actions

BANQUE

La Belgique envisage de céder des actifs financiers pour alimenter un fonds de défense.

De quoi relancer les spéculations autour d'une vente de la participation détenue dans BNP Paribas.

Krystèle Tachdjian

Le temps presse pour l'Etat belge. Le nouveau gouvernement de coalition, « l'Arizona », dirigé par le nationaliste flamand Bart De Wever doit trouver 4 milliards d'euros pour muscler son budget défense d'ici à l'été, et le porter à 2 % du PIB. L'accord de gouvernement conclu en janvier dernier, après sept mois

de négociation prévoit la mise en place d'un nouveau fonds de défense qui sera financé par la vente d'actifs.

Avec une action au plus haut depuis fin 2007 et un cours de Bourse en hausse d'environ 30 % depuis le 1^{er} janvier, BNP Paribas est vu comme un candidat potentiel. A travers son bras financier, la SFPIM, la Belgique détient une participation de 5,6 % héritée du sauvetage de Fortis en 2009. Une cession de ses 63,3 millions de titres à la valeur de marché actuelle permettrait au Royaume d'encaisser quelque... 4,9 milliards d'euros. Si l'Etat belge dispose d'une fenêtre de tir opportune, reste à savoir s'il le souhaite.

Car monétiser sa participation ne serait pas sans conséquences. Les actions BNP Paribas offrent en effet à la Belgique la récurrence d'un juteux dividende. Cette année, la première banque française s'apprête à lui verser environ 300 millions d'euros au titre de

l'exercice 2024. Déjà en 2017, l'Etat belge avait saisi l'opportunité d'une remontée du cours de Bourse pour ramener sa participation de 10,3 % à 7,8 %. Il l'avait encore réduit d'un tiers en 2023.

D'autres pistes envisageables

Si elle décidait de céder ses actions, la Belgique pourrait une fois encore préférer procéder à des ventes par « blocs » pour ne pas déstabiliser le cours de Bourse. Si certains voient dans la participation de BNP Paribas le « candidat logique » pour une cession d'actifs, d'autres pistes sont envisageables.

Le scénario d'une privatisation partielle de Belfius est aussi sur la table. Depuis 2011, l'Etat belge possède 100 % de la banque née des cendres de Dexia. Lors de la présentation des résultats de la banque fin février, son patron Marc Rasière s'est dit favorable à une privatisation partielle de Dexia. Il a plaidé pour que le gouvernement fédéral cède une participation de 20 % à des investisseurs institutionnels via un placement privé. Une concertation devait s'engager avec le ministre des Finances. La banque milite depuis plusieurs années pour une ouverture de son capital, et avait un temps envisagé de s'introduire en Bourse.

D'autres solutions seraient toutefois moins complexes et plus rapides à mettre en œuvre. La Belgique pourrait s'alléger dans Proximus (53,5 %) et Bpost (51 %), mais leurs



Avec une action au plus haut depuis fin 2007 et un cours de Bourse en hausse d'environ 30 % depuis le 1^{er} janvier, BNP Paribas est vu comme un candidat « logique ».

cours ont fortement baissé. Même chose pour Umicore (5 %). L'Etat belge est aussi présent au capital d'Euroclear (12,9 %) mais c'est une participation non cotée et stratégique.

Quant à sa participation dans le plus grand assureur du pays, Ageas

(6,4 %), celle-ci reste également un atout stratégique pour la Belgique. L'assureur suscite d'ailleurs l'intérêt de BNP Paribas. Depuis le rachat de la participation du chinois Fosun il y a un an, la banque française continue de se renforcer au capital d'Ageas. Elle a franchi en février le

seuil des 15 % du capital. La Belgique ne manque pas d'options mais elle doit faire face à des choix cornéliens. Selon le journal « L'Echo », elle serait même prête pour financer l'effort de guerre à vendre une partie de ses réserves d'or qui vole de record en record. ■

DWS Invest
Société d'investissement à capital variable
2, Boulevard Konrad Adenauer, 1115 Luxembourg, Luxembourg
Registre de commerce et des sociétés du Luxembourg B 86.435

AVIS IMPORTANT CONVOCATION A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES DE DWS INVEST

Les actionnaires de DWS Invest (les « Actionnaires ») sont par la présente invités à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui aura lieu le **mercredi 23 avril 2025 à 11h00 heure du Luxembourg (l'« AGA »)**, au siège social de DWS Invest (la « Société ») sis 2, Boulevard Konrad Adenauer, L1115, avec l'ordre du jour suivant :

ORDRE DU JOUR

- Présentation des rapports du conseil d'administration de la Société (le « Conseil d'administration ») et du commissaire aux comptes (réviseur d'entreprises agréé) pour l'exercice clos le 31 décembre 2024.
- Approbation des états financiers audités de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2024.
- Affectation du résultat net de l'exercice clos le 31 décembre 2024.
- Réélection de KPMG Audit S.à r.l. en tant que commissaire aux comptes agréé (réviseur d'entreprises agréé) de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
- Décharge au Conseil d'Administration pour l'exercice de ses fonctions au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024.
- Réélection des membres du Conseil d'Administration comme suit :
 - Réélection de Niklas Seifert en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - Réélection d'Elena Wichmann en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - Réélection de Thilo Wendenburg en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - Réélection de Sven Sendmeyer en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - Réélection de Stefan Kreuzkamp en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - Réélection de Christoph Zschätzsch en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - Réélection d'Oliver Bolinski en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - Réélection de Julia Witzemann en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - Réélection de Jan Oliver Meißler en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - Réélection de Henning Potstad en tant que membre du conseil d'administration de la société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des actionnaires en 2026.
- Approbation de la rémunération du membre indépendant du Conseil d'administration Thilo Wendenburg pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, en fonction du nombre de compartiments de la Société et proposée à un montant de 20 000 €.
- Approbation de la rémunération du membre externe du Conseil d'administration Stefan Kreuzkamp pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, en fonction du nombre de compartiments de la Société et proposée à un montant de 10 000 €.

Modalités de vote pour l'Assemblée Générale

Les Actionnaires peuvent être présents et voter en personne ou se faire représenter par une tierce personne dûment désignée (le « Mandataire »).

Les Actionnaires sont habilités à exercer leur droit de vote si, avant **18h00 (heure de Luxembourg) le 18 avril 2025**, DWS Investment S.A (la « Société de gestion ») reçoit (le/s) document(s) suivant(s) :

Confirmation que les actions sont bloquées pour être cédées

Les Actionnaires doivent présenter une confirmation de la part de l'institution financière où les actions sont inscrites dans un registre (dans le cas d'actions nominatives) ou de l'institution financière où les actions sont conservées sur un compte-titre (dans le cas d'actions au porteur), attestant que les actions seront bloquées pour être cédées jusqu'au 24 avril 2025 (le « Certificat de blocage »). La confirmation doit être effectuée sous la forme d'un **Certificat de blocage** disponible auprès de la Société de gestion, qui sera envoyé aux Actionnaires sur demande.

Procurator, en cas d'exercice des droits de vote par procurator

Les actionnaires qui souhaitent être représentés par une tierce personne dûment désignée doivent soumettre un formulaire de procurator signé (le « Formulaire de procurator ») transférant les droits de vote de l'Actionnaire au Mandataire, qui peut être le président de l'AGA ou une tierce personne. La procurator doit être émise en utilisant le **formulaire de procurator** disponible auprès de la Société de gestion, qui sera envoyé aux Actionnaires sur demande.

Le **Certificat de blocage** et le **Formulaire de procurator** (le cas échéant) doivent être envoyés par courrier à l'adresse

DWS Investment S.A.
à l'attention du Secrétaire général
2, boulevard Konrad Adenauer, 1115 Luxembourg, Luxembourg
ou par fax au numéro : +352 42101-900, ou par e-mail à : dws.lux@db.com.

L'Assemblée Générale dûment convoquée représente l'ensemble des actionnaires. La présence d'un nombre minimum d'actionnaires n'est pas requise. Les résolutions sont adoptées à la majorité simple des actionnaires présents ou représentés à l'Assemblée Générale. Chaque action donne droit à une voix.

Les biographies de chacune des personnes indiquées au point 6 du présent ordre du jour, les rapports du Conseil d'administration et du commissaire aux comptes, ainsi que les états financiers audités de la Société (le « Rapport annuel audité ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 seront mis à la disposition des Actionnaires au siège social de la Société de gestion et seront envoyés gratuitement aux Actionnaires sur demande.

Luxembourg, avril 2025
Le Conseil d'Administration

Le Doliprane donne un coup de « boost » à la dette LBO

INVESTISSEMENT

Les investisseurs se sont bousculés lundi pour racheter les 7,5 milliards d'euros de dette d'acquisition d'Opella par le fonds américain CD & R, la plus grosse syndication LBO depuis 2020.

Anne Drif

Lundi, jusque dans la soirée, « bookrunners » et investisseurs en dette avaient les yeux rivés sur leurs écrans, nouvelle onde de choc ou pas en provenance de Washington. Après quatre deals retirés dans la dernière ligne droite sur le segment LBO en Europe ces dernières semaines, la syndication des 7,5 milliards d'euros de crédit d'acquisition d'Opella, le plus gros « deal » depuis 2020, avait valeur de test.

Et les dix heures d'attente se sont conclues par un satisfecit, tant sur la rémunération demandée par les investisseurs que sur la valeur de souscription de la dette. Dès le début d'après-midi, l'ampleur de la demande pour la dette du fabricant du Doliprane de Sanofi, vendu à CD & R, a permis de faire baisser le taux de marge de 50 points de base par rapport aux indications initiales sur la tranche bancaire en euro de 1,75 milliard. Sur celle en dollars de 3,75 milliards, le recul a atteint 25 points. La valeur de souscription de ces tranches était, elle, quasi égale à 100 % – ce que les banquiers appellent l'« OID » ou la décote à l'émission qui entre dans le calcul de rendement des investisseurs est donc très faible.

« C'est un excellent résultat », se félicite Thibery Gleizes, managing director chez Barclays.

Les feux au vert

Au final, les niveaux de marge se sont étalés entre 3,25 % et 3,5 % pour les prêts bancaires et entre 5,5 % et 6,5 % pour la partie obligataire. « Tous les grands investisseurs ont répondu présents. C'est un très beau crédit supporté par un fonds d'excellente réputation avec à ses côtés Sanofi. Les feux étaient clairement au vert », témoigne Matthieu Samengo-Turner, managing director chez Goldman Sachs. Barclays et Goldman Sachs avaient été désignés, avec Morgan Stanley, BNP Paribas, Citi, Société Générale et HSBC, coordonnateurs globaux par CD & R pour boucler l'acquisition au cœur de la fronde politique l'an dernier.

Une dizaine de jours avant, le marché était plus fébrile. KKR a dû retirer sa demande de révision de taux sur 2,1 milliards pour le fabricant néerlandais de boissons Refresco, menée par ses équipes de marché, Citi, Morgan Stanley et Goldman Sachs, selon Bloomberg. Idem pour April sur une tranche de 1,2 milliard.

Le groupe portugais Rovensa, spécialisé dans les biosolutions pour l'agriculture déteu par Partners Group et Bridgepoint, a aussi dû retirer une demande de refinancement de 1,1 milliard. De même que le groupe de production britannique All3Media racheté par RedBird. Aux Etats-Unis aussi, une série de « deals » a été mise sur pause. « Dans un certain nombre de cas, les demandes de prix, autour de 300 à 325 points de base, étaient jugées trop basses par le marché qui évaluait le prix plutôt autour de 350 points, estime Thibery Gleizes.

Or certains de ces crédits étaient déjà perçus comme très peu margés. Malgré le niveau élevé de demande, les investisseurs restent aujourd'hui très disciplinés sur le profil des emprunteurs et prudents sur les demandes de baisse de taux jugées trop agressives au vu du contexte général. Nous sommes pour l'instant sortis d'une phase de taux planchers et historiquement bas. »

Nouvel équilibre offre et demande

« L'offre et la demande se rééquilibrent », résume Matthieu Samengo-Turner. Nous sommes sortis de la phase où les émetteurs pouvaient venir dans le marché et compresser le coût des crédits à leur maximum. Les investisseurs peuvent investir sur le marché primaire dans de nouveaux crédits, comme Opella, ou en secondaire, et ne sont plus contraints de réinvestir leurs liquidités dans des deals existants par manque d'alternatives. »

Ces retraits n'ont pas empêché d'ailleurs des transactions d'être très bien accueillies. Exemple : Ceva Santé Animale. Avant l'annonce

« Le marché s'est normalisé. Le pipeline est nourri, à la fois en transactions primaires et en demandes de refinancement. »

MATTHIEU SAMENGO-TURNER
Managing director
chez Goldman Sachs

lundi de sa réorganisation capitalistique à 9 milliards d'euros, le groupe tricolore a refinancé il y a trois semaines 2,175 milliards d'euros à 300 points de base, et 700 millions de dollars à 275 points de base au-dessus des taux interbancaires.

Conséquences du « Liberation Day »

Au total sur le trimestre, le volume de transactions sur le marché des prêts bancaires LBO en Europe s'est élevé à 94,3 milliards d'euros, contre 53,5 milliards l'an dernier, soit un très net rebond malgré les récentes secousses. « Le marché s'est normalisé. Le pipeline est nourri, à la fois en transactions primaires et en demandes de refinancement. On a cependant encore besoin d'un peu de visibilité sur les droits de douane et le plan géopolitique pour assurer une solide et pleine reprise », dit Matthieu Samengo-Turner.

Goldman Sachs est à la manœuvre avec Citi, JP Morgan, UBS et Wells Fargo sur un deal qui testera la résistance du marché : la syndication des 12 milliards de dollars de crédit d'acquisition de la chaîne de pharmacies britanniques Walgreens Boots par le fonds Sycamore.

« L'index des leverage loans [près à effets de leviers, NDLR] a crû de 12 points cette dernière semaine. C'est le signe que le marché se stabilise et continue à très bien fonctionner malgré le flux de nouvelles négatives », estime Thibery Gleizes. Pour autant, estime-t-il, « le marché ne pourra pas rester indéfiniment immun de ce qui se passe et se répercute déjà sur les marchés actions ». Le « Liberation Day », mercredi 2 avril, date de l'entrée en vigueur des droits de douane de Trump, pourrait aussi virer à l'« oppression day » sur le marché de la dette. ■

En Alsace, la vallée du lithium au cœur de la souveraineté européenne

MATIÈRES PREMIÈRES

Le bassin rhénan est riche en lithium, un métal essentiel pour l'indépendance de l'Union européenne.

Plusieurs projets d'extraction directe couplée à de la géothermie ont reçu le label européen de projet « stratégique ».

Etienne Goetz

La crise du Covid puis, deux ans plus tard, l'invasion de l'Ukraine par la Russie ont rappelé aux Européens leur vulnérabilité. L'approvisionnement en matières premières, jusque-là sécurisé, fluide et bon marché, est brutalement devenu instable et source de conflits. Consciente que la situation ne va pas aller en s'arrangeant, notamment en raison des besoins en métaux

pour la transition énergétique, l'Union européenne s'est dotée d'une stratégie minière. Dans la course aux métaux, la France va prendre sa part, notamment dans le lithium dont elle peut devenir un acteur majeur.

Le Critical Raw Material Act adopté en mars 2023 a posé les bases pour sécuriser l'approvisionnement en métaux critiques. Au moins 10 % des métaux consommés par l'Union doivent être extraits sur le sol européen d'ici à 2030. 40 % de ces métaux doivent être transformés et raffinés sur le Vieux Continent et les sources d'importations doivent être diversifiées au maximum.

Pour atteindre ces objectifs, la Commission européenne a dévoilé la semaine dernière une liste de 47 projets, labellisés stratégiques, dont les démarches administratives seront accélérées, simplifiées et les financements seront facilités. Plusieurs projets de lithium ont été labellisés par la Commission : celui d'Imerys dans l'Allier, et un projet de lithium géothermal en Alsace, porté par le partenariat entre Electricité de Strasbourg (ES) et Era-

met. Lundi, le commissaire européen au Marché intérieur, Stéphane Séjourné, s'est rendu à Rittershoffen sur le site d'ES et d'Eramet.

10.000 tonnes par an

« Ici, on coche plusieurs cases, parce qu'à la fois on a de la production d'énergie bas carbone et, de manière opportuniste au bon sens du terme, la possibilité d'avoir aussi du lithium, extrait en Europe », s'est réjoui Stéphane Séjourné. « Le produit qui sortirait d'ici, sur lequel aujourd'hui nous sommes à 100 % dépendants de la Chine, nous permettrait d'alimenter les gigafactories européennes qui en ont tant besoin. »

A 2.500 mètres sous la surface, de l'eau chaude (170 degrés) sous haute pression remonte et alimente une centrale de chaleur. Avant que le liquide ne soit réinjecté dans le sous-sol, une éponge spéciale développée par Eramet capte le métal blanc. Ce dernier est ensuite purifié jusqu'à être transformé en carbonate de lithium de qualité batterie. D'ici à 2030, les deux groupes espèrent en produire

10.000 à 15.000 tonnes de par an, de quoi équiper plus de 250.000 voitures électriques.

Loin d'être la cerise sur le gâteau, le lithium est une pièce maîtresse de cette activité. « La rentabilité globale d'un projet géothermie-lithium dans les conditions telles qu'on les prévoit ici en Alsace, sera assurée par le lithium », confirme Marc Kugler, directeur général d'Electricité de Strasbourg. « La chaleur renouvelable extraite de ce sol permet à la fois

« Avec le retour de la menace russe, aujourd'hui, les Occidentaux se dotent à nouveau de stratégies minières. C'est un rebouclage de l'histoire. »

SIMON LACOUME
Coface

d'alimenter en énergie bas carbone les procédés industriels mis en œuvre, soit environ 20 % de la production de chaleur. Le reste devra être valorisé auprès de réseaux de chaleur ou d'industriels. »

Projet d'ensemble

« Cela n'a pas de sens de séparer lithium et chaleur. Les uns et les autres se renforcent, et c'est une opportunité, car cela va permettre d'accueillir de nouvelles industries. C'est un projet d'ensemble pour le territoire », argumente Benjamin Gallezot, délégué interministériel aux approvisionnements en minerais et métaux stratégiques. Le haut fonctionnaire rappelle qu'une raffinerie est en cours de construction à quelques kilomètres de là, à Lauterbourg. Au total, en comptant le projet dans l'Allier, la France pourrait couvrir les deux tiers des besoins de son industrie automobile.

D'autres sociétés exploitent le filon du bassin rhénan. Lithium de France explore les possibilités dans les environs de Bischwiller tandis que Vulcan Energy a construit une centrale géothermique à Lan-

dau, outre-Rhin, et réalise des tests pour raffiner à grande échelle de l'hydroxyde de lithium dans une usine à Francfort avec la saumure extraite à Landau.

Pourquoi les Européens ont-ils délaissé le secteur des matières premières alors qu'historiquement, ils ont été des pays miniers ? « L'abandon des stocks stratégiques de minerais européens et des stratégies minières occidentales correspond à peu près à la chute du bloc soviétique, puisque cela a créé un afflux de minerais bon marché au moment où les besoins militaires devenaient moins importants dans la mesure où le risque de confrontation mondiale s'était évaporé », relève Simon Lacoume de la Coface. « Ce qui est intéressant, c'est qu'avec le retour de la menace russe, aujourd'hui, les Occidentaux se dotent à nouveau de stratégies minières. C'est un rebouclage de l'histoire », ajoute-t-il. De ce point de vue, la Chine a plusieurs coups d'avance puisqu'elle sécurise son approvisionnement en métaux – de la mine à l'usine en passant par la raffinerie – depuis plus de vingt ans. ■

Rio Tinto convoite un immense gisement en République démocratique du Congo

Le géant australien accélère sa stratégie de diversification dans les métaux de la transition. La République démocratique du Congo cherche à s'émanciper des entreprises chinoises.

Après l'or bleu (cobalt), la République démocratique du Congo (RDC) sera-t-elle l'eldorado de l'or blanc ? Son sous-sol regorge de lithium, autre métal incontournable pour les voitures électriques. Encore peu exploité, le pays africain compte le valoriser au mieux. Le géant australien Rio Tinto serait d'ailleurs en discussion avec la RDC pour développer l'exploitation d'un immense gisement de lithium rocheux.

La compagnie minière est en pourparlers avec les autorités congolaises au sujet du gisement de Roche Dure, selon des informations de l'agence Bloomberg. Ces discussions sont encore à un stade préliminaire et pourraient ne pas aboutir, mais elles témoignent de plusieurs tendances lourdes dans le

monde des matières premières. Tout d'abord, elles confirment l'intérêt que Rio Tinto porte au lithium dans sa stratégie de diversification. Plus de la moitié de son chiffre d'affaires est réalisée avec l'extraction de minerai de fer, mais le groupe cherche à se renforcer dans les métaux de la transition et met l'accent sur le lithium alors que ses concurrents, BHP et Glencore, se concentrent sur les projets de cuivre. Rio Tinto est déjà à la manœuvre pour construire l'une des plus grandes mines de métal blanc en Europe (en Serbie) et a racheté Arcadium Lithium pour 6,7 milliards de dollars.

Mainmise de la Chine sur le cobalt

Par la même occasion, Rio Tinto montre que le groupe est prêt à exploiter des mines partout dans le monde, y compris dans les régions les plus instables. Le géant australien développe une gigantesque mine de fer en Guinée où il y a eu un coup d'Etat en 2021, et une mine de

cuivre en Mongolie. Son grand rival BHP, à l'inverse, préfère éviter des juridictions aussi instables. Seul le suisse Glencore s'aventure en RDC.

Ces discussions révèlent aussi la volonté de la RDC de s'émanciper des entreprises chinoises, devenues ultra-dominantes dans l'extraction et la transformation de minerai en RDC, en particulier pour le cobalt.

Le groupe montre qu'il est prêt à exploiter des mines partout dans le monde, y compris dans les régions les plus instables.

La RDC abrite plus de 60 % des réserves de « métal bleu » et la Chine contrôle plus de la moitié des mines du pays. De plus, l'immense majorité du minerai est envoyée vers l'empire du Milieu pour y être raffiné avant d'intégrer les batteries. Le

groupe chinois CMOC (China Molybdenum Company) a ravi à Glencore le titre de plus grand producteur de cobalt au monde, en développant sa production à toute allure.

Métaux contre sécurité

Mais Rio Tinto n'est pas la seule compagnie occidentale à s'intéresser au gisement de Roche Dure. KoBold Metals – une start-up d'exploration minière soutenue par Bill Gates et Jeff Bezos – a fait savoir aux gouvernements qu'il était aussi prêt à développer un projet. Une piste envisagée serait un partenariat entre KoBold et Rio Tinto.

Sur le plan géopolitique, ce serait une occasion en or pour la RDC de se rapprocher des États-Unis. Les autorités sont en pourparlers préliminaires avec l'administration Trump concernant un possible accord minerais contre sécurité. La RDC recevrait une aide bienvenue contre les rebelles du M23 soutenus par le Rwanda. — E. Go.



Des ouvriers broient du cobalt à la mine artisanale Kasulu à Kolwezi, en République démocratique du Congo.

Photo Ashley Gilbertson / The New York Times - RÉA

DWS Invest II
Société d'investissement à capital variable
2, Boulevard Konrad Adenauer, 1115 Luxembourg, Luxembourg
Registre de commerce et des sociétés du Luxembourg B 169.544

AVIS IMPORTANT CONVOCATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES DE DWS INVEST II

Les actionnaires de DWS Invest II (les « Actionnaires ») sont par la présente invités à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui aura lieu le **mercredi 23 avril 2025 à 11h30 heure du Luxembourg (l'« AGA »)**, au siège social de DWS Invest II (la « Société ») sis 2, Boulevard Konrad Adenauer, L-1115, avec l'ordre du jour suivant :

ORDRE DU JOUR

1. Présentation des rapports du conseil d'administration de la Société (le « Conseil d'administration ») et du commissaire aux comptes (réviseur d'entreprises agréé) pour l'exercice clos le 31 décembre 2024.
2. Approbation des états financiers audités de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2024.
3. Affectation du résultat net de l'exercice clos le 31 décembre 2024.
4. Réélection de KPMG Audit S.à r.l. en tant que commissaire aux comptes agréé (réviseur d'entreprises agréé) de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
5. Décharge au Conseil d'Administration pour l'exercice de ses fonctions au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024.
6. Réélection des membres du Conseil d'Administration comme suit :
 - 6.1. Réélection de Niklas Seifert en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.2. Réélection d'Elena Wichmann en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.3. Réélection de Thilo Wendenburg en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.4. Réélection de Sven Sendmeyer en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.5. Réélection de Stefan Kreuzkamp en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.6. Réélection de Christoph Zschätzsch en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.7. Réélection d'Oliver Bolinski en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des actionnaires en 2026.
 - 6.8. Réélection de Julia Witzemann en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.9. Réélection de Jan Oliver Meißler en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des Actionnaires en 2026.
 - 6.10. Réélection de Henning Potstada en tant que membre du conseil d'administration de la société jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des actionnaires en 2026.
7. Approbation de la rémunération du membre indépendant du Conseil d'administration Thilo Wendenburg pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, en fonction du nombre de compartiments de la Société et proposée à un montant de 10 000 €.
8. Approbation de la rémunération du membre externe du Conseil d'administration Stefan Kreuzkamp pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, en fonction du nombre de compartiments de la Société et proposée à un montant de 5 000 €.

Modalités de vote pour l'Assemblée Générale

Les Actionnaires peuvent être présents et voter en personne ou se faire représenter par une tierce personne dûment désignée (le « Mandataire »).

Les Actionnaires sont habilités à exercer leur droit de vote si, avant **18h00 (heure de Luxembourg) le 18 avril 2025**, DWS Investment S.A (la « Société de gestion ») reçoit le(s) document(s) suivant(s) :

Confirmation que les actions sont bloquées pour être cédées

Les Actionnaires doivent présenter une confirmation de i) l'institution financière où les actions sont inscrites dans un registre (dans le cas d'actions nominatives) ou ii) l'institution financière où les actions sont conservées sur un compte-titre (dans le cas d'actions au porteur), attestant que les actions seront bloquées pour être cédées jusqu'au 24 avril 2025. (le « Certificat de blocage »). La confirmation doit être effectuée sous la forme d'un **Certificat de blocage** disponible auprès de la Société de gestion, qui sera envoyé aux Actionnaires sur demande.

Procurator, en cas d'exercice des droits de vote par procurator

Les actionnaires qui souhaitent être représentés par une tierce personne dûment désignée doivent soumettre un formulaire de procurator signé (le « Formulaire de procurator ») transférant les droits de vote de l'Actionnaire au Mandataire, qui peut être le président de l'AGA ou une tierce personne. La procurator doit être émise en utilisant le **formulaire de procurator** disponible auprès de la Société de gestion, qui sera envoyé aux Actionnaires sur demande.

Le **Certificat de blocage et le Formulaire de procurator** (le cas échéant) doivent être envoyés par courrier à l'adresse

DWS Investment S.A
à l'attention du Secrétaire général
2, boulevard Konrad Adenauer, 1115 Luxembourg, Luxembourg
ou par fax au numéro : +352 42101-900, ou par e-mail à : dws.lux@db.com.

L'Assemblée Générale dûment convoquée représente l'ensemble des actionnaires. La présence d'un nombre minimum d'actionnaires n'est pas requise. Les résolutions sont adoptées à la majorité simple des actionnaires présents ou représentés à l'Assemblée Générale. Chaque action donne droit à une voix.

Les biographies de chacune des personnes indiquées au point 6 du présent ordre du jour, les rapports du Conseil d'administration et du commissaire aux comptes, ainsi que les états financiers audités de la Société (le « Rapport annuel audité ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 seront mis à la disposition des Actionnaires au siège social de la Société de gestion et seront envoyés gratuitement aux Actionnaires sur demande.

Luxembourg, avril 2025
Le Conseil d'Administration

euronext

SÉANCE DU 01 - 04 - 2025
CAC 40 : 7876,36 (1,10 %) NEXT 20 : 11447,72 (0,60 %)
CAC LARGE 60 : 8479,07 (1,07 %)
CAC ALL-TRADABLE : 5826,75 (1,05 %)
DATE DE PROROGATION : 26 AVRIL

CAC 40

Table listing CAC 40 companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

Table listing companies in the CAC 40 index with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

SRD Suite

VALEURS FRANÇAISES

SRD Suite

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

Table listing various French companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

SRD

Table listing companies in the SRD index with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

AUTRES VALEURS DE LA ZONE EURO

Table listing companies from other European zones with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

VALEURS ZONE INTERNATIONALE

Table listing international companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

carnet



PROTRAIT

par Claude Vincent

Linda Hazi pousse les murs de Fontenille



faudra que j'approfondisse», sourit-elle. Elle intègre le pôle universitaire Léonard-de-Vinci, puis enchaîne avec un master de développement international à l'ESC Rouen. « J'ai toujours eu le goût de l'étranger. Je crois que j'ai attrapé le virus lors d'un stage d'étude à Barcelone, dans le négoce du papier recyclé pour une petite filiale de Vivendi puis d'un Erasmus à Gènes », confesse-t-elle.

Un stage chez Laura Tonatto lui fait découvrir le monde de la beauté et, à 23 ans, elle rejoint le jeune groupe l'Occitane... à Madrid. « Deux ans et demi riches pendant lesquels j'apprends à manager. Puis je pars à Genève pour monter le travel retail, le duty free, en pleine explosion où il faut tester, prendre des risques, être autonome, soit tout ce que j'aime. » Elle y restera neuf ans avant de retourner à Madrid, comme directrice générale Europe du Sud cette fois, à 33 ans.

« Chassée » pour Sephora, elle franchit le Rubicon. « J'étais bien mais j'ai le goût des défis. J'aime à dire qu'il n'y a jamais de bon moment pour partir mais si vous l'attendez, vous ne partirez jamais. » Fin 2015, elle a « la chance » de travailler avec Marie-Christine Marchives, la directrice générale de Sephora France. « Une expérience folle, un puits de science dans le retail, elle m'a prise sous son aile et à marche forcée, j'ai tout appris avec elle en dix-huit mois », témoigne Linda Hazi. Fin 2018, la voilà à la tête de la direction commerciale France, gérant près de 5.000 personnes et la relation avec les syndicats.

De quoi attirer l'attention des Domaines de Fontenille. « Je ne connaissais rien à l'hospitality, mais c'est aussi un business de people, d'expérience, de retail, comme la beauté. Et je retrouve l'excitation de l'aventure entrepreneuriale connue avec l'Occitane, je suis par nature hypercompétitrice et bourrée d'énergie comme toutes les femmes de la famille », s'enthousiasme Linda Hazi. Qui trouve le temps de s'accorder quand même 4 à 5 heures de cardio chaque semaine. ■

Dans quelques jours, à Perros-Guirec, Fontenille Collection ouvrira son dernier hôtel, Les Bassans. En fin d'année, le groupe hôtelier en comptera 12 au total. Nouveau nom, nouvelle identité visuelle, ancrage dans le luxe, entrée minoritaire au capital de LVMH (propriétaire des « Echos ») et d'Anais Venture : en quelques mois les Domaines de Fontenille, fondé en 2016 par Frédéric Bioussé et Guillaume Foucher, auront changé d'ère. L'objectif à 2030 est ambitieux : une trentaine de sites, avec en ligne de mire l'Espagne et l'Italie, deux pays où Fontenille Collection a déjà pris pied.

Un défi qui est loin d'effrayer Linda Hazi, la CEO venue fin 2022 de Sephora afin de structurer et de développer le groupe. A 44 ans, cette mère de deux enfants et accompagnée d'un mari patron de PME, en a connu d'autres. Née dans le 13^e arrondissement de Paris, elle a grandi à Asnières auprès d'un père professeur d'économie à l'ENC Bessières et d'une mère dermatologue. Une scolarité sans encombre, poussée par les parents. « Pour eux, il fallait être très bon et réussir pour n'être dépendant de personne, en particulier financièrement. Quand je revenais avec un 20/20, mon père me demandait pourquoi je n'avais pas eu 21 ! Cela m'a appris la résistance, l'exigence, la résilience », se souvient Linda Hazi.

Goût de l'étranger

Une scolarité engagée, aussi. « Du CP à la terminale, j'ai toujours été déléguée de classe. J'ai aimé défendre les autres, participer à la prise de décision », explique-t-elle. De 8 ans à 21 ans, elle pratique assidûment la GRS, la gymnastique rythmique et sportive, en compétition puis comme entraîneuse et comme juge. Elle est aujourd'hui présidente du club de sa fille de 9 ans, qui a pris le relais de la GRS au sein du collège Rognon, l'Ecole des enfants du spectacle. « La GRS, c'est très structurant, c'est technique, physique, il y a des valeurs et la performance individuelle est indissociable du travail en équipe », analyse Linda Hazi. Elle voulait faire médecine – comme maman – mais elle choisira d'aller vers l'économie – comme papa. « En parlant, je m'aperçois que j'hésitais entre les deux, il

ENTREPRISES

PIERRE FABRE
Marie-Andrée Gamache rejoint le comité de direction de l'entreprise dermo-cosmétique et pharmaceutique en qualité de directrice générale de Pierre Fabre Medical Care.

Marie-Andrée Gamache, 49 ans, diplômée de l'UQAM (au Canada), fut directrice générale en Belgique et en Afrique subsaharienne de Merck KGAA. En 2019, elle a rejoint Novartis comme responsable de la branche oncologie pour le Moyen-Orient et l'Afrique. Plus récemment, elle était présidente-directrice générale de Novartis pour le Royaume-Uni et l'Irlande.

ORANGE BUSINESS
Wassila Zitoune-Dumontet Mireille Helou deviennent directrice générale France et chief operating officer de cette division de l'opérateur de télécommunications dédiée aux entreprises.

Wassila Zitoune-Dumontet, 55 ans, est titulaire d'un diplôme d'ingénieur en génie civil de l'Ecole nationale Polytechnique d'Alger et d'un master en marketing de HEC Paris. Elle fut directrice marketing et digital chez Orange Business et directrice commerciale chez Orange en Jordanie et au Maroc. Elle a précédemment occupé le poste de chief operating officer d'Orange Business, chargée des achats, des opérations et du service client. Par ailleurs, elle conserve son rôle de

sponsor diversité et inclusion de la division.

Mireille Helou, 55 ans, diplômée en ingénierie mécanique de l'université américaine de Beyrouth, est certifiée administratrice de sociétés. Elle a occupé divers postes de direction au sein du groupe Orange depuis 2001. Elle a notamment dirigé la transformation numérique d'Orange Réunion & Mayotte, le marché business au Kenya et les activités de veille stratégique d'Orange dans la Silicon Valley. Plus récemment, elle était directrice de la zone MENA chez Orange Moyen-Orient et Afrique.

VEY & ASSOCIES

Mathias Curnier est nommé directeur de la stratégie, de la communication et du développement de ce cabinet d'avocats.

Mathias Curnier, 53 ans, titulaire d'un MBA en marketing et stratégie de la Fox School of business (Temple University), est auditeur de l'IHEDN. Il fut directeur adjoint de la communication du groupe Engie, puis conseiller du président du conseil d'administration. Depuis 2018, il œuvrait au sein de l'Agence française pour le développement de AIUla (AFAIUIA). D'abord directeur de cabinet des présidents de l'agence, il avait été promu, en juillet, membre du comité exécutif, directeur du tourisme et de la communication institutionnelle, de l'innovation, du marketing et des relations publiques.

Envoyez vos nominations à carnetleechos@nomination.fr



Ils sont nés un 2 avril

- **Gwenaëlle Aubry**, romancière et philosophe française, 54 ans.
- **Eric Besson**, ancien ministre de l'Industrie, 67 ans.
- **Camille Bonenfant-Jeanneney**, présidente des concessions autoroutières d'Éiffage, 44 ans.
- **Philippe Carli**, ex-président du groupe Ebra, 65 ans.
- **Charles-Amédée de Courson**, homme politique, 73 ans.
- **Bertrand Delmas**, ex-président d'Orangina Suntory France, 56 ans.
- **Stéphane Devulder**, cofondateur de la Fabuleuse French Fabrique, 51 ans.
- **Carole Ferrand**, ex-CFO de Cap Gemini, présidente d'honneur de Terra Nova, 55 ans.
- **David Ferrer**, joueur de tennis, 43 ans.
- **Emmylou Harris**, chanteuse, 78 ans.
- **Jean-Noël Jeanneney**, historien, ex-président de la BNF, ex-ministre, 83 ans.
- **Stéphane Lambiel**, patineur artistique, 40 ans.
- **Laurent Le Bon**, président du Centre Pompidou, 56 ans.
- **Ada di Marzo**, CEO France de Bain & Company, 51 ans.
- **Mathilde Monnier**, chorégraphe, 66 ans.
- **Augustin de Romanet de Beaune**, ex-PDG d'ADP, 64 ans.
- **Cécile Schmolgruber**, CEO de StereoLabs, 38 ans.
- **Michel Troigros**, chef, 67 ans.
- **Jean-Michel Wilmotte**, architecte, 77 ans.

EURONEXT HORS SRD ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR	OLV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL	
FR001315857	ABEO	Δ	C	9,32	9,46	9,32	9,46 + 2/6	1599
FR001261852	ABCINX PHARMA	Δ	B	1,24	1,26	1,194	1,228 - 3/7	103746
FR001400446	ABL DIAGNOSTICS		C	5,45	5,45	5,45	5,45	56
FR000006402	ACANTHE DEV.		C	0,336	0,336	0,32	0,333 + 3/4	5870
FR0000070681	ACTECS	Δ	C	1,015	1,025	0,992	1,025 + 0,99	510
BE074245072	ADC SMC		C					000
FR0014007284	ADIE FARMA		B	1,3	1,3	1,16	1,38 - 5/6	21023
FR0013333077	AFFLUENT MEDICAL		B	1,37	1,41	1,37	1,405 + 2/8	506
FR0000062465	ALAN ALLMAN		C	4,8	4,8	4,6	4,8 + 4,35	861
FR0000053837	ALTAMIR		B	23,8	23,8	23,7	23,7 - 0,42	82
FR0012789667	AMPLITUDE	Δ	C	6	6	6,05	6,3	18556
FR0012183336	ARTEA		C	9,95	9,95	9,95	9,95 - 0,5	1
FR0000076952	ARTIOS NOM.		A					1400
FR0014004088	ARVERNE GROUP		B	3,99	3,99	3,91	3,96 - 1	4822
FR001992700	ATEME	Δ	B	3,99	4,07	3,95	4,07 + 1,24	3931
FR0013458482	ATLAND		C	44	44	43,6	44	59
FR0000061780	AUGRCS CP.		C	6,5	6,5	6,5	6,5	10
FR0000032322	AUREA	Δ	C	5,4	5,42	5,3	5,42	111
FR001400007	AVENIR TELECOM		C	0,06	0,06	0,054	0,067 - 4,69	1093400
FR0000062788	BARBARA BUI		C	3,8	3,8	3,8	3,8 - 0,53	50
FR0004023208	BASSAC		B	59,4	60	59	59 - 0,67	4491
FR0000062150	BLEECKER		B				14 - 4,51	
FR0000042574	BOURSE DIRECT		C	4,52	4,52	4,45	4,52	2905
FR0000061137	BURELLE	Δ	A	335	336	335	336 + 1,21	15
SN0000031952	CFDA		C					001
FR0000045644	CA TOULOUSE 31 CCI		C	88,7	88,7	87	87 - 1,92	448
FR0010151589	CAFOM		C	80,4	80,4	79	79 - 1,74	101
FR0014000587	CAMBODGE		A	119	119	118	118 - 0,84	6
FR0000064156	CARPENNE P.		C					101
FR0010193052	CATAN A GROUP	Δ	B	4,38	4,42	4,35	4,37 - 0,23	16568
FR0010193579	CEO TERRITORIA		C	3,63	3,64	3,63	3,63 - 0,28	13517
FR0000032475	CR-COOMPAGNIE FONC		C					05
NL0010949392	CNGVA		B	0,095	0,125	0,093	0,093 + 0,22	8042
FR0004031763	COHERIS	Δ	C	8	8	7,58	7,9 + 3,4	3478
FR0000044523	CRCAM ALPES PROV.		C	95,2	95,2	94,5	94,6 - 0,63	119
FR0000085006	CRCAM ATL VENDEE		C	100	100	99,6	99,6 + 0,1	134
FR0010483768	CRCAM BRIE PIC CC		B	21,94	22	21,94	21,94 - 0,27	7202
FR0000045213	CRCAM ILLE-VILAINE		C	79	79,2	79,1	79,2 + 0,13	76
FR0010410513	CRCAM LANGUED CCI		C	60,96	61,2	60,96	61,2 + 0,36	89
FR0000045239	CRCAM LOIRE HAUTE		C	69,5	69,5	69,51	69,51 + 0,01	139
FR0000045551	CRCAM MORBIHAN		C	76,8	77,5	76,8	77,5 + 0,91	93
FR0000085514	CRCAM NORD FR.		B	17,25	17,264	17,1	17,25	2065
FR0000044364	CRCAM NORM. SEINE		C	100	100	99,5	99,5 - 0,5	315
FR0000045238	CRCAM PARIS IDF		B	72,29	72,5	7	72,5 + 0,28	2216
FR0000045346	CRCAM SUD RHONE		C	146,52	147	146,52	146,8 + 0,21	66
FR0000045304	CRCAM TOURNAI		C	86	86	85,15	85,15 - 0,58	584
FR0000062978	DEKUPLE	Δ	C	306	31,8	25,5	31,8 + 5,3	2305

EURONEXT HORS SRD Suite ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR	OLV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL	
FR0010428771	EAGLE FOOTBALL GRL	C	176	182	176	187,8 - 3,35	13150	
FR0000035719	ELECT ET EAUX MAD.	C	37	37	37	37,8 + 8	2079	
FR0000031023	ELECTRIS	B	137	138	137	137	447	
FR0004527638	EXEL INDUSTRIES	B	38,3	40,2	39,2	40,2 + 2,29	318	
FR0000061418	FDUCIAL OFFSOL.	C	274	274	274	274 + 0,74	1	
FR0000060535	FDUCIAL REAL EST.	B	173	173	173	173	2	
FR001865280	FIGEAC AEROC	Δ	C	8,9	8,9	8,78	8,9 + 2,71	10161
FR0010340322	FONCIERE INEA	C	35,1	35,2	34,9	35 - 0,29	118	
FR0014005583	FORSEE POWER SA	B	0,902	0,939	0,825	0,859 - 5,08	155827	
FR0010588075	FREY	B	278	278	278	278	333	
FR0000033035	GEA	Δ	C	88	88	86	86 - 1,15	141
CH0308403085	GENEURO AIF	Δ	B	0,07	0,07	0,066	0,066 - 6,55	5120
FR0004010338	GRUPE JAJ	C	124	124	124	124	60	
FR001026146	GRUPE PARTOUCHE	B	18,95	18,95	18,65	18,78 - 1,06	441	
FR0010214064	GRUPE PRZCZYN	C	66,8	67,8	66,8	67,6 + 2/2	18	
FR0000066755	HAULOTTE GROUP	Δ	B	2,87	2,87	2,86	2,86 - 0,35	1477
FR0000064231	HIGH CO.	Δ	C	314	314	31	314	11568
FR0014005801	HOTELS DE PARIS	C	125	125	128	128 - 5,88	1044	
FR0014003174	HYDROGNE FRANCE	Δ	B	6,35	6,44	6,33	6,39 + 0,79	2020
FR0010050419	IDOX	Δ	B	74	74	73,6	73,6 - 0,27	309
FR0000033243	IMMO DASSAULT	B	54	54	52,8	52,8 - 2,22	130	
FR0000066907	LACROIX GROUP	Δ	C	8,6	8,78	7,58	7,8 - 13,33	15577
FR0010051113	LATECOERE	B	0,018	0,018	0,017	0,017 - 1,75	1937531	
FR000684484	LAURENT-PERRIER	B	98,6	99,6	98,4	98,4 - 0,2	154	
FR0012634822	MAAT PHARMA	C	6,36	6,58	6,34	6,4 + 2,56	6578	
MA0000038465	MAROC TELECOM		B	7,5	7,65	7,45	7,5	16058
FR0000060873	MBWS	Δ	C	328	327	324	327 + 0,3	2019
FR0014005195	MONCEY FINANCIERE	Δ	A	142	142	140	142,52 - 0,34	1820
FR0014006167	MYHOTELMATCH	C	0,487	0,488	0,486	0,488 + 0,21	164	
FR0000052880	ONEC	Δ	B	914	916	914	916 + 0,44	181
FR0010609206	OREGE	C	0,335	0,335	0,335	0,338	1446	
FR0014005149	OVH	Δ	A	75	77	74,95	76,75 + 24	103751
FR0010283202	PAREF	Δ	C	38,4	38,4	38,4	38,4 + 1,05	52
FR0004038263	PARROT	B	6,92	7,16	6,62	6,98 + 1,16	20568	
FR0000038465	PASSAT	Δ	C	4,66	4,66	4,66	4,66 - 0,43	2510
FR0010217135	PATRIMOINE ET COMM	B	22,9	23	22,9	22,9	376	
FR0014004811	PHARMAX TX	C	0,72	0,73	0,7	0,711 - 0,84	20854	
FR0013252186	PLASTIQUES DU VAL	Δ	C	14,05	14,3	14	14	5294
FR0012613610	PRODIGE GROUP	Δ	C	0,606	0,61	0,604	0,61 + 0,66	9615
FR0000045601	RCBERTET COB	B	725	725	725	725 - 1,36	6	
FR0013447173	ROCHE BOBOIS SA	Δ	B	408	412	408	412 + 0,49	87
FR0000045195	S.T. DUPONT	C	0,104	0,104	0	0,104	2301	
FR000006								



« Ekko, messenger du numérique » par Anthony Martin pour « Les Echos »

EN VUE

Mette Frederiksen



Donald l'orange est prévenu : « Mette la rouge » n'aime guère qu'on s'impose chez elle. Qu'il demande donc aux migrants que la Première ministre social-démocrate du Danemark refoule allègrement depuis son arrivée au pouvoir, en 2019. Ce n'est pas très de gauche, mais c'est le prix à payer pour maintenir l'Etat providence, estime-t-elle. Alors ne comptez pas sur la « dame de fer » pour plier face aux « pressions inacceptables » des Etats-Unis pour prendre possession du Groenland. Le Danemark avait ri au nez de Trump quand il avait évoqué l'idée d'acheter l'île arctique durant son premier mandat. Ce n'est pas pour lui donner maintenant. Mette Frederiksen arrivera mercredi au Groenland pour apporter son soutien à ses 57.000 habitants et serrer les coudes avec le gouvernement de coalition que vient d'élire ce territoire semi-indépendant, rattaché au Danemark depuis 1721. Il faut « renforcer l'unité » avec le territoire arctique, martèle-t-elle. A sa manière, Donald Trump fait beaucoup pour le rapprochement des peuples. L'invasion russe de l'Ukraine avait déjà poussé le Danemark à commencer à se réarmer. L'hostilité américaine a fini de convaincre l'Etat nordique, dont le roi était mardi en visite d'Etat en France pour acheter des missiles Mistral, de repenser sa stratégie de défense. Tout en ménageant son allié américain, à qui le ministre de la défense a promis la semaine dernière de racheter des F-35. C'est le jour et l'Inuit.

— **Derek Perrotte**

[Lire nos informations](#)
Page 11

Out of Venezuela

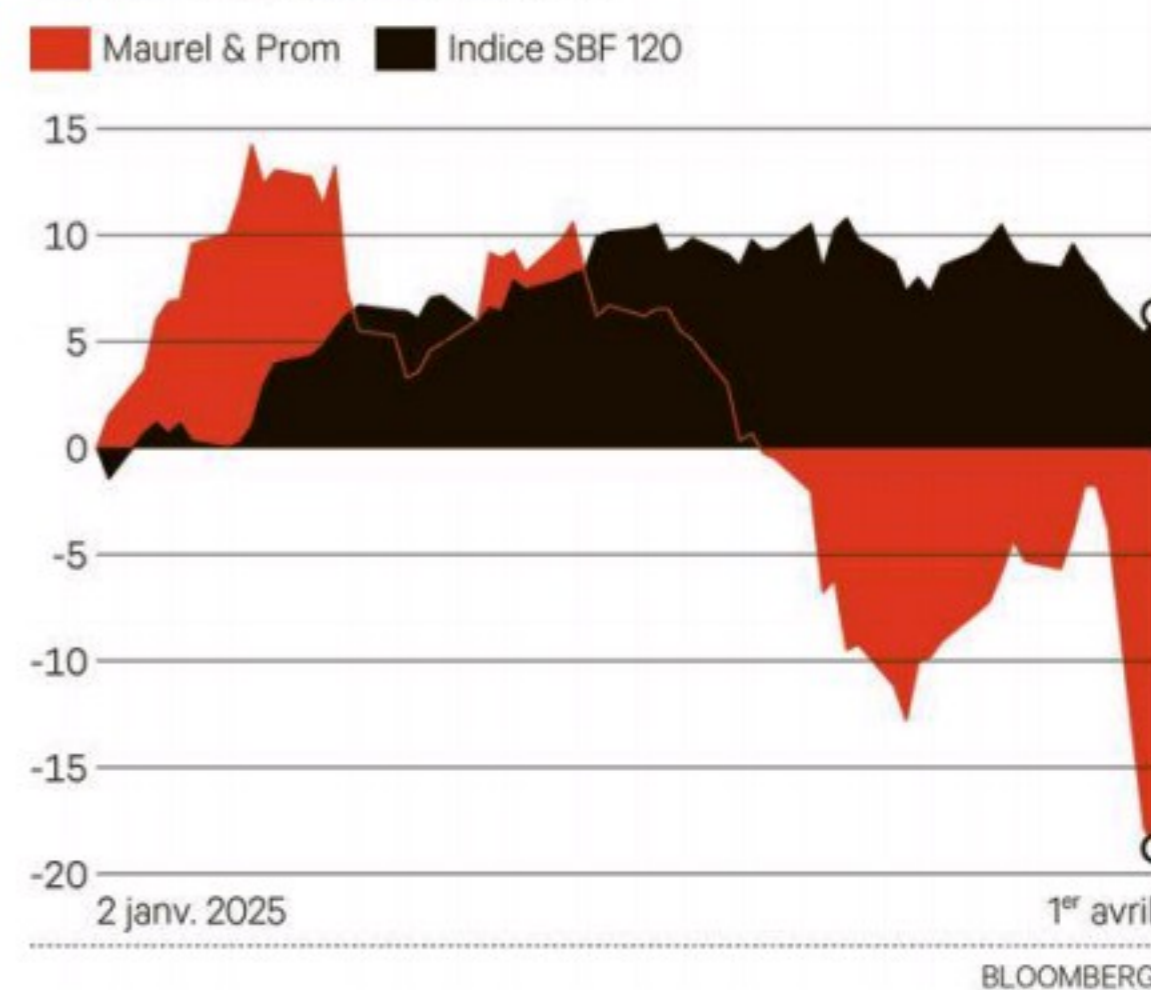
La compagnie pétrolière française Maurel & Prom est prise au piège des tensions diplomatiques entre Washington et Caracas.

« You're fired ! » avait plaisir à lancer Donald Trump lorsqu'il faisait le show dans le programme de télé-réalité « The Apprentice ». Maurel & Prom n'a rien de l'entrepreneur en devenir mais cela n'empêche pas la compagnie pétrolière française d'être malmenée comme une débutante par l'administration républicaine. Calquant la sanction infligée à Chevron fin février, Washington vient de révoquer la licence d'exploitation de Maurel & Prom au Venezuela, en lui accordant toutefois un délai de transition jusqu'au 27 mai. Si c'est du Gabon que provient la majeure partie de la production du groupe français, cette décision, dont nul ne saurait dire si elle convaincra Nicolas Maduro de rapatrier des migrants, a liquéfié le cours de Bourse : -14,6 % lundi, sa plus forte chute depuis l'été 2023. Sur le papier, les rêves de grandeur de Maurel & Prom au Venezuela sont comme partis en fumée, celui d'une production augmentée à 10.000 barils par jour en 2025 grâce à un actif de qualité ou celui d'un dividende de 100 millions de dollars via sa participation de 40 % dans Petroregional del Lago. Ce sont 2,77 euros par action que d'un clic les analystes d'Odoo BHF ont retranché de leurs tableaux de valorisation de Maurel & Prom, soit 29 % de l'actif net réévalué. Dans les faits, avec un président aussi incohérent et brutal que Donald Trump, le pire n'est jamais certain. Et l'espoir que le « dealmaker », avide de provocations et de bons coups, calme ses ardeurs, ne doit pas être relégué dans les fonds des barils de pétrole. — **Céline Panteix**

crible

Maurel & Prom face aux principales valeurs parisiennes

Variation en %, dividendes réinvestis



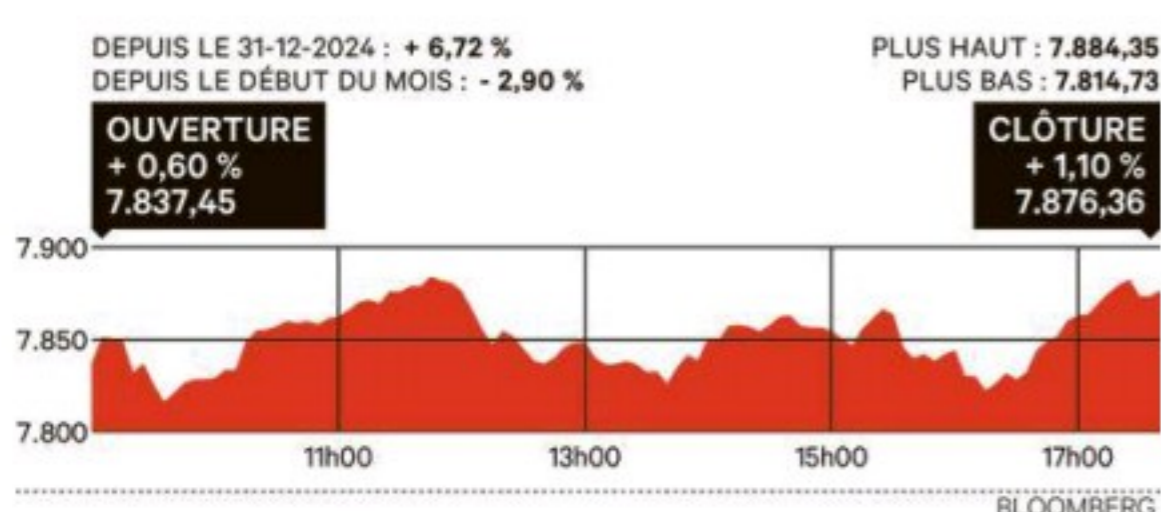
LA PHOTO DU JOUR



LE SALON HORLOGER DE GENÈVE Le climat au salon horloger de Genève – qui s'est ouvert mardi – est rendu très incertain par les soubresauts de la Bourse américaine que provoque Donald Trump. Ils pourraient tempérer l'enthousiasme des consommateurs américains et venir s'ajouter au coup de froid en Chine. Jusqu'au 7 avril, 60 marques sont réunies au salon Watches & Wonders, dont Chanel, Rolex ou Cartier (photo), qui accueille chaque année les plus prestigieuses marques de joaillerie et d'horlogerie sur les bords du lac Léman.

Photo Fabrice Coffrini/AFP

La Bourse de Paris rebondit



A la Bourse de Paris, l'indice CAC 40 a terminé en hausse de 1,1 % à 7.876,36 points. Le marché parisien a rebondi à la veille des annonces de Donald Trump sur les droits de douanes qu'il entend imposer aux partenaires commerciaux des Etats-Unis.

En Europe, les marchés ont profité de bons chiffres sur l'inflation qui s'est rapprochée encore un peu plus des 2 %, cible de la Banque centrale européenne. La Bourse de Francfort a pris 1,7 %, celle de Madrid 1,23 % et celle de Londres 0,61 %. Les indices américains

étaient orientés à la hausse à la fermeture des marchés européens.

Du côté des valeurs, Airbus a enregistré la plus forte hausse de l'indice avec un bond de 3,24 %. L'avionneur est suivi par L'Oréal (+2,99 %). Schneider Electric (+2,44 %) s'est hissé sur la troisième marche du podium grâce un relèvement à « acheter » de la recommandation de HSBC.

A l'autre bout du spectre, Eurofins Scientific a signé la pire performance de du CAC 40 avec un recul de 1,18 %. Bureau Veritas a perdu 0,29 % et TotalEnergies 0,28 %

Le rendez-vous des Echos dédié à l'économie des start-up.

Chaque jour sur lesechos.fr, suivez l'actualité :
Innovations • Levées de fonds • Portraits exclusifs
• Tendances et évolution du monde des start-up

Pour ne rien manquer de cette actualité, inscrivez-vous aussi à la newsletter quotidienne Start-up.

newsletters.lesechos.fr



Les Echos
Prenez un temps d'avance

Les Echos

ENTREPRENEURS



Lorant Dierines

Qonto

à Go Entrepreneurs Paris 2025

Le compte pro des petits business, aux grandes idées.



Made in France



+500 000 clients



4,8 sur Trustpilot



Les véritables aspirations des créateurs d'entreprise

MODE D'EMPLOI Quels sont les rêves de celles et ceux qui décident de se lancer ? Devenir riche, être indépendant, changer le monde, créer son emploi, vivre de sa passion, créer le futur... S'interroger sur sa motivation permet d'adapter son projet à ses ambitions.

Valérie Talmon

Créer son propre emploi, gagner plus d'argent, innover sur un marché... Quelles sont les motivations réelles des créateurs et créatrices d'entreprise ? La question est loin d'être anecdotique, puisque « la motivation de départ définit en grande partie la trajectoire entrepreneuriale », affirme Sophie Jalabert, déléguée générale du réseau BGE. La motivation définit aussi l'ambition du projet et ses conditions de réalisation. Elle varie en fonction de l'âge, du parcours professionnel, de la situation économique de chacun et de chacune.

Ainsi, les femmes ont, semble-t-il, une vision différente de celles des hommes. Selon l'Indice entrepreneurial français réalisé par Bpifrance, 24 % des femmes veulent entreprendre pour réaliser un rêve, contre 17 % des hommes. Et pour elles, les enjeux financiers passent à l'arrière-plan : l'augmentation des revenus, une motivation majeure chez les hommes (26 %), arrive en septième position (12 %) côté femmes. De même, les jeunes affichent plus souvent que d'autres leur envie de devenir riche... Tandis que les salariés veulent plus souvent se libérer de l'emprise de leur patron pour devenir libres.

1 Être libre et indépendant

C'est la motivation numéro 1 : 88 % des aspirants à la création d'entreprise suivis par BGE affichent leur volonté d'indépendance parmi leurs trois principales raisons pour créer. Or, met en garde Sophie Jalabert, « vouloir être indépendant est un projet de vie, pas un projet économique ». Le risque, quand on veut être libre à tout prix, est de mal calibrer financièrement sa création d'entreprise. Le corollaire, c'est le manque d'ambition. « Cette motivation, non soutenue par un modèle



Les motivations pour entreprendre sont multiples. Mais, avant de se lancer, il faut savoir pourquoi on veut le faire. Photo iStock

économique, nourrie d'illusions, n'est pas solide, ajoute la déléguée générale de BGE. Se lancer pour être libre, c'est se tromper car l'entrepreneuriat est un univers de contraintes ! Il est capital de travailler sur un modèle économique et sur les compétences. » Cette recherche d'indépendance peut néanmoins être un déclencheur fort chez des salariés souhaitant mettre à profit leur expérience !

2 Devenir riche

Devenir entrepreneur et milliardaire, tel Elon Musk, n'apparaît pas si farfelu. « Parler d'argent reste difficile en France, reconnaît toutefois Maëva Tordo, directrice de l'incubateur Blue Factory ESCP. Mais un vrai entrepreneur doit être motivé par l'argent, vu comme un moyen d'investir, et non de s'acheter une grosse voiture ! » Car, revenons les pieds sur Terre, les premières années riment rarement avec gros salaires. Selon la CPME, 20 % des dirigeants de TPE-PME gagnent moins qu'un SMIC. Le modèle bling-bling présenté sur les réseaux sociaux par les influenceurs est loin d'être généralisé. « Cela ne se traduit pas forcément en chiffre d'affaires, mais ces jeunes acquièrent une expérience enrichissante », note Sophie Jalabert.

3 Créer son propre emploi

L'entrepreneuriat de subsistance, comme on l'appelle parfois, est plus répandu qu'on ne le pense, surtout en période de crises à répétition. Selon l'Indice entrepreneurial France, créer son propre emploi

arrive à la cinquième place des motivations citées en 2023, en hausse de 5 points par rapport à 2021.

Derrière elle se cache une multiplicité de réalités, de celle du jeune diplômé ne trouvant pas d'emploi correspondant à ses études à un salarié en fin de carrière mis sur la touche. Une motivation forte, certes, mais « créer son emploi, c'est une contrainte, pas une motivation à agir », estime Sophie Jalabert. Elle recommande donc un accompagnement fort sur les compétences entrepreneuriales.

4 Changer le monde

Être idéaliste, oui, mais à condition de rester réaliste. « Vouloir changer le monde, avoir un réel impact social est un moteur puissant. Mais

attention à ne pas occulter les conditions de réussite », prévient Sophie Jalabert. Selon elle, les porteurs de projets avec ce type de motivation vont moins souvent au bout de leur création que ceux qui sont à la recherche d'indépendance. « Le marché n'est souvent pas suffisamment mature. Mais si ces créateurs sont prêts à faire des concessions sur leurs aspirations, par exemple en ayant, dans un premier temps, une politique d'achat moins vertueuse, en étant moins immédiatement utiles à la société, alors ils peuvent affiner leur modèle et, au final, construire peu à peu le projet de leurs rêves. »

Quand on parle d'impact, on constate aussi que les femmes indiquent la recherche de sens comme un des principaux déclencheurs pour entreprendre. « Mais elles

occultent la question du revenu, ce qui fragilise leur projet », concède Marjolaine Pierrat-Ferraille, déléguée générale du réseau Les Premières. L'enjeu est donc, sans nier cette quête de sens, de travailler la viabilité économique en se faisant accompagner ou en s'associant. « Si l'associé a d'autres motivations, cela enrichit d'autant le projet », conclut Marjolaine Pierrat-Ferraille.

5 Ecrire le futur

Loin de Géo Trouvetou, les entrepreneurs qui ont plutôt un profil d'ingénieur, d'informaticien, de scientifique, aspirent à mettre leur savoir au service de l'innovation. Leurs champs d'action ? L'IA, l'environnement, les énergies.

Pour Maëva Tordo, de la Blue Factory ESCP, c'est dans cette famille que l'on trouve les vrais entrepreneurs. « L'entrepreneuriat est devenu très médiatisé, et beaucoup se lancent sans forte motivation dans les tripes. Être mû par le désir d'écrire le futur, c'est le principe même de l'entrepreneur qui, comme un chercheur, un aventurier, sait avancer dans l'inconnu. L'innovation réelle est portée par ces créateurs qui se mettent au service des problématiques à résoudre. »

6 Vivre de sa passion

On la dit mauvaise conseillère, pourtant, créer pour vivre de sa passion peut être un réel moteur personnel. Encore faut-il confronter cette passion avec le marché. On se rêve céramiste, par exemple, mais on se révèle incapable de « tenir » des centaines d'heures mensuelles sur ses outils, en parallèle de la prospection commerciale et du travail administratif. « Travailler sur son territoire, son réseau, ses compétences, c'est capital », martèle encore Sophie Jalabert. Être entrepreneur est un dosage subtil entre enthousiasme, opportunisme et réalisme. ■

Être libre et indépendant

« Cette liberté a un prix, mais je m'accorde enfin davantage de temps »

Elodie Suet avait une carrière de cadre bien remplie. Proche du burn-out, elle fait une pause et devient coach et consultante pour répondre à son envie de liberté. Un choix de raison avec de nouvelles contraintes qui, elles, sont acceptées en toute indépendance.

Désalignement : c'est ainsi qu'Elodie Suet décrit le déclencheur d'une réflexion qui a bouleversé sa vie. Ce désalignement, elle l'a constaté entre ses aspirations profondes et les injonctions liées à son travail. Et il l'a amené à la création de son activité de coaching et de consulting.

Elodie Suet ne fait pourtant pas partie de ses salariés en rupture avec leur carrière, qui ne s'épanouissent pas, ou plus, dans leur métier, ou qui subissent une hiérarchie oppressante. Au contraire. « Mon métier, c'était une passion. J'ai été pendant vingt-cinq ans directrice des achats et du développement dans le secteur du luxe et de la cosmétique. Une carrière bien remplie, avec de

vraies responsabilités, des partenariats tissés avec les fournisseurs, une équipe à gérer. »

Un travail prenant qui doucement la conduisit sur la pente de ce qu'elle décrit elle-même comme un état proche du burn-out. « Il y a deux ans, mon corps et mon esprit ont eu besoin d'autre chose. Je ne me sentais plus en accord avec ce qu'on me demandait, sans doute à cause de tensions économiques. » Elle prend une pause nécessaire qui a engendré de nombreuses questions.

Une formation pour adopter la posture

« J'avais 47 ans et jeme suis demandé comment réinventer ma deuxième partie de carrière. Car l'idée était réellement de savoir comment, pendant les quinze à vingt ans qu'il me restait à travailler, je pouvais garder mon énergie, mon enthousiasme. » En corollaire, elle ressent une profonde envie de renouer avec une forme de liberté qu'elle n'avait plus.

Elodie Suet quitte alors son poste et choisit de se former à HEC, avec en tête l'idée de pouvoir s'épanouir dans deux secteurs qui l'attirent : le coaching pour des marques de

luxe, et le consulting spécialisé en intelligence émotionnelle. Elle lance en 2023 Elodie Suet Consulting, une société (Sasu) où elle est enfin maîtresse à bord.

Pourtant, ses débuts sont déroutants. Lors de son premier rendez-vous avec un client, le doute s'installe : « J'ai eu l'impression de passer un entretien d'embauche. Je n'avais pas quitté un grand groupe pour me retrouver dans cette posture ! » Elle suit alors une formation spécifiquement destinée aux travailleurs indépendants : « J'y ai appris le métier d'entrepreneur : comment structurer mon offre, comment adopter une bonne posture et vraiment gagner en indépendance. »

Elodie Suet réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires annuel compris entre 100.000 et 150.000 euros. Elle savoure son choix de vie, sans l'idéaliser. « On est entrepreneur 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. J'ai toujours mon activité en tête, par exemple pour faire un post LinkedIn le dimanche soir, ou quand j'écoute en voiture un podcast qui me donne soudain une idée. Quand on est salarié, on a de vraies pauses, des vacances. Sinon, c'est un problème et c'est



Elodie Suet est devenue coach et consultante à 47 ans, après vingt-cinq ans comme salariée. Photo DR

d'ailleurs ce qui m'a poussé à penser à l'entrepreneuriat. »

Cette liberté a un prix. « Un salarié a toujours un salaire qui tombe à la fin du mois, chiffre d'affaires ou pas. » Mais la liberté a aussi quelques avantages. « Je construis mon agenda. Je suis libre. Si je veux aller à

une conférence dans un musée à 15 heures en semaine, si je travaille le soir, c'est mon choix, et cela fait toute la différence. »

Toutefois, Elodie déplore un manque d'interactions, un certain isolement, « qu'elle] compense en programmant des déjeuners avec

[s]on réseau », une dépendance aussi par rapport aux demandes des clients, ce qu'elle n'avait pas forcément anticipé. « Il faut être vigilant pour ne pas sombrer dans le burn-out de l'entrepreneur, mais je m'accorde enfin davantage de temps. » — V.T.

Anthony Bourbon, l'homme qui veut être milliardaire avant 40 ans

Devenir riche

Devenir riche, c'est son projet ! Et cet entrepreneur de 37 ans ne s'en cache pas. Fondateur de Feed en 2017 et de Blast Club en 2022, il espère avoir engrangé une fortune d'un milliard d'euros d'ici à trois ans.

Eva Aronica

Son objectif est d'être milliardaire à 40 ans, il lui reste trente-six mois pour y parvenir. Anthony Bourbon a entrepris pour devenir riche. « J'ai toujours essayé de générer de l'argent par moi-même pour compléter les aides sociales du Crous et de la CAF. Dès 18 ans, j'ai fait plein de projets : investir dans des voitures, retaper des appartements... Beaucoup ont échoué, mais certains ont réussi », retrace l'entrepreneur issu d'un milieu modeste.

Sa première réussite, c'est Feed. Fondée en 2016, cette entreprise de foodtech est connue pour son produit phare, la barre repas. Anthony Bourbon n'est plus aux manettes de cette société d'une quinzaine de salariés, mais il en est toujours le président du conseil d'administration. Et aime rappeler avec fierté : « On a levé 40 millions pour des bars en chocolat. »

Désormais investisseur, il a cofondé en 2022 avec Samuel Guez (fondateur de MyJolie Candle) Blast Club. Ce club d'investissement privé permet à ses 12.000 membres actifs d'investir dans des start-up.

Le Blast Club prévoit de réaliser un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros en 2025 et selon l'entrepreneur, 18 millions d'Ebitda, bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement.

Les chiffres sont vertigineux. Mais tout ça, Anthony Bourbon l'a obtenu dans la difficulté. Il a souvent raconté que pendant longtemps, il n'avait pas eu de canapé chez lui pour éviter la tentation de lézarder au lieu de travailler à son succès. Le message est clair : « Si tu veux des résultats exceptionnels, sois prêt à fournir des efforts exceptionnels et à oublier toute notion d'équilibre », a-t-il soumis à ses abonnés LinkedIn.

« Je mesure l'importance de l'argent »

Entreprendre, c'est pour quelques-uns la route du succès et de la richesse mais c'est surtout, pour tous, une grande responsabilité et beaucoup de stress. Anthony Bourbon se souvient de l'époque des levées de fonds avec Feed : « Quand on a le couteau sous la gorge parce qu'on a de quoi tenir deux mois avec la trésorerie et qu'on doit en même temps négocier avec des investisseurs, c'est une position très inconfortable. Payer les salaires, fournir ses clients... c'est une responsabilité immense. C'est trop facile de jouer les entrepreneurs et de ne pas payer les gens. Il faut honorer ses engagements. »

Anthony Bourbon ne fait donc pas partie de ceux qui ont choisi la voie de l'entrepreneuriat pour la



Anthony Bourbon a fondé Feed et cofondé le club d'investissement Blast. Photo Founder Agency

liberté. Son moteur, c'est l'argent, et l'objectif a toujours été d'en gagner beaucoup. « Si c'est pour vivre avec la même chose qu'en étant salarié, ça ne sert à rien de se mettre autant de pression », tranche-t-il.

Même s'il vient de s'offrir une maison « à 20 millions en cash », l'entrepreneur a gardé des habitudes de sa vie modeste. « J'ai toujours des réflexes de pauvre. Quand j'étais

jeune, je faisais très attention à des détails comme éteindre les lumières, ne pas laisser couler l'eau. Ce sont des habitudes que j'ai gardées. »

Si gagner de l'argent est central pour Anthony Bourbon, il le considère comme une conséquence plus qu'une finalité. « C'est comme l'eau, c'est primordial mais ça ne suffit pas pour vivre. J'en ai manqué donc je mesure l'importance de l'argent. Par-

ler de mission avant tout est un luxe. En réalité, la plupart des entrepreneurs débutants ne savent pas comment payer leur loyer », rappelle-t-il.

En résumé, pour l'investisseur phare de l'émission de M6 « Qui veut être mon associé ? », si l'on veut gagner de l'argent en créant son entreprise il faut travailler d'arrache-pied (au moins au départ). Et pour travailler d'arra-

che-pied, il faut aimer ce qu'on fait et y voir une mission.

Lui-même est motivé à l'idée de « renvoyer l'ascenseur à ceux qui viennent d'en bas », comme lui. Avec le Blast Club, qu'il espère voir devenir la première licorne bootstrappée (sans apport externe), il permet d'investir dès 1.000 euros dans des start-up. Et en tentant de devenir jeune milliardaire, il veut faire passer un message : « Si moi, dont le père était contrôleur de train et la mère vendeuse, j'y suis arrivé, tout le monde peut le faire. »

Il est motivé à l'idée de « renvoyer l'ascenseur à ceux qui viennent d'en bas », comme lui.

L'entrepreneur a foi en la méritocratie et veut la remettre au cœur de la société. « J'ai grandi dans les HLM et j'ai vu plein de gens capables d'y arriver sans le savoir. C'est aussi pour ça que je prends la parole sur l'entrepreneuriat. Modestement, j'ai parfois des gens qui me disent qu'ils se sont lancés grâce à mes contenus. » Alors son prochain grand projet, au-delà d'être à la tête d'une licorne et de posséder une fortune à 10 chiffres, c'est « la révolution dans le pays » pour plus d'égalité. Il est attaché à son côté « démagogique » mais assure qu'il ne reproduira pas le scénario de l'entrepreneur-politique à la façon de Bernard Tapie ou d'Elon Musk. ■

COMMUNIQUÉ

TRIBUNE

Par l'entrepreneuriat, nous pouvons changer la France !



Nicolas DUFOURCQ, Directeur général de Bpifrance

L'année 2024 est une très belle année pour l'entrepreneuriat en France avec 1,1 million d'entreprises créées, battant le précédent record de 2023. Néanmoins, beaucoup d'intentionnistes n'osent pas encore franchir le pas, par méconnaissance des offres d'accompagnement et de financement, seuls gages de succès. C'est pourquoi Bpifrance porte l'ambition de doubler le nombre de créateurs accompagnés, générateurs de valeur ajoutée et d'emploi sur l'ensemble des territoires.

Pour parvenir à cet objectif, nous soutenons 26 réseaux d'accompagnement partenaires, membres du collectif Cap Créa, qui riches de leurs complémentarités et expertises dans la sensibilisation, l'accompagnement, le mentorat, la mise en réseaux, le financement ou encore le rebond ; ont accompagné plus de 86 000 créateurs d'entreprise (+8% vs 2023) et financé 64 000 entreprises en 2024. Cette force de l'accompagnement, emblème de

fierté, est valorisée via la Communauté du Coq Créa qui met en avant tous les acteurs et les dispositifs qui existent pour accompagner les créatrices et créateurs d'entreprise, quels que soient leur profil et leur besoin et à chaque étape de leur parcours. Le Coq Créa joue ainsi un rôle stratégique pour renforcer la dynamique entrepreneuriale en France grâce notamment à plus de 120 ambassadeurs entrepreneurs qui partagent leur expérience positive de l'accompagnement.

Parce que se lancer, c'est prendre des risques, s'entourer fait toute la différence pour faire face aux doutes et aux aléas de l'aventure entrepreneuriale. Bénéficier du regard de professionnels de la création d'entreprise permet non seulement de rompre l'isolement, mais aussi de structurer son projet et de développer une posture entrepreneuriale solide. Grâce au Pass Créa (monpasscrea.fr), une véritable boîte à outils digitale et gratuite, la préparation du projet est désormais facilitée avec des informations et services personnalisés pour construire son projet en toute sérénité et être orienté vers les bons interlocuteurs.

La mission de Bpifrance ou Bpi-toute-la-France est d'accompagner les réussites entrepreneuriales dans toutes leurs diversités. Lancé en 2024, dans la continuité du programme « Entrepreneuriat Pour Tous », le programme Entrepreneuriat Quartiers 2030 vise à poursuivre et intensifier les actions de soutien menées par Bpifrance avec ses partenaires en faveur des entrepreneurs des Quartiers prioritaires de la Politique de la Ville (QPV). Nous souhaitons par ce programme accompagner 100 000 entrepreneurs des quartiers dans les 5 ans qui viennent. Les entrepreneurs des quartiers incarnent l'esprit de résilience et d'innovation, transformant les contraintes en opportunités de croissance. Par leur détermination et leur créativité, ils inspirent les jeunes générations à croire en leurs rêves et montrent que, peu importe d'où l'on vient, la passion et le travail acharné peuvent mener à des succès remarquables. L'excellence et l'ambition n'ont pas de frontières, et c'est à nous de proposer un avenir où chaque idée audacieuse peut devenir une réalité tangible.

COMMUNIQUÉ

TRIBUNE

Entreprendre : osez le positif !

L'année 2024 a enregistré un record entrepreneurial avec 1 111 200 nouvelles entreprises, en hausse de 7 % par rapport à l'année précédente. Ce dynamisme témoigne de la vitalité et de l'attraction de la France.

C'est aussi un signe fort lancé par les nouveaux entrepreneurs : la certitude qu'ils peuvent apporter du changement et de nouvelles solutions aux besoins de notre société. En un mot, ils osent le « positif ».

Pour relever les défis économiques, sociaux et sociétaux, entreprendre c'est choisir de voir les opportunités là où d'autres voient des obstacles. C'est s'engager dans une démarche proactive, innovante et responsable. Bien sûr, la voie de l'entrepreneuriat n'est pas un tapis de pétales de roses. Nous connaissons le contexte difficile des financements publics, la baisse des aides et des incitations fiscales, le projet de modification des seuils d'imposition pour les micro-entreprises. Ces défis doivent inciter les dirigeants et dirigeants à privilégier la robustesse de leur entreprise : renforcer l'analyse de leur marché, réévaluer l'adéquation de leur produit ou service aux besoins de leurs clients, se former au pilotage financier pour éviter les défaillances.

S'engager ainsi, c'est façonner les bonnes conditions d'exercice de demain avec les défis des transformations et transitions qui s'imposent aux entreprises. À la CCI, nous encourageons cette vision positive de l'entrepreneuriat et nous nous mobilisons pour soutenir toutes celles et ceux qui osent se lancer, avec nos formations, conseils et programmes d'accompagnement, d'accélération et de mise en réseau.

Par exemple, grâce à BPI France, l'accélérateur création-développement « Boost Entrepreneurs - Objectif excellence », intégré au programme national « Quartiers 2030 », soutient les ambitions entrepreneuriales partout où le dynamisme se manifeste. Ce programme sélectif offre un accompagnement sur mesure pour les nouveaux dirigeants qui ont déjà engagé un bon volume d'affaire mais qui ne possèdent pas encore tous



Dominique RESTINO, Président de la Chambre de commerce et d'industrie Paris Ile-de-France

les contacts ni les codes pour aller plus loin. À la CCI Paris Ile-de-France, nous croyons fermement que l'entrepreneuriat est toujours un choix positif, porteur d'espoir et de transformation pour des vies et des communautés. Ensemble, faisons de l'entrepreneuriat un choix positif pour l'avenir de notre région. Amis entrepreneurs, votre CCI est le moteur de votre réussite !

Créer son propre emploi

« Fini la galère du salariat »

Benjamin Pujol a repris une chapellerie centenaire à Mazamet (Tarn). Pourtant rien ne le prédestinait à devenir commerçant. Mais après de mauvaises expériences en tant que salarié, il a trouvé sa voie dans l'entrepreneuriat.

Valérie Talmon

Cuisine, événementiel, prêt-à-porter... A 21 ans, Benjamin Pujol cumule de nombreuses expériences salariées. Et pas que des bonnes. Débordant d'enthousiasme et d'énergie, il a sauté le pas de l'entrepreneuriat. Il est aujourd'hui intarissable sur sa boutique, Chapodine, une chapellerie centenaire à Mazamet dans le Tarn, son quotidien, les sourires de ses clients. Alors que rien ne le prédestinait à entreprendre.

C'est plutôt un cheminement personnel qui l'a mené à sa vie de chef d'entreprise. Car lui comptait écrire son histoire derrière les fourneaux. « J'ai obtenu un bac pro dans la restauration, puis suivi une formation en alternance pour travailler dans l'organisation de réceptions. Cela me plaisait, mais ma timidité m'a sans doute fermé des portes », se souvient le jeune homme.

Echaudé par quelques stages compliqués en restauration, il cherche du travail pour prendre son indépendance. « J'ai d'abord décroché un CDI dans une boutique de prêt-à-porter mais au bout de sept mois, j'ai décidé de partir, à cause

d'une mauvaise entente. » Suivront deux mois de chômage, puis un CDD dans une boutique de prêt-à-porter pour enfants.

Ces échecs comme salarié vont nourrir sa réflexion. « Le rapport avec les gérants était compliqué, mais pas avec les clients. J'ai pu me rendre compte que ce secteur m'attirait. Déjà, ado, je passais des heures à regarder "Les Reines du shopping" ! » Avec des parents à leur compte, il avoue avoir songé, au collège, à voler lui aussi de ses propres ailes. « Mais pas aussi tôt. A l'époque, le salariat était une évidence pour démarrer, pour me former. »

Compliqué de convaincre les banques

Finalement, l'envie prend le dessus. Son futur s'écrit désormais dans l'entrepreneuriat. C'est presque par hasard, à la fin de son CDD, qu'il apprend qu'une chapellerie centenaire est à vendre. « J'ai contacté la chambre de commerce et d'industrie du Tarn, rencontré la propriétaire et tout s'est enchaîné très vite. » Bien sûr, convaincre les banques a été compliqué, vu son jeune âge. Mais, soutenu par un prêt d'honneur d'Initiative Tarn, épaulé par ce réseau, il parvient à réunir les fonds pour cette reprise : 18.000 euros pour le fonds de commerce, 28.000 euros pour financer le stock.

Benjamin Pujol a même réussi à décrocher une aide spéciale jeunes, In'Cube d'Initiative France. « Comme je ne me projetais pas



Benjamin Pujol a repris Chapodine, une chapellerie de Mazamet, dans le Tarn. Photo Simonin

comme chef d'entreprise, je tranchais parmi tous ces jeunes en costume cravate, se rappelle-t-il en souriant. Je me suis présenté devant le jury habillé comme j'aime, enthousiaste, franc. Et je crois que cela les a convaincus. »

Enfin à sa place

Chapodine, sa boutique, a ouvert en 2024. L'entrepreneur ne peut pas encore analyser son premier bilan, mais, selon lui, ses ventes et sa clientèle s'installent bien. Sa nouvelle vie de chef d'entreprise, il la savoure. Son commerce est un savant mélange de chapeaux anciens, « comme dans les séries ou les films », et de maroquinerie plus audacieuse. Les couvre-chefs sont fabriqués à Caussade, dans le Tarn-et-Garonne, les écharpes et les foulards près de Lyon, la maroquinerie en Bretagne.

Et la magie a opéré : « Ma timidité s'envole quand je réussis à convaincre, que je déconseille un chapeau à un client et le séduis avec d'autres modèles, quand je vois l'émotion d'une cliente face à un chapeau qui lui rappelle sa grand-mère. »

L'entrepreneur est convaincu d'être enfin à sa place. « Fini la galère du salariat. Je ne me voyais pas à la tête d'une boutique mais, finalement, mes mauvaises expériences en tant que salarié, mes fins de contrat ont eu du positif : me montrer que je pouvais construire mon affaire, mon univers. » Benjamin Pujol se projette même vers l'ouverture d'une deuxième boutique, dans quelques années. ■

COMMUNIQUÉ

TRIBUNE

Facturation électronique : l'expert-comptable, partenaire clé de votre transition numérique

Après la transition vers l'an 2000, le passage à l'euro ou encore l'instauration du prélèvement à la source, la généralisation de la facturation électronique constitue une nouvelle étape majeure dans la révolution numérique que les chefs d'entreprise se doivent d'anticiper dès aujourd'hui. Bien que cette réforme puisse paraître complexe au premier abord, elle offre pourtant des opportunités significatives lorsqu'elle est bien accompagnée. À ce titre, l'expert-comptable apparaît plus que jamais comme le partenaire indispensable. Tout d'abord, face à une réglementation exigeante – formats structurés, données obligatoires et transmissions normalisées –, le rôle de l'expert-

comptable est décisif. Garant de la conformité réglementaire, il permet à l'entreprise d'aborder sereinement cette transition sans risquer de coûteuses erreurs. Il apporte son expertise technique et réglementaire pour décrypter les nouvelles obligations, veillant au respect rigoureux des normes fiscales et juridiques.

Toutefois, l'intérêt de la facturation électronique dépasse largement la seule dimension réglementaire. Cette réforme représente également une opportunité exceptionnelle de digitaliser et de restructurer en profondeur les processus administratifs et comptables internes. En choisissant des outils numériques appropriés, favorisant ainsi l'intégration et la simplification des procédures internes, les bénéfices opérationnels et financiers sont réels : gains de productivité, fiabilité accrue des données, réduction des litiges et amélioration de la trésorerie. Ensuite, cette digitalisation libère à la fois les équipes de tâches chronophages et elle permet d'exploiter en temps réel les données issues des factures électroniques. Ainsi, l'expert-comptable peut jouer son rôle de partenaire stratégique pour permettre un pilotage dynamique et efficace de l'entreprise, au service de la compétitivité et de la croissance. Conscient des enjeux, l'Ordre des experts-comptables a engagé depuis 3 ans un ambitieux plan de formation, en proposant de nombreuses ressources pédagogiques à destination tant des cabinets que des entreprises. Pour ces dernières, il propose des vidéos courtes et ludiques, des fiches sectorielles ou encore dernièrement, un dépliant expliquant simplement les points clés de la réforme et incluant un retropanning de mise en place. Grâce à cet accompagnement, la facturation électronique, loin d'être une contrainte, devient une réelle opportunité pour chaque entreprise accompagnée par un expert-comptable.

Ma facture, mon expert-comptable !

Pour comprendre la réforme, rendez-vous sur : <https://www.experts-comptables.fr/comprendre-la-facturation-electronique>



Damien Charrier, Président du Conseil national de l'ordre des experts-comptables

COMMUNIQUÉ

TRIBUNE

Avocat conseil : ayez le bon réflexe !



Julie COUTURIER, Présidente du Conseil national des barreaux

Nous sommes toutes et tous égaux devant l'entrepreneuriat. J'en veux pour preuve ce vertige qui nous saisit au moment de déposer nos statuts. Oui, cet instant de frémissement où se mêlent la peur et l'excitation, chaque entrepreneur s'en souvient. C'est bien souvent d'ailleurs celui par lequel il commence le récit de son aventure entrepreneuriale.

Je le sais d'autant plus que je suis avocate. Associée ayant fondé mon cabinet, je suis entrepreneur moi-même et j'ai conservé en mémoire cet instant où le travail, les aspirations

et les espoirs s'emmêlent. Avant de me lancer, j'avais bénéficié des conseils de mes confrères et aujourd'hui, dès que j'en ai l'occasion, à mon tour, je partage les miens. Pour une raison simple : cette expérience m'a confirmé qu'en matière d'entreprise, la réussite est une affaire d'équipe.

Une équipe parfois nombreuse, parfois resserrée, au fond qu'importe le nombre tant que vous conservez à portée de téléphone, un avocat. Avec lui, vous explorerez des territoires dont vous n'avez pas encore idée et pourtant ! C'est au cœur de ces territoires que vous trouverez la sécurité juridique dont vous avez besoin pour exprimer tout à fait votre ingéniosité.

La meilleure manière de se représenter ce que votre avocat peut pour vous, c'est d'imaginer une chasse au trésor aux multiples embuches. Rappelez-vous ce jeu qui vous passionnait durant des heures lorsque vous étiez enfants, où sans cesse, il vous était demandé de faire des choix. La vie d'entrepreneur, c'est un peu la même chose, mais en version sérieuse, avec des choix complexes à réaliser et des enjeux financiers conséquents à la clé.

Vous ne pouvez pas jouer votre réussite sur un coup de dés ! En revanche, vous pouvez choisir votre allié, celui qui vous prodiguera des conseils avisés, du début à la fin de votre aventure. Qu'il s'agisse de choisir la forme juridique de votre entreprise ou votre banque, de protéger vos idées, ou de sécuriser un contrat, ayez le réflexe avocat.

Des avocats qui, cette année, comme toujours, seront à Go entrepreneurs, à vos côtés, au service de l'innovation et de l'avenir de vos projets.

Ecrire le futur

L'innovation au cœur du projet entrepreneurial, un défi technologique et financier

L'oreille augmentée d'Oso-AI est une révolution sociétale pour le maintien à domicile et les Ehpad. Son cofondateur, l'informaticien Gilles Debunne, défriera la recherche dans la reconnaissance des sons.

Isabelle Meijers

Gilles Debunne a le profil de l'entrepreneur visionnaire : ingénieur en informatique, ancien chercheur au CNRS, passé par Google en Californie – où il travaillait dans l'équipe Android. « J'ai envie d'écrire le futur avec une intelligence artificielle au service de l'humain et pas autre chose », affiche d'emblée l'entrepreneur.

C'est dans la Silicon Valley qu'il contracte le virus entrepreneurial. « A l'époque, la devise de Google était "Don't be Evil". Depuis, les dirigeants historiques ont été évincés et cet esprit baba cool californien a disparu », regrette Gilles Debunne. Alors, quand son ami Olivier Menut, rencontré pendant ses études, l'appelle pour lui proposer un projet social et innovant dans l'intelligence artificielle, il n'hésite pas.

Gilles Debunne traverse l'Atlantique en 2018 pour devenir cofondateur et directeur technique d'Oso-AI. Cette start-up, créée à Brest, développe un outil de reconnaissance d'environnement sonore par l'IA. Associé à trois autres scien-

tifiques, Claude Berrou, Philippe Roguedas et son ami Olivier Menut, Gilles Debunne trace la voie d'une intelligence artificielle humaniste, à la croisée du défi technologique et de l'impact sociétal.

La start-up imagine d'abord le développement d'une application sur smartphone destinée aux malentendants. Mais très vite, un autre besoin remonte du terrain médico-social. Celui d'une « oreille augmentée » à destination des soignants en Ehpad, capable de détecter tout bruit anormal dans la chambre d'un résident : chute, cri, appel ou vomissement.

Reconnaissance des sons par l'intelligence artificielle L'outil permet ainsi de porter secours immédiatement à une personne fragile en détresse, tout en allégeant les rondes du personnel. « C'était un vrai pari technologique où tout restait à inventer car il nous fallait des données massives, l'équivalent d'un Wikipédia des sons d'un humain dans un établissement médico-social », se remémore Gilles Debunne.

En 2018, il existait déjà des dispositifs qui comprenaient la parole mais pas les communications non verbales, tels les gémissements. « Aujourd'hui encore, la reconnaissance d'un son par IA reste balbutiante. Nous n'avons d'ailleurs pas de concurrents à proprement parler », détaille l'entrepreneur. Pendant deux années, dans des établisse-



Gilles Debunne, cofondateur d'Oso-AI, lors du sommet mondial de l'IA à Paris (ici, à Station F, le 11 février 2025). Photo Morgane Liorzou

ments de la Croix-Rouge, de la Mutualité française et au CHRU de Brest, Oso-AI installe des appareils qui enregistrent les sons pour constituer une base de données sonores et entraîner son modèle.

Les défis sont relevés les uns après les autres. Comment distin-

guer un cri sorti de la télévision dans la chambre d'un patient d'un cri poussé par un résident, par exemple ? Le contexte aussi doit être pris en compte. « On ne peut pas se contenter de sons pris isolément. Des bruits de pas suivis d'un grand boum ne sont pas bon signe. En

revanche, l'inverse n'est pas alarmant. La marche technologique à franchir était immense. C'est ce qui rend l'aventure excitante », raconte Gilles Debunne.

Le premier boîtier, dénommé Ari, voit le jour en 2019. Connecté au wi-fi, il informe le personnel en

temps réel via un smartphone. En 2020, Oso-AI réussit une première levée de fonds de 4 millions d'euros in extremis, quinze jours avant le premier confinement. Tout est investi dans la recherche et développement. « Cela nous a permis d'aller au-delà de la preuve de concept et d'apporter une preuve de marché. Nous avons ainsi tenu jusqu'à la levée de fonds suivante de 10 millions d'euros, en avril 2023 », explique Gilles Debunne.

Le premier boîtier, dénommé Ari, voit le jour en 2019.

Connecté au wi-fi, il informe le personnel de l'Ehpad en temps réel via un smartphone.

A date, près de 3.000 boîtiers Ari ont été vendus à une centaine d'établissements. Et si les dirigeants restent discrets sur leur chiffre d'affaires, ils annoncent déjà le déploiement d'Oso-AI à l'international. Présente en Suisse et à Monaco, l'entreprise vise maintenant les pays d'Europe du Nord, où « le système de santé favorise le maintien à domicile des personnes âgées », et le Japon, « un pays vieillissant et technophile ». ■

« Attention à ne pas se tromper sur la réalité de l'entrepreneuriat »

Catherine Barba a fondé quatre entreprises dans les nouvelles technologies et la formation des entrepreneurs. La motivation, elle connaît !

Catherine Barba est l'une des rares femmes entrepreneures de la première vague des start-up de l'Internet. Elle a créé sa première entreprise à 30 ans, CashStore, puis enchaîné avec Malinéa avant de bifurquer dans le conseil et enfin de fonder Envi School, un centre de formation pour indépendants.

Quel a été votre déclencheur pour entreprendre ?

Je ne suis pas issue d'une famille d'entrepreneurs et, après mon école de commerce, je n'avais pas l'intention d'entreprendre. A l'époque, les modèles, c'était Franck Riboud (Danone) et autres grandes figures corporate. Les entrepreneurs ne sont devenus des héros que plus tard. Mais un de mes premiers jobs, au début des années 2000, était chez iFrance, un pionnier du Web, créé par Marc Simoncini. Je côtoyais des entrepreneurs toute la journée et j'ai créé par mimétisme. Chez eux, j'observais la passion, la liberté, tout ce qui correspondait à ma façon de m'accomplir dans le travail. Récemment, j'ai retrouvé une rédaction écrite quand j'avais 10 ans, où je disais que je me voyais plus tard dirigeant une entreprise d'informatique. Je suis intrinsèquement entrepreneuse, mais je ne le savais pas.

Pourquoi entreprendre à répétition ?

A chaque création une motivation. Cashstore, un site de cash back, m'a montré la différence entre business plan et réalité. Je n'ai pas réussi à trouver un modèle économique rentable, et j'ai dû explorer d'autres pistes. J'ai créé

CATHERINE BARBA
Fondatrice
d'Envi School



Photo Xavier Popy/REA

mon agence d'optimisation de sites d'e-commerce, Malinéa. Après l'avoir vendue à Veepee, je suis partie en famille vivre cinq ans aux Etats-Unis, mon rêve. Là encore, j'ai créé mon activité, un observatoire de la transformation numérique, avant de revenir en France pour créer mon agence de formation des indépendants, Envi. J'avais identifié ces aspirations à la quête de sens, la révolution des rapports au travail et mon idée, c'est d'aider les free-lances à vendre, à acquérir la posture de chef d'entreprise. Mon leitmotiv, c'est le plaisir, le défi d'identifier des besoins puis de trouver une solution pour y répondre.

Un fil rouge entrepreneurial vous guide-t-il ?

J'ai travaillé pour d'autres, j'ai investi dans de jeunes entreprises, mais je suis persuadée que le succès englobe. J'ai toujours envie de prendre des risques, de me challenger, d'être en mouvement au lieu d'être arrivée. J'aime le frottement, la contradiction. Et étrangement, dans ma vie personnelle, j'ai besoin de stabilité, j'ai des amis de trente ans, je suis mariée depuis vingt-quatre ans, j'aime

relire les mêmes livres. Bref, ma vie personnelle équilibre ma vie professionnelle.

Beaucoup se rêvent entrepreneur par envie de liberté.

Est-ce une bonne motivation ? Attention à ne pas se tromper sur la réalité de l'entrepreneuriat. Etre entrepreneur, c'est effectivement être libre... de travailler 24 heures sur 24 ! C'est être en pleine incertitude sur son revenu, c'est devoir en permanence rendre des comptes, à ses clients, ses équipes.

Existe-t-il selon vous de mauvaises motivations ?

Oui ! Fuir le salariat, créer parce qu'on ne trouve pas de job, c'est créer par dépit. Même créer pour vivre de sa passion est dangereux. On ne fonde pas une maison d'édition parce qu'on adore écrire, mais parce qu'on a identifié un créneau et validé un modèle économique. Attention aussi à la quête de sens : on peut s'épanouir dans une vie salariée. A contrario, de bonnes motivations pour entreprendre, c'est vouloir saisir une opportunité professionnelle, ou simplement compléter ses revenus. Mais quelle qu'elle soit, la motivation est le moteur le plus puissant !

— Propos recueillis par V. T.

Mon leitmotiv, c'est le plaisir, le défi d'identifier des besoins puis de trouver une solution pour y répondre. »

bpifrance

CRÉATION

LE COQ CRÉA

PRÉPAREZ-VOUS À RÉUSSIR VOTRE CRÉATION D'ENTREPRISE

bpifrance-creation.fr

Découvrez comment Bpifrance peut soutenir, accompagner et financer la création de votre entreprise.

Changer le monde

« J'ai changé ma carrière pour créer une entreprise militante »

Marion Graeffly a cofondé TeleCoop, un opérateur mobile d'intérêt général, avec pour ambition de réduire l'impact environnemental et social des écrans. La coopérative revendique déjà 10.000 clients.

Yves Vilaginés

Faire bouger les lignes, avoir un impact, changer les choses... Ces mots reviennent sans cesse chez celles et ceux qui veulent donner du sens à leur projet entrepreneurial. Marion Graeffly, elle, veut « participer à quelque chose de plus grand que nous ». Et, pour cela, elle a décidé de secouer le petit cercle des opérateurs mobiles.

Avec trois associés, elle a cofondé TeleCoop, un opérateur d'intérêt général. Sans infrastructure, « pour mieux utiliser ce qui existe déjà », en l'occurrence le réseau Orange, « parce qu'il est détenu en partie par le public ». Avec des forfaits facturés selon la consommation réelle, « pour plus de sobriété ». Sous forme coopérative, « pour injecter de la démocratie dans le numérique ».

Marion Graeffly n'y connaissait rien aux télécoms avant de se lancer. Elle commence sa carrière en marketing dans une « world company » de l'agroalimentaire, puis décide de bifurquer vers l'économie solidaire en 2017. « J'ai changé ma carrière pour créer une entreprise

militante. » Pour cela, elle intègre le programme France de l'ONG britannique On Purpose où elle rencontre Pierre Paquot, son futur associé, un ingénieur civil également en reconversion.

L'idée d'un opérateur mobile éthique émerge en 2019, sur le modèle de deux entreprises déjà existantes à l'époque : le britannique Your Co-op, dont les premiers pas remontent à 1998, et le catalan Som Connexió, créé en 2014 près de Barcelone. Dans cette phase d'idéation, les deux cofondateurs sont rejoints par Julien Noé, fondateur du fournisseur d'énergie coopératif Enercoop, et Anne Barbarin, la seule ayant une connaissance des télécoms.

Réduire l'impact du numérique

Leur constat est que, dans une société du tout-numérique, les opérateurs ont une responsabilité « immense, précise Marion Graeffly, pour des usages plus sobres et plus durables. Quand on vend des forfaits mensuels de 300 Go, on fait croire que c'est illimité quelles que soient les conséquences environnementales et sociales ». Selon le baromètre du numérique réalisé par le Crédoc, entre 2020 et 2024, la part des détenteurs de forfaits mobiles de plus de 100 Go a doublé, passant de 15 à 32 %.

Le numérique pèse aussi de plus en plus lourd dans la facture énergétique et le bilan environnemental. Il représente déjà 8 % des émissions

« Nos clients changent leur téléphone tous les trois ans et demi, contre un peu plus de deux ans ailleurs. »

MARION GRAEFFLY
Cofondatrice de TeleCoop

sions de gaz à effet de serre et cela devrait encore grimper avec la généralisation des usages de l'intelligence artificielle.

Telecoop démarre en 2020 avec 50.000 euros, puis une levée de fonds de 850.000 euros, en partie réalisée sur le site de financement participatif Lita. Marion Graeffly en devient directrice générale, et Pierre Paquot, président. En quatre ans, l'entreprise a convaincu 10.000 abonnés dont 75 % de particuliers, créé 14 emplois, généré 1,4 million d'euros de chiffre d'affaires en 2024 et dégagé, pour la première fois l'an dernier, un petit bénéfice d'exploitation.

Côté impact, TeleCoop avance le chiffre de près de 50.000 Go de données non consommées. Cela correspond à l'écart entre la moyenne de consommation mensuelle des Français, de l'ordre de 15 Go, versus

celle des clients de l'opérateur alternatif, à peine 2 Go.

Cette sobriété se retrouve aussi dans la durée de détention des téléphones. « Nos clients changent leur téléphone tous les trois ans et demi, contre un peu plus de deux ans ailleurs », assure Marion Graeffly. Sur ce point, on constate tout de même du progrès. 27 % des Français détiennent leur smartphone depuis trois ans ou plus en 2024, contre seulement 15 % en 2020, selon le baromètre du numérique.

Protection des enfants

L'entreprise agit aussi pour responsabiliser les pouvoirs publics sur la protection des enfants et des jeunes : 39 % des 18-24 ans passent plus de cinq heures chaque jour sur leur smartphone. Telecoop s'engage enfin dans la réduction de la fracture numérique, avec l'installation d'une cabine téléphonique connectée à Internet...

Enfin, les cofondateurs ont choisi de développer leur entreprise sous statut coopératif, plus précisément d'intérêt collectif. TeleCoop compte 1.700 sociétaires répartis dans sept collèges d'associés : fondateurs, salariés, clients bénéficiaires, partenaires, investisseurs et collectivités. « Les sociétaires, c'est comme un focus groupe. Ce sont des gens avec des idées », assure Marion Graeffly. En France, on comptait fin 2024, seulement 4.558 sociétés coopératives, dont 1.417 d'intérêt collectif. ■



Marion Graeffly est directrice générale de l'opérateur mobile coopératif TeleCoop. Photo Mary Lou Mauricio/Hans Lucas/TeleCoop

COMMUNIQUÉ

TRIBUNE

La gestion administrative ne doit plus freiner les entrepreneurs

8 heures par semaine. C'est le temps moyen que les entrepreneurs consacrent aux tâches administratives. Pendant longtemps, gérer la paie signifiait jongler avec des logiciels complexes et des réglementations changeantes. Aujourd'hui, la technologie permet de simplifier ces tâches et de redonner aux dirigeants un levier essentiel : du temps pour entreprendre.

Automatiser pour se concentrer sur l'essentiel

La France est l'un des pays où la gestion de la paie est la plus complexe. Entre évolutions réglementaires, erreurs et lourdeurs administratives, ces tâches mobilisent un temps considérable et dé-

tourment les dirigeants de leur rôle stratégique ou opérationnel. Chaque erreur peut avoir des conséquences financières, et chaque retard entraîne une perte de confiance au sein de l'entreprise. Automatiser ces processus, c'est lever le frein invisible du temps perdu sur une gestion qui devrait être simple et sans erreur. C'est aussi réduire l'incertitude et apporter plus de sérénité aux dirigeants, qui peuvent ainsi gérer leur entreprise avec plus d'agilité et se consacrer à ce qui crée de la valeur.

Un secteur en mutation : les experts-comptables se réinventent

La paie passe encore largement par les experts-comptables, mais leur métier évolue : nombreux sont ceux qui souhaitent se recentrer sur leur cœur de métier : la comptabilité et le conseil à plus forte valeur ajoutée.

Certains abandonnent cette activité, faute de temps ou de ressources qualifiées. D'autres s'appuient sur des solutions comme PayFit, qui leur permet d'accéder aux données de paie de leurs clients via des interfaces dédiées. Aujourd'hui, 4 500 experts-comptables récupèrent les données de paie de leurs clients à travers des accès spécifiques mis à disposition par PayFit pour faire la comptabilité de leurs clients.

Ce mouvement marque une transition du marché, où les solutions de paie prennent une place centrale dans la gestion administrative des entreprises. Automatiser, c'est non seulement réduire le risque d'erreur, mais aussi simplifier des processus qui freinent les entreprises. Aujourd'hui, 95% des clients de PayFit sont autonomes dans la prise en main de l'outil, contre 30% il y a un an. Preuve que la technologie renforce l'indépendance des entrepreneurs.

La simplification administrative et son automatisation n'est pas qu'un enjeu de productivité. C'est une condition essentielle pour que les entrepreneurs puissent se consacrer à ce qui compte vraiment. La technologie nous en donne les moyens. Il est temps d'en faire un standard.



Firmin Zocchetto, co-fondateur et CEO de PayFit

ENTREPRENDRE EN CONFIANCE

avec un commissaire aux comptes à vos côtés

Quelle que soit votre activité, ayez le bon réflexe et faites de la confiance un levier de croissance.

Venez nous rencontrer sur le STAND C29

auditeur-
legal.fr

Richard Orlinski, un amour de l'art à 100 millions d'euros

Vivre de sa passion

Le travail du sculpteur est aussi décrié qu'impressionnant. Connus pour ses œuvres pop et colorées, il a créé la société Orlinski en 2019 pour structurer son activité artistique et entrepreneuriale.

Cécile Moine

Artiste contemporain français le plus vendu dans le monde, sculpteur des stars, artiste le plus riche de France... Cette réputation plane comme une ombre au-dessus de Richard Orlinski, autoproclamé artiste populaire, célébré pour son bestiaire emblématique, facetté et coloré. « Qui, de la bête ou de l'humain, est le plus sauvage ? » interroge le sculpteur au travers de ses crocodiles, panthères, requins, gorilles...

Arrivé sur le tard dans l'art contemporain, l'homme divise par son exubérance, sa proximité avec les hautes sphères et ses œuvres façon catalogue de design. Orlinski évolue sur un fil, entre business et art. Funambule, il entame sa carrière professionnelle dans l'immobilier après une licence de gestion et la fréquentation de différentes écoles de commerce. A 30 ans, en 1996, l'entrepreneur artiste fait un burn-out, vend tout et décide de vivre de l'art, sa passion « depuis toujours ». Le crocodile sera sa première sculpture, et le début d'une longue série d'animaux fiers, conquérants et futuristes, réalisés dans plusieurs ateliers. Cette première collection, « Born Wild », bâtit la renommée mondiale d'Orlinski.

Son best-seller, un gorille hurlant, se vend en galerie entre 2.500 euros et plusieurs centaines de milliers d'euros, selon la taille et les composants. Parmi les collectionneurs d'Orlinski, de nombreux people : Paul McCartney, Harrison Ford, David Guetta, Tony Parker, Sharon Stone ou encore Pharrell Williams (pour ne citer qu'eux). En France, les stars de la télé-réalité l'adorent. Nabilla, par exemple, possède une statue d'elle-même signée Orlinski.

Business « par nécessité »

Comment l'artiste, à la tête d'une dizaine de galeries et de quelques autres sociétés dans le monde, gère-t-il ses affaires ? Quand il apporte sa première sculpture à une galerie, le nom d'Orlinski est encore inconnu. « Le galeriste a proposé d'attribuer mon œuvre à quelqu'un d'autre, rit encore l'artiste. J'ai refusé et j'ai emprunté la voie 9 ¾ d'Harry Potter, vers le business. » Pour démarrer, le sculpteur a recours à la pratique du dumping. « Je vendais mes œuvres moins cher que mon prix de revient. La première semaine, on a écoulé 20 sculptures à 990 euros », se félicite l'artiste. Selon lui, ce « coup de



L'artiste et entrepreneur Richard Orlinski, avec l'une de ses sculptures. Photo DR

génie entrepreneurial » lui a permis de faire de la communication gratuitement. Sa carrière était lancée. En juin 2019, il crée avec sa fille Inès la société Orlinski, qui encadre la majorité de ses activités. L'ensemble génère, selon l'artiste, environ 100 millions d'euros chaque année.

Malgré le succès, il ne se considère pas complètement entrepreneur. « J'ai créé mon entreprise par nécessité, j'avais besoin d'un cadre légal à mon activité artistique », estime-t-il. Pour autant, tout est réglé au millimètre dans les différentes sociétés du groupe, qui comptent 200 collaborateurs, salariés et freelances. Un staff important à l'échelle

des multiples activités du touche-à-tout qu'est l'artiste Orlinski : ventes classiques (sculptures, statues, vêtements, enceintes, bougies...), commandes privées, publiques, et collaborations de toutes sortes.

Dernièrement, il s'est associé à Puma pour une ligne de baskets, à Optical Center pour quatre collections de lunettes, à Bic pour des stylos plaqués or et à Head pour deux modèles de raquettes de tennis. Mais il s'immisce aussi dans le grand luxe, avec des montres Hublot vendues entre 13.000 et 26.000 euros. La marque Lancôme le sollicite en 2022, au lancement du parfum « Rose », pour une petite sculpture

en forme de fleur. Le but, explique Richard Orlinski, est de rendre l'art accessible à travers un maximum de produits. « Mon astuce, c'est d'attendre que les marques me démarchent pour une collaboration. Je ne suis jamais demandeur et je pense qu'il ne faut jamais l'être », confie-t-il.

Habile communicant, Orlinski s'est construit un personnage hype. Et pour cela, il faut savoir gérer son image, en particulier sur les réseaux sociaux. « Si Andy Warhol avait eu Instagram, il aurait été un dieu », plaisante Richard Orlinski, qui fait très attention aux contenus diffusés auprès de ses 9,4 millions d'abonnés. D'autant qu'en France, selon lui, le

système n'apprend pas aux artistes à gérer leur carrière ni à structurer leur activité. Fort de son succès, Richard Orlinski souhaite partager ses conseils de réussite avec le plus grand nombre : « Il faut croire en soi, s'écouter et être disruptif », énumère-t-il. C'est pour cela qu'il veut aller encore plus loin en créant un incubateur consacré aux artistes.

Richard Orlinski sera le grand témoin du prochain salon Go Entrepreneurs 2025, à Paris La Défense Arena, les 9 et 10 avril. Retrouvez-le sur la main stage le mercredi 9, à 9 h 50. Informations et inscriptions gratuites sur Goentrepreneurs.com

Si Andy Warhol avait eu Instagram, il aurait été un dieu. »

RICHARD ORLINSKI
Sculpteur

COMMUNIQUÉ

TRIBUNE

8 millions !

8 millions ! C'est le nombre de démarches enregistrées sur le Guichet unique pour les formalités d'entreprises depuis son ouverture en 2023, dont 1,5 million depuis le début de l'année 2025.

Créée dans le cadre de la loi Pacte avec pour objectif de simplifier la vie des entreprises, cette plateforme numérique leur permet d'effectuer leurs démarches grâce à un point d'entrée unique, en lieu et place des centres de formalités des entreprises auxquels elle s'est substituée. Opéré par l'Institut national de la propriété industrielle (INPI), à la demande de l'Etat, ce

guichet enregistre les démarches qui sont ensuite traitées par l'ensemble des partenaires du système que sont l'Insee, la Mutualité sociale agricole, la Chambre des métiers et de l'artisanat, les greffes des tribunaux de commerce, l'Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales et la Direction générale des Finances publiques.

Aujourd'hui, la plateforme est fonctionnelle et réellement unique, ce qui a pour conséquence de fiabiliser les données des entreprises inscrites au Registre national des entreprises, également administré par l'INPI, et dans le répertoire SIRENE tenu par l'Insee. Chaque jour, ce sont ainsi plus de 20 000 formalités qui sont déclarées : demandes d'immatriculation, cessations, modifications, dépôts des comptes annuels...

Pour obtenir ce résultat, nous avons réuni et travaillé avec toutes les parties prenantes : les utilisateurs, les formalistes, les professionnels du chiffre et du droit, les organismes chargés de valider les démarches ainsi que les partenaires publics et privés qui accompagnent les entreprises en amont de leurs démarches en ligne. Ce travail de concertation a permis d'impliquer plus fortement l'ensemble des acteurs et de prioriser les évolutions. L'année 2025 sera majoritairement consacrée à l'évolution de l'ergonomie de la plateforme et à la fiabilisation des données du Registre national des entreprises. Accompagner et soutenir l'entrepreneuriat français est depuis toujours dans l'ADN de l'INPI, tout comme la protection de l'innovation. Grâce à notre maillage régional et international, nous sommes au plus près des acteurs de l'économie ce qui nous octroie une connaissance fine du terrain. L'an dernier, ce sont plus de 7 000 PME et start-up qui ont bénéficié d'un accompagnement personnalisé de l'INPI, de formations ou d'aides au financement. Objectif : faire de la propriété intellectuelle un réflexe, dès la création de l'entreprise. Les marques, brevets, dessins et modèles sont des outils stratégiques qui permettent aux entreprises d'avoir un avantage compétitif décisif. Pensez-y !



Pascal FAURE, Directeur général de l'INPI

JE VAIS ME PASSER D'UN AVOCAT
JE NE PENSE PAS QUE
C'EST UTILE
JE SUIS CERTAIN QUE
JE PEUX TOUT MAÎTRISER MOI-MÊME
D'AILLEURS COMMENT CROIRE QUE
UN AVOCAT PEUT ANTICIPER MES PROBLÈMES

Lisez dans l'autre sens ↑

avocat.fr

ÇA RENVERSE LES IDÉES SUR LE DROIT

CONSEIL NATIONAL
DES BARREAUX
LES AVOCATS

L'intelligence artificielle au service de l'entrepreneuriat

L'ère numérique dans laquelle nous évoluons redéfinit les contours de l'entrepreneuriat. Au cœur de cette transformation, l'intelligence artificielle (IA) se positionne comme un puissant levier d'accélération, d'innovation, de productivité et de croissance.



Alain Di Crescenzo, Entrepreneur et Président de CCI FRANCE

Le réseau des Chambres de commerce et d'industrie (CCI) prône une IA utile, concrète et responsable au service des entrepreneurs, des TPE, PME et des commerçants.

L'IA est un puissant accélérateur de décisions pour les entrepreneurs

Pour un entrepreneur le gain de temps est capital. L'un des atouts majeurs de l'intelligence artificielle réside dans sa capacité à en gagner ! Cette caractéristique permet aux entrepreneurs de prendre des décisions éclairées basées sur des analyses de données en un temps record. Prenons quelques exemples concrets :

- Dans la santé : l'IA permet d'analyser des milliers de données cliniques en un temps record et de permettre ensuite aux médecins de proposer des traitements les plus adaptés à chaque patient.
- Dans le marketing : l'IA permet de mieux cerner les comportements des consommateurs ou encore les tendances du marché, facilitant la création de campagnes publicitaires ciblées et efficaces.
- Dans la restauration : l'IA offre de nombreuses solutions pour optimiser la gestion des achats et des stocks. Elle permet par exemple de réduire les pertes de marchandises ou encore de mieux gérer leurs approvisionnements en anticipant les conditions de marché (comportements des consommateurs, météo,...).

En adoptant ces technologies, les entrepreneurs peuvent non seulement gagner du temps, mais aussi optimiser leur positionnement, améliorer leurs ventes, renforcer leur relation avec leur clientèle et finalement améliorer leur compétitivité.

L'IA est un réducteur de coûts et permet l'automatisation des tâches répétitives

Un autre bénéfice indéniable de l'IA pour un entrepreneur est la possibilité de réduire certains coûts opérationnels et de fonctionner plus efficacement

en automatisant les tâches répétitives. Pour les jeunes entrepreneurs, souvent contraints au début par des budgets limités et par des activités qui consomment une quantité disproportionnée de temps par rapport au gain perçu, ces outils constituent une véritable opportunité pour optimiser leurs ressources et pour se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée indispensables pour le développement de leur entreprise.

Une montée en compétence est nécessaire Les CCI se mobilisent

L'utilisation de l'IA ne se limite pas à l'adoption de nouvelles technologies pour un entrepreneur. Elle nécessite également une transformation de ses compétences. Les entrepreneurs doivent aujourd'hui allier compétences numériques et agilité entrepreneuriale. La formation devient un enjeu crucial pour s'adapter à cette nouvelle donne. Les acteurs de la formation, comme les CCI, ont la responsabilité d'accompagner cette montée en compétences et d'adapter leurs offres pour répondre aux besoins pragmatiques et aux usages quotidiens des entrepreneurs et des chefs d'entreprise.

Pour une IA responsable pour répondre aux attentes sociétales

Si l'IA présente des avantages indéniables, elle pose également des défis notamment en matière d'éthique et d'utilisation responsable. Les questionnements autour de la vie privée et de l'impact sur l'emploi sont plus que jamais d'actualité. Les entrepreneurs d'aujourd'hui doivent naviguer dans un paysage où les attentes sociétales évoluent rapidement. En adoptant des pratiques éthiques en matière d'IA, ils peuvent se démarquer par une confiance accrue vis-à-vis de leurs clients et de leurs partenaires.

Les CCI prône une IA adaptée à l'usage de chacun

L'avenir de l'entrepreneuriat dans le contexte de l'intelligence artificielle s'annonce fascinant. Elle nécessite cependant une approche réfléchie et un accompagnement d'experts pour un usage adapté à ses besoins et une compréhension des opportunités que l'IA représente pour son entreprise ou sa future entreprise.

Les CCI et leurs partenaires soutiennent, forment et accompagnent les entrepreneurs et les chefs d'entreprise dans l'adoption et l'utilisation de l'IA. Elles les accompagnent dans leur transition numérique pour tirer parti au mieux de ces nouvelles technologies tout en encourageant l'utilisation d'une intelligence artificielle appréhendable, utile et adaptée à l'usage de chacun.

L'IA est un outil au service de l'audace entrepreneuriale

L'intelligence artificielle n'est pas une fin en soi, mais un outil au service de la créativité, de l'audace et de l'efficacité entrepreneuriales !

Dans cette aventure numérique, je suis convaincu que la clé réside dans un accompagnement personnalisé et dans un équilibre « technologie/humain » pour privilégier un entrepreneuriat augmenté, performant et éclairé.

Entrepreneurs, rassurez-vous ! L'IA ne vous remplacera pas ! Votre vision, votre créativité, et votre prise de risque sont essentielles dans le développement de votre projet ou de votre entreprise. Voyez l'IA comme un outil puissant incontournable au service de vos clients, de vos collaborateurs et de votre efficacité.

“

Les CCI et leurs partenaires soutiennent, forment et accompagnent les entrepreneurs et les chefs d'entreprise dans l'adoption et l'utilisation de l'IA.

Pour aller plus loin

Les 121 Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) jouent un rôle crucial dans l'accompagnement des petites et moyennes entreprises (PME) et des très petites entreprises (TPE) pour l'adoption de l'intelligence artificielle (IA).

Sensibilisation et information : les CCI travaillent à informer et sensibiliser les PME sur les potentialités de l'IA.

Formation et compétences : elles encouragent le développement des compétences en IA par des filières de formation dédiées, répondant aux besoins des entreprises.

Écosystème favorable : les CCI promeuvent l'émergence d'un écosystème favorable à la diffusion de l'IA, en renforçant la visibilité des start-ups françaises qui développent des solutions d'IA.

Accompagnement personnalisé : elles offrent un accompagnement personnalisé pour aider les entreprises à intégrer l'IA dans leurs processus, ce qui peut inclure des conseils sur la gestion des données, la cybersécurité ou encore l'optimisation des tâches.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur cci.fr

Les Echos

ENTREPRISES & COLLECTIVITÉS

SPÉCIAL ÎLE-DE-FRANCE

Le quartier d'affaires de la Défense tourne la page des tours Hermitage

92 Après l'échec des tours du promoteur russe, les aménageurs et les investisseurs de la Défense cherchent à rebondir avec « Rives Défense », un projet ambitieux visant à réinventer le quartier des Saisons, à Courbevoie.

Catherine Bocquet

L'histoire aura duré dix-sept ans et aurait dû se conclure par la construction des deux plus hauts gratte-ciel de France. Il n'en sera rien, mais un nouveau chapitre devrait cependant très bientôt s'ouvrir pour le quartier des Saisons, à Courbevoie, dans le périmètre du quartier de la Défense.

Un appel à maîtrise d'ouvrage destiné à inventer un autre avenir pour ce secteur sera en effet très prochainement lancé par l'établissement public Paris La Défense, en concertation avec l'ensemble des parties prenantes – investisseurs, propriétaires immobiliers, bailleurs sociaux et élus – impliqués dans cette partie du territoire. Nom de code, sûrement provisoire : « Rives Défense ».

Fin d'une histoire

C'est dans ce quartier des Saisons, proche de la Seine mais dont il est séparé par des voies routières que devaient prendre place à l'origine les tours Hermitage, du nom du promoteur russe qui, en était l'instigateur. Des tours de 320 mètres de haut – soit un mètre de moins que la Tour Eiffel –, comptant 85 ou 86 étages, pour une surface totale d'environ 260.000 mètres carrés. Elle devait accueillir 350 logements dont une large part de biens haut de



L'établissement public d'aménagement de La Défense imagine un nouveau quartier sur le site où auraient dû s'élever les deux gratte-ciel du promoteur russe. Photo Laurent Grandguillot/RÉA

gamme et quelques logements sociaux ainsi que, sur les derniers étages, un hôtel de luxe. Le projet, dessiné dans un premier temps par l'architecte français Jacques Ferrier, puis réattribué au britannique Norman Forster (prix Pritzker 1999), devait être livré pour les Jeux Olympiques de Paris 2024.

Le montant d'investissement pour ce programme immobilier pharaonique, voulu comme « la nouvelle vitrine de la Défense » a vu son coût passer de 2 milliards d'euros lors de l'annonce du projet, en grande pompe lors du Salon mondial de l'immobilier professionnel (Mipim) à Cannes en 2019, à

près de 3 milliards d'euros en fin de course, soit en 2022, date après laquelle plus aucune information n'est accessible.

Le promoteur, lors d'un point presse, affirmait, en 2018, être suivi dans son projet par une « grande banque française ». Ce qui n'a jamais été avéré. Il a ensuite dû faire

face à l'opposition des résidents des immeubles Damiers Bretagne et d'Anjou, les propriétés du bailleur social Logis Transports – devenu RATP Habitat – qui auraient dû être démolies pour laisser leur place aux tours.

En 2021, le conseil d'administration de Paris La Défense renonce au projet indiquant dans un communiqué que « les garanties financières et techniques fournies » n'étaient pas suffisantes. En juillet dernier, après procès, litiges et sans aucune nouvelle du promoteur, le préfet des Hauts-de-Seine, Laurent Hottiaux, a constaté la caducité des permis de construire et enterré de fait tout hypothétique projet.

Rompre l'isolement

Alors qu'un consensus public-privé se dessine et que la mise en place d'un texte d'exception – à l'image de celui créé pour les travaux de Notre-Dame ou les Jeux Olympiques – serait en discussion, l'heure est à la relance d'un programme ambitieux pour les Saisons. « La volonté est de tourner la page pour un projet très différent de celui prévu il y a plus de 15 ans, en cohérence avec le nouveau contexte de la Défense », explique une source proche du dossier. L'objectif serait ainsi de rompre l'isolement de ce quartier enclavé, implanté sur une dalle à 10 mètres de hauteur. Un quartier qui dispose

de nombreux atouts au regard de son positionnement géographique, en façade sur le front de Seine, avec d'un côté des vues sur le fleuve et Paris de l'autre, un regard sur les immeubles du quartier d'affaires.

Le quartier dispose de nombreux atouts au regard de son positionnement géographique, en façade sur le front de Seine, avec d'un côté des vues sur le fleuve, et Paris de l'autre.

Le projet « Rives Défense », devrait aussi viser à améliorer la qualité de vie des habitants et des usagers restant dans ce quartier, au cœur d'immeubles résidentiels vides. Une zone dont la fonction « d'entrée de ville », entre la Seine et le centre de Courbevoie, pourrait être renforcée. Un premier travail a été mené par des urbanistes en ce sens. Le prochain épisode devrait s'écrire avec le lancement, sans doute avant l'été, de l'appel à maîtrise d'ouvrage. « Les planètes sont alignées », assure l'un des investisseurs présents sur la dalle. ■

Après le siège de GRDF, Saint-Denis accueille un hôtel d'artisanat en bois

93 Le nouvel hôtel d'entreprises de la régie immobilière de la Ville de Paris vient d'être inauguré dans le quartier de bureaux de La Plaine.

Léo Da Veiga

Des artisans au milieu des bureaux. Jeudi dernier a été inauguré, dans le quartier d'affaires de la Plaine, à Saint-Denis, le nouvel hôtel d'entreprises de la régie immobilière de la Ville de Paris (RIVP), la société

d'économie mixte de la capitale. Sur huit étages et 11.000 mètres carrés, il est composé d'une centaine de cellules que la régie compte louer à des entreprises artisanales locales.

L'immeuble est la seconde partie du programme immobilier Breizh. La première (deux fois plus grande)

accueille depuis novembre dernier le siège social du distributeur de gaz GRDF. Les deux immeubles ont été conçus en bois par WO2, promoteur spécialisé du matériau, mais avec des contraintes très différentes. « C'est la première fois que nous construisons un hôtel d'entreprises en bois. Il a donc fallu innover car pour accueillir des activités productives il fallait par exemple sur cinq des huit étages que les sols supportent 500 kilogrammes par mètre carré, soit deux fois plus que pour un immeuble de bureau », explique Marc Lafont, président de WO2.

La RIVP veut en effet y accueillir toutes sortes d'activités « productives », qui peuvent nécessiter de lourdes machines-outils. L'objectif est de faire revenir l'artisanat dans la zone dense parisienne, alors que les loyers et les contraintes – techniques et d'espace – font concentrer en troisième couronne ou en province ces dernières années. « Nous avons déjà soixante sites comme celui-ci, soit 220.000 m² de surfaces louées. La plupart sont à Paris intramuros, mais nous commençons à investir en banlieue, indique Christophe Gerbenne, directeur du développement et de la gestion immobilière pour les entreprises au sein de la RIVP. Nous en avons ouvert un à Pantin il y a un an et demi, et en avons

un autre à Saint-Denis, qu'il faut toutefois rénover. »

un autre à Saint-Denis, qu'il faut toutefois rénover. »

Modèle atypique

Malgré cette expérience, et le modèle de loyers « modérés » de la RIVP, l'immeuble ne devrait pas se remplir rapidement. Christophe Gerbenne espère au mieux qu'une quarantaine d'entreprises y prennent place d'ici à un an, sur la centaine qu'il peut accueillir à terme. En cause : la taille du projet – Breizh est l'un des plus grands hôtels d'entreprises de la RIVP – mais aussi sa localisation. « L'immeuble est bien situé, à deux pas du RER B et en connexion directe avec l'auto-

route, mais le quartier de La Plaine est aujourd'hui presque exclusivement peuplé de bureaux. Il n'y a pas encore d'activité artisanale sur place, donc il sera long de nous faire connaître », estime Christophe Gerbenne.

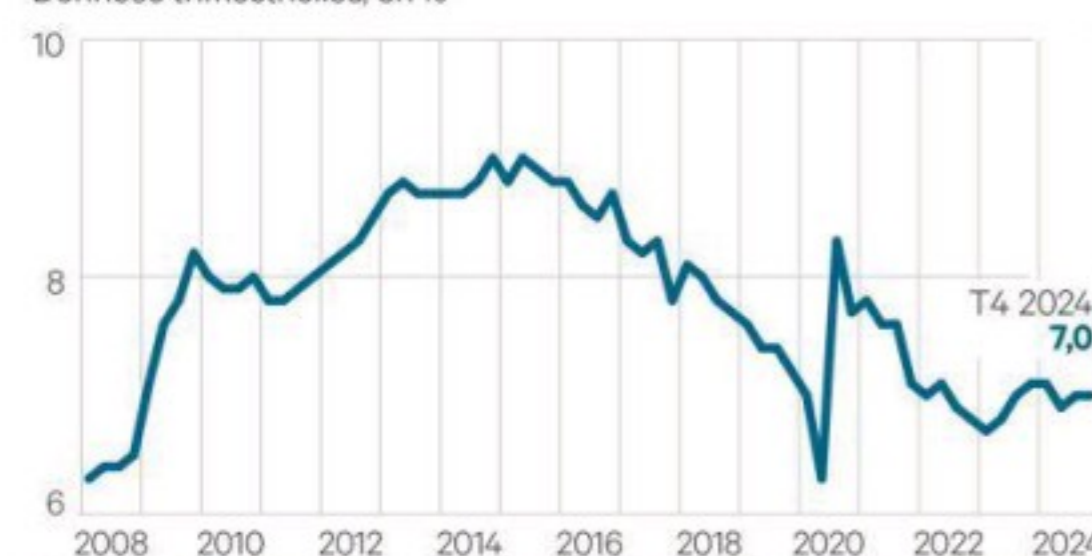
Pour cela, la RIVP devrait être accompagnée par la ville de Saint-Denis et l'intercommunalité Plaine Commune, qui ont poussé pour l'installation de locaux d'artisanat. « Au départ, notre projet reposait sur le siège de GRDF. Mais en cas de construction de bureaux, le plan local d'urbanisme imposait qu'au moins un tiers du projet abrite un autre type d'activité », retrace Marc Lafont, raconte le promoteur. ■

LE TABLEAU DE BORD DE LA SEMAINE

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

Taux de chômage – Ile-de-France

Données trimestrielles, en %



SOURCE : INSEE

=

L'évolution du taux de chômage en Ile-de-France entre le T3-2024 et le T4-2024.

-0,1 point

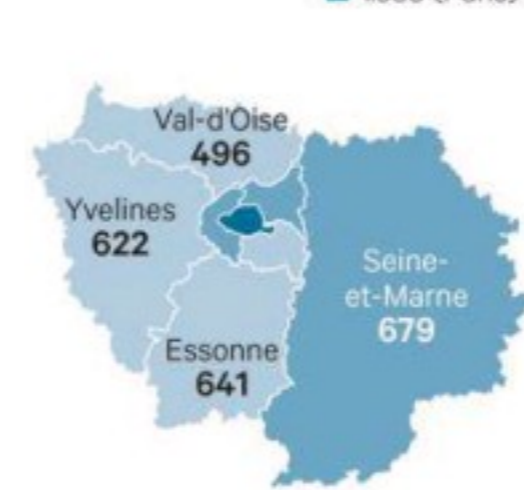
L'évolution du taux de chômage en Ile-de-France entre le T4-2023 et le T4-2024.

LE BAROMÈTRE DE L'ÎLE-DE-FRANCE

Nombre de marchés publics en cours

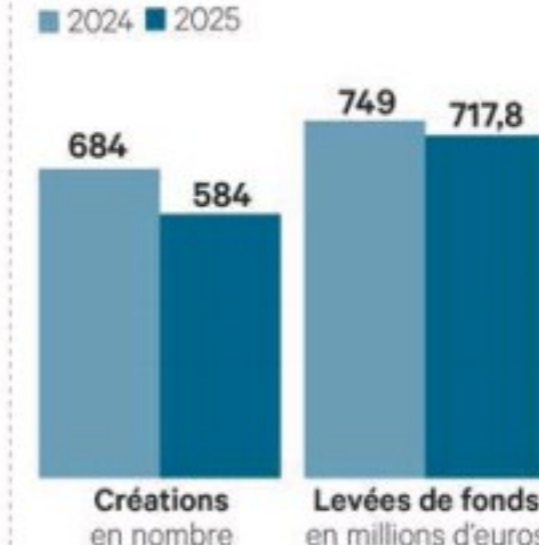
Total Ile-de-France : 6.490

- 641 et moins
- De 679 à 791
- 1935 (Paris)



Créations d'emplois et levées de fonds

par des start-up franciliennes, cumulé depuis le 1^{er} janvier



Chaque semaine, « Les Echos » présentent le baromètre des marchés publics, en partenariat avec la plateforme e-marchés-publics.com. Il s'agit des marchés en cours de publication.



Les chaudières de petite taille sont plus polluantes parce que la combustion s'y fait moins efficacement que dans les grandes. Photo iStock

Pollution de l'air : l'impact des petites chaufferies biomasse chiffré pour la première fois

En Ile-de-France, les équipements au bois de faible puissance émettent « six à quinze fois plus » de particules fines, et surtout ultrafines, que les installations de grande taille, révèle Airparif dans une étude publiée la semaine dernière. Le combustible utilisé joue beaucoup.

Muryel Jacque

La lutte contre le dérèglement climatique et celle contre la pollution de l'air ne vont pas toujours de pair. Les petites chaufferies biomasse, en plein essor en Ile-de-France, illustrent toute cette complexité. Plus écologiques que le fioul ou le charbon car elles fonctionnent au bois, et donc moins émettrices de gaz à effet de serre, plus économiques aussi, elles émettent toutefois « six à quinze fois plus » de particules fines que les installations de grande taille.

C'est le résultat d'une étude inédite publiée jeudi 27 mars par Airparif. Cette association indépendante chargée de la qualité de l'air

en Ile-de-France a passé au crible, en « conditions réelles d'exploitation » et en plein hiver, ces chaudières de faible puissance (inférieur à 500 kilowatts) utilisées très souvent pour assurer le chauffage d'un bâtiment tertiaire – école, gymnase, Ehpad, bureaux, mairie, etc. Jusqu'ici les données manquaient, car, contrairement aux grandes chaufferies, ces équipements sont moins réglementés, et échappent donc à une surveillance régulière de leurs rejets.

A la faveur de la transition énergétique, les chaufferies biomasse ont essaimé dans toute la région. Entre 2010 et 2022, leur nombre a été multiplié par six, dont plus de la moitié d'une puissance inférieure à

300 kW, selon l'Agence régionale énergie-climat. En 2022, elle en comptait 145 au total (en fonctionnement ou provisoirement à l'arrêt) et 18 en projet, qui ont consommé 433.000 tonnes de biomasse. Les petites unités, elles, en ont avalé cette année-là, 2.700 tonnes. C'est là, notamment, que le bât peut blesser.

Le combustible utilisé peut en effet tout changer. Les petites chaufferies biomasse émettent des quantités non négligeables de particules fines [qui] apparaissent en moyenne inférieures aux estimations théoriques actuellement disponibles utilisées pour les inventaires d'émissions nationaux et régionaux lorsqu'elles emploient des granulés (-37 %), mais supérieures lorsqu'il s'agit de plaquettes forestières (+59 %), constate Airparif. A chaleur fournie identique, « les plaquettes forestières émettent plus de deux fois plus de particules que les granulés, pour le même service rendu », résume Antoine Trouche, ingénieur à Airparif

De 0,1 % à 5 % des émissions de particules

L'observatoire note aussi que les chaudières de petite taille sont plus polluantes parce que la combustion s'y fait moins efficacement que dans les grandes, et qu'il n'y a pas de système de dépollution. Pour limiter la pollution de l'air, les experts suggèrent donc de se pencher d'une part sur le type de combustible, ainsi que sur le réglage de l'excès d'air (trop important, il augmente les rejets de particules fines) et de choisir une chaudière dont la taille correspond précisément aux besoins de chauffage.

Il faut remettre cette pollution dans son contexte. « Les petites chaufferies biomasse représentent de l'ordre de 0,1 % des émissions de particules en Ile-de-France », détaille Antoine Trouche. Le trafic routier reste de très loin le plus émetteur, ainsi que les moyens de chauffage au bois individuels. Pour autant,

« Les plaquettes forestières émettent plus de deux fois plus de particules que les granulés, pour le même service rendu. »

ANTOINE TROUCHE
Ingénieur à Airparif

précise l'expert, « même si au global, ce n'est pas la principale source de pollution, localement, vous pouvez avoir une contribution à la pollution de l'air beaucoup plus importante. Dans certaines collectivités, plutôt rurales, plus de 5 % des émissions sont liées aux petites chaufferies biomasse ».

Les mesures réalisées par les experts montrent en outre que les particules émises par ces équipements sont principalement de très petite taille, « bien plus nocives pour la santé », elles font partie de la gamme des ultrafines, de la taille d'un virus, « celles qui vont le plus loin dans le corps humain », indique Antoine Trouche. Si la qualité de l'air en Ile-de-France s'est nettement améliorée ces dernières années, Airparif rappelle que les particules fines émises sont à l'origine de 6.200 décès prématurés chaque année dans la région.

À NOTER

Selon Airparif, l'ensemble des moyens de chauffage au bois – chauffage individuel, petites et grandes chaufferies collectives – sont responsables à eux seuls d'environ 60 % des émissions totales de particules fines (PM2.5).

Les entreprises se pressent pour s'installer au pied de Gustave-Roussy

94 A Villejuif, la ZAC Campus Grand Parc, située au pied de l'institut de lutte contre le cancer, prend son essor.

Audrey Guettier

Sur le point culminant du Val-de-Marne, les grues sont encore présentes et l'effervescence économique se fait sentir. A Villejuif, au pied du célèbre Institut Gustave-Roussy, premier centre de lutte contre le cancer en Europe, une opération d'aménagement de grande ampleur prend forme. La ZAC Campus Grand Parc de 82 hectares, aménagée par Sadev 94, s'étoffe peu à peu avec ses premiers bâtiments et ses premiers locataires, arrivés en octobre. Le but ? Faire de ce quartier un cluster consacré à la recherche et au développement dans le traitement des cellules cancéreuses, avec des partenaires clés comme l'Institut Gustave-Roussy et l'écosystème du Paris-Saclay Cancer Cluster (PSCC), ainsi qu'un lieu de vie avec 3.000 logements, pour désenclaver une partie de la commune.

Premiers locataires

Lors du dernier salon immobilier Mipim à Cannes, Kadans Science Partner, promoteur spécialisé dans les laboratoires et les bâtiments industriels a annoncé l'arrivée de trois premiers locataires dans son immense complexe de 25.000 m², « The Hive », sur le Campus. Le géant pharmaceutique Sanofi, la start-up Orakl Oncology et l'équipe opérationnelle du Paris-Saclay Cancer Cluster – installée depuis février sur une autre partie de la ZAC – y prendront leurs quartiers d'ici neuf mois.

Une avancée significative pour l'aménagement de la zone, qui doit accueillir à terme de nombreuses start-up, des laboratoires, des sociétés de recherche sous contrat, voire lieux d'enseignement. Porté par le Paris-Saclay Cancer Cluster depuis 2021, cet ambitieux projet de biocluster mise sur les synergies pour accélérer la recherche et la production de traitements contre le cancer.

« Etant l'un des membres fondateurs du Paris-Saclay Cancer Cluster, il était indispensable que nos équipes de R&D se rapprochent du centre de gravité du biocluster en vue de fortifier nos interactions et, à terme, multiplier nos collaborations », explique Jacques Volckmann, directeur de la R&D de Sanofi dans un communiqué. En

février, c'était le géant pharmaceutique britannique GSK – également membre du PSCC – qui envisageait d'installer ses équipes de recherche clinique sur le Campus Grand Parc.

Les jeunes pousses soutenues notamment par PSCC, sont également preneuses. Pour Fanny Jaulin, PDG et cofondatrice d'Orakl Oncology qui a, par ailleurs levé 11 millions d'euros en décembre

Sanofi, la start-up Orakl Oncology et l'équipe opérationnelle du Paris-Saclay Cancer Cluster y prendront leurs quartiers d'ici neuf mois.

dernier, le nouvel édifice de Kadans Science Partner est « un espace qui sera fertile pour le déploiement de notre plateforme technologique ». La jeune pousse, spin-off de l'Institut Gustave-Roussy, a développé une plateforme technologique et biologique pour guider les industriels dans le développement de nouveaux traitements, afin de lutter contre les cancers digestifs de manière plus efficace et rapide.

Vente en cours

Aujourd'hui, les commercialisations sont en cours dans les bâtiments déjà construits comme celui de Kadans Science Partner, de Perilis pour le « Lab I16 » et de Crédit Agricole Immobilier pour le « Byos ». Les CRO, ces sociétés de recherche sous contrat qui réalisent la recherche en pharmacologie ou en toxicologie, par exemple à destination d'une entreprise, d'une biotech ou d'un institut de recherche « sont très intéressées pour s'implanter sur Campus Grand Parc », indique Benjamin Garel, directeur général du PSCC.

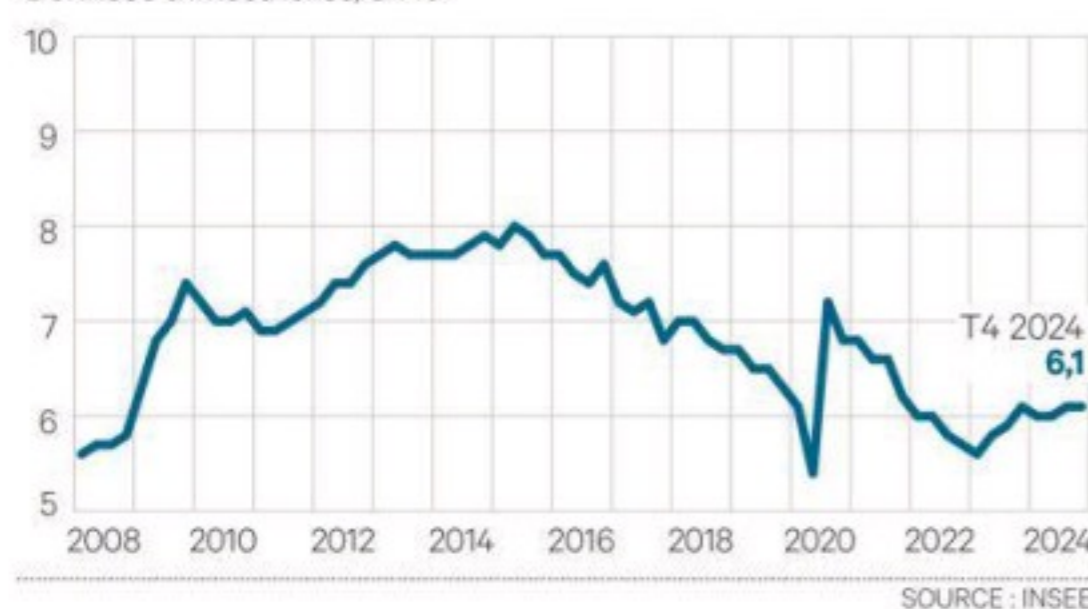
En effet, de nombreuses entreprises sous-traitent auprès de ces CRO une partie de leur recherche. « Avec l'installation de ces derniers, le but serait d'avoir tout le panel nécessaire pour accompagner la recherche et le développement des traitements sur le site de Kadans par exemple », ajoute-t-il. Au total, ce sont 10.000 emplois qui seront créés sur Campus Grand Parc. ■

LE TABLEAU DE BORD DE LA SEMAINE

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

Taux de chômage – Hauts-de-Seine

Données trimestrielles, en %



SOURCE : INSEE

Évolution du taux de chômage dans les Hauts-de-Seine entre le T3-2024 et le T4-2024.

Évolution du taux de chômage dans les Hauts-de-Seine entre le T4-2023 et le T4-2024.



La ZAC Campus Grand Parc de 82 hectares, aménagée par Sadev 94, s'étoffe peu à peu avec ses premiers bâtiments et ses premiers locataires, arrivés en octobre. Photo Campus Grand Parc

L'Essonne expérimente les robots pour trier les biodéchets

91 Un syndicat de déchets du département de l'Essonne lance à partir du 1^{er} juillet un procédé innovant et écologique de tri des biodéchets avec l'aide de robots automatés.

Alain Piffaretti

C'est une première en Ile-de-France. Dans quelques semaines, six robots s'activeront dans l'usine de traitement des déchets de Vert-le-Grand, en Essonne, pour récupérer des milliers de sacs de couleur orange remplis de biodéchets (restes alimentaires, épluchures de fruits et légumes, etc.). Il s'agira d'une des principales étapes de l'opération de collecte et de valorisation des biodéchets, lancée par le syndicat des déchets Siredom et mise en œuvre par la société d'économie mixte Sémardel. Le Siredom regroupe 175 communes et représente le deuxième syndicat de déchets français.

Concrètement, les habitants placeront leurs biodéchets dans les sacs orange, dédiés et jetables dans les bacs à ordures ménagères. L'ensemble sera véhiculé jusqu'à l'unité de tri, sans camions de collecte supplémentaire.

La reconnaissance, basée sur l'intelligence artificielle, et la robotique permettront de capter les sacs orange au sein du flux d'ordures ménagères. Ceux-ci seront acheminés vers le méthaniseur situé à 500 m.

Collecte séparée

Les ordures ménagères résiduelles poursuivront, elles, leur cheminement jusqu'à l'usine d'incinération, en face de celle de tri. « Notre système permet de valoriser les déchets issus de la cuisine en énergie produite

localement, sans aucun transport supplémentaire », se réjouit Olivier Thomas, président du Siredom et conseiller départemental (PS) d'opposition. Le nouveau procédé permet également au syndicat de se mettre en conformité avec la réglementation.

En effet, la loi Agec impose théoriquement, depuis le 1^{er} janvier 2025, une solution de collecte séparée des biodéchets. Ces derniers ne doivent plus être jetés dans les sacs d'ordures ménagères indifférenciés. Un enjeu de taille lorsque l'on sait que chaque Français produit,

en moyenne, 70 kg de biodéchets par personne et par an. Reste, qu'en pratique, peu de collectivités sont parvenues à mettre en place un dispositif efficace de tri de ces résidus. D'autant que l'obligation n'est assortie d'aucune sanction ni objectifs chiffrés. Des villes ont commencé à installer des points de collectes volontaires, avec un succès encore très relatif. « Quelques syndicats ont mis en œuvre un procédé similaire au nôtre, notamment dans l'Est. Certains en Ile-de-France récupèrent les biodéchets mais avec des camions séparés. Nous sommes parmi les tout premiers à mettre en œuvre ce système, surtout à l'échelle de près d'un million d'habitants », assure Olivier Le Clech, directeur du Siredom.

Premier test

« L'opération va permettre la production de 22.000 mégawatts annuels de biogaz, directement injectés dans le réseau GRDF. En outre, le retrait des biodéchets augmentera la qualité de l'énergie produite par l'incinérateur. En effet, les déchets résiduels brûlent mieux lorsque l'on a soustrait les biodéchets », assure Luis Ferrari, conseiller du président de la Sémardel.

La facture du projet s'élève à près de 29 millions d'euros, auquel il faut rajouter la construction du méthaniseur, pour un coût d'environ 24 millions. La première unité de tri, opérationnelle au premier juillet permettra de gérer annuellement 97.000 tonnes de déchets avec six robots. La seconde doit être mise en service le premier janvier 2026. A cette date, quelque 145.000 tonnes



Peu de collectivités sont parvenues à mettre en place un dispositif efficace de tri de ces résidus. D'autant que l'obligation n'est assortie d'aucune sanction ni objectif chiffré. DR

de biodéchets, émis par près d'un million d'habitants, pourront être traités annuellement. Un test a déjà été effectué auprès d'environ 10.000 habitants, dans quatre communes de l'agglomération Cœur

d'Essonne. Selon les promoteurs du projet, les habitants, qu'ils résident en zone pavillonnaire ou dans des immeubles collectifs sociaux, ont joué le jeu. « A la fin de l'expérimentation, qui a duré neuf mois, beaucoup

nous ont demandé pourquoi elle s'interrompait. Ils se disent ravis que la mise en œuvre générale arrive bientôt », affirme Eric Braive, président (EELV) de la communauté d'agglomération Cœur d'Essonne. ■

Romainville enterre son système de collecte pneumatique, inefficace et coûteux

93 La ville, pionnière en 2011, fait face à un échec technique et financier, malgré les espoirs initiaux.

Léo Da Veiga

L'idée semblait pourtant révolutionnaire : des bornes de collecte de déchets, au pied des immeubles, reliées à un réseau souterrain qui aspire automatiquement les sacs. En 2011, Romainville fut la première ville de France à expérimenter la collecte pneumatique des déchets, censée éviter les ballets des camions de ramassage.

Mais 14 ans après, la ville de Seine-Saint-Denis et les 3.500 ménages concernés en sont revenus. Depuis décembre, la collectivité a entamé le démantèlement du système, qui aura totalement disparu de la commune à la fin de l'année. En cause : de nombreuses défaillances du système, qui plutôt que de faciliter la vie des habitants, a fini par devenir une nuisance.

16 millions d'euros jetés à la poubelle

« Les bornes et le réseau ont été dimensionnés pour des sacs de 30 litres maximum. C'est loin d'être suffisant, notamment pour les familles nombreuses de la commune », assure le maire (DVG) François Dechy, élu en 2020. Certains habitants avaient donc tendance à y insérer des sacs plus volumineux, ce qui peut bloquer la borne. « C'est entre autres pour cela que le système est très régulièrement en panne. Des gens ont donc pris l'habitude de faire des dépôts sauvages à côté des bornes, ce qui génère énormément de nuisances pour le voisinage », poursuit

l'édile. En conséquence, le système s'est également révélé être une gabegie financière. Outre les nombreux travaux de maintenance et de réparation, la collectivité doit en effet, malgré l'idée de départ, faire régulièrement passer des camions pour ramasser ces dépôts. « En additionnant le coût de ce double mode de collecte et celui de la maintenance du réseau, la tonne de déchets nous coûte finalement quatre à cinq fois plus cher que dans un système classique », calcule Maroussia Mami, directrice de la Prévention et de la valorisation des déchets à Est

Ensemble. C'est cette intercommunalité qui a, depuis, récupéré cette compétence sur le territoire.

Un comble, alors que la collecte pneumatique était au contraire censée permettre des économies pour compenser l'investissement initial de 12 millions d'euros. Un montant qui s'explique par la mise en place des bornes et du réseau

Les 173 bornes pneumatiques devront être remplacées.

souterrain de 4 kilomètres, mais aussi par la construction d'une centrale d'aspiration. Aménagée sur un terrain municipal du centre-ville, elle centralise les déchets récupérés

par le réseau, qui sont ensuite envoyés dans un centre de traitement. D'ici là, les 173 bornes pneumatiques devront être remplacées. « Il faut les démanteler et les remplacer par des bacs ou des points d'apport volontaire, en fonction des contraintes techniques et des besoins des usagers dans chaque quartier. Cela devrait nous revenir à un peu plus d'un million d'euros pour l'intercommunalité », estime Maroussia Mami.

En Ile-de-France, quelques autres collectivités ont depuis mis en place la collecte pneumatique. Si Vitry-sur-Seine, Issy-les-Moulineaux et Saint-Ouen le maintiennent, la Mairie de Paris, qui l'avait mis en place dans le quartier des Batignolles, a également annoncé l'année dernière son abandon. ■



La collecte pneumatique était censée permettre des économies pour compenser l'investissement initial de 12 millions d'euros. Photo Ville de Romainville

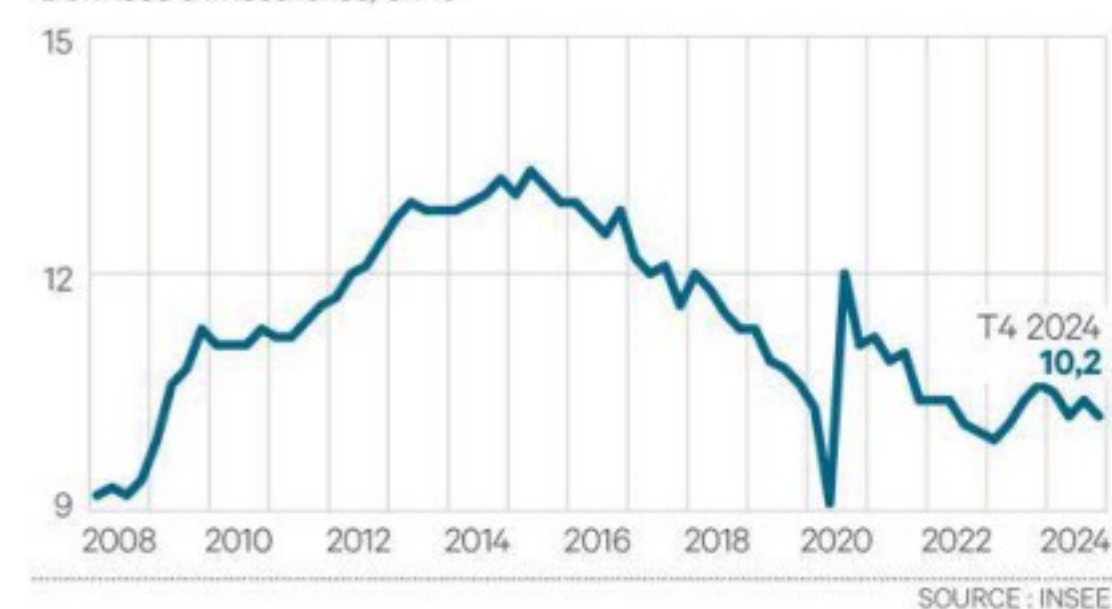
Data centers : Equinix lance une formation à Saint-Denis

93 Au sein du vaste data center « PA2 » de Saint-Denis (Seine-Saint-Denis), une petite salle, « Le Labo », inaugurée le 25 mars et dont l'aménagement a coûté 400.000 euros, servira à former les futurs techniciens de maintenance des data centers qui essaient partout en France. Cette nouvelle formation, qui accueille 12 apprentis pour sa première promotion, est la première en France à délivrer à diplôme dans ce secteur précis d'activité. Fruit d'un partenariat entre Equinix (propriétaire du data center), France Travail, l'opérateur de compétences Afdas, l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (Afp) et l'association Impala Avenir via son programme Les Plombiers du Numérique, elle a vocation à pallier les difficultés de recrutement du secteur. La formation, d'une durée de 19 mois, débutera par 400 heures de cours et de travaux pratiques dans les campus de l'Afp et dans « Le Labo ». Au bout de trois mois, les futurs diplômés partiront en alternance dans les services d'Equinix ou de certains de ses concurrents. — L.D.V.

LE TABLEAU DE BORD DE LA SEMAINE

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

Taux de chômage – Seine-Saint-Denis



-0,2 point

L'évolution du taux de chômage en Seine-Saint-Denis entre le T3-2024 et le T4-2024.

-0,4 point

L'évolution du taux de chômage en Seine-Saint-Denis entre le T4-2023 et le T4-2024.



Le rééquilibrage au sud de la ville qui permet aussi de faire le lien avec Fourqueux, commune qui a fusionné avec Saint-Germain en 2019. Photo DR

Saint-Germain-en-Laye s'étend vers le sud

78 Avec l'arrivée de nombreux équipements publics, dont un vaste conservatoire, le quartier d'habitat social du Bel Air va prendre une nouvelle dimension. Le coût du projet s'élève à 50 millions d'euros.

Alain Piffaretti

Mini-révolution à Saint-Germain-en-Laye (Yvelines) : la ville royale s'étend au Sud, avec l'arrivée de nombreux équipements publics dans le quartier d'habitat social du Bel Air. Symbole fort de cette transformation, le conservatoire à rayonnement départemental, de musique et de danse, jusqu'ici installé dans un splendide hôtel particulier du cœur historique, à proximité du château, va être transféré d'ici la rentrée 2026 dans le quartier Bel Air. Il sera accueilli dans un bâtiment neuf de 3.000 mètres carrés. A proximité s'étendra un nouveau gymnase, un parc, puis, en 2028, un nouveau groupe scolaire.

L'opération doit tout à la fois

redynamiser le quartier du Bel Air et rééquilibrer la ville vers le sud, en direction de l'ancienne commune de Fourqueux, devenue un quartier de Saint-Germain, en 2019. Depuis cette absorption, le centre géographique de la ville s'est déplacé pour se trouver désormais dans le quartier de Bel Air, à l'endroit où doivent arriver les nouveaux équipements. « Cette opération était au cœur de mon programme municipal, lors des élections de 2020. Elle est complexe à mener mais va représenter un élément central du renouveau de Saint-Germain », assure Arnaud Péricard, maire (Horizons) de la ville et conseiller départemental. Le coût s'élève à près de 50 millions d'euros.

Le nouveau conservatoire sera l'équipement phare du réaménagement. Jusqu'ici, le quartier Bel Air,

composé essentiellement de nombreux immeubles locatifs sociaux et d'une zone pavillonnaire, disposait de très peu d'équipements publics. D'une surface de 3.100 mètres carrés, le conservatoire pourra accueillir plus d'un millier d'élèves (contre 800 actuellement et dispersés en plusieurs lieux). Il intégrera une salle de danse ainsi qu'une salle de spectacle de 250 spectateurs. On y trouvera des studios de danse, neuf salles de cours d'instruments, des salles de percussions et un plateau d'art dramatique.

L'entrée du bâtiment ouvrira sur une vaste agora de 600 mètres carrés qui permettra aussi de rejoindre la nouvelle « cité sportive », mitoyenne. « Le cabinet d'architecte NZI, qui a remporté le concours, a parfaitement compris l'esprit de notre projet : permettre que chacun puisse découvrir toute la palette d'activités renforcer les passerelles entre les publics », exprime Sophie Nicolas, maire adjointe en charge du projet, baptisé « Cœur des sources ». « Nous allons instaurer une nouvelle continuité au centre de la ville, qui fera le lien entre le cœur historique actuel, le nouveau quartier de l'hôpital en cours de réalisation, celui de Fourqueux et Cœur des sources », développe Sophie Nicolas.

Un nouvel équipement sportif, de 2.700 mètres carrés viendra remplacer un gymnase vieillissant qui va être détruit.

Le nouvel équipement sportif, de 2.700 mètres carrés viendra remplacer un gymnase vieillissant qui va être détruit. Enfin, en 2028, l'école du quartier sera remplacée par un groupe scolaire de 10 classes élémentaires et 6 maternelles. Un espace paysagé d'un hectare devrait constituer un îlot de fraîcheur dans un quartier pour l'instant très

« Cette opération était au cœur de mon programme municipal, lors des élections de 2020. Elle est complexe à mener mais va représenter un élément central du renouveau de Saint-Germain. »

ARNAUD PÉRICARD
Maire de Saint-Germain-en-Laye

minéral et relier les différentes zones du quartier.

Autre originalité du projet, l'aménagement est intégralement pris en charge, en régie, par les services de la ville. Cette dernière n'a pas fait appel à un aménageur. Elle ne financera pas non plus son opération par l'obtention du paiement, par des promoteurs bâtissant de nouveaux immeubles, de « droits à construire ». Le coût du chantier est supporté par la ville qui recevra une dizaine de millions d'euros de subventions de la région et du département. Les quatre millions promis par le département sont, pour l'instant, gelés, en raison des difficultés financières liées à la chute des droits immobiliers. Mais la situation n'inquiète pas outre mesure Arnaud Péricard : « Je comprends que le département retarde son financement dans le contexte actuel. J'attends le versement de la somme, dès que la situation s'améliorera un peu. Je n'imagine pas que le département ne tienne pas ses engagements du contrat », avertit Arnaud Péricard. ■

Montmagny se prépare à accueillir un nouveau quartier de 500 logements

95 La commune du Val-d'Oise va aménager friche de 10 hectares en plein cœur de ville. Il s'agit de la plus grosse opération immobilière menée dans la commune.

Hugo Robert

Un nouvel écoquartier va être construit dans le Val-d'Oise. La commune de Montmagny, à l'est du département, s'apprête à accueillir un quartier de 500 logements sur une friche de 10 hectares en plein cœur de ville. Grand Paris Aménagement (GPA) est à la manœuvre et cherche encore à maîtriser le foncier. D'ici 2030, la population va passer de 14.400 à 16.000 habitants dans une ville jusqu'ici épargnée par les grandes opérations immobilières.

En parallèle à la requalification de l'entrée de ville et à la construction de 120 logements supplémentaires, la municipalité met un coup d'accélérateur à son urbanisation, tout en limitant les effets de la densification avec la création d'un parc de 2 hectares. « La ville n'a pas connu une telle transformation depuis les grandes opérations de renouvellement urbain en centre-ville », souligne François Rose, premier adjoint à l'urbanisme du maire (DVD) Patrick Floquet.

Cohérence urbaine

Parmi les 500 logements, aucun ne dépassera les 4 étages et 50 maisons individuelles sont prévues pour ne pas défigurer le centre-ville. « Nous prêtons attention à la continuité urbaine, entre les immeubles de plusieurs étages qui vont être construits et les pavillons déjà présents, des petites maisons de ville vont sortir de terre », explique François Rose.

Mais la municipalité se défend de toute densification à outrance avec la préservation de 6 hectares de plaine terre. La ville ambitionne aussi d'obtenir le label écoquartier avec un effort sur la trame paysagère. « Le recours aux énergies renouvelables est limité mais des panneaux solaires seront installés », souligne l'élu. La géothermie est à l'étude mais a peu de chance de pouvoir être mise en place en raison de la nature du sol et de la proximité de la nappe phréatique de la surface.

Côté équipements publics et services à la population, il est prévu d'implanter une école maternelle et une école primaire, une cuisine centrale, un cabinet médical, des commerces et une crèche.

En attendant la fermeture du passage à niveau

Défendu depuis plusieurs années et officiellement lancé en 2019, ce programme ne verra pas les travaux commencer avant 2026. La difficile maîtrise foncière par GPA est un défi à surmonter qui a ralenti l'opération. Une centaine de parcelles, pour presque autant de propriétaires, doivent être acquises pour mener à bien le projet.

Si le projet d'écoquartier a mis du temps à décoller, c'est aussi en raison qu'il dépend indirectement du réaménagement du passage à niveau non loin de là. Tristement célèbre pour être le plus dangereux de France, avec des accidents mortels régulièrement, ce dernier a fait longtemps figure de serpent de mer sans cesse repoussé par sa complexité.

Entre Montmagny et Deuil-la-Barre, le passage devrait être définitivement fermé en 2026. « Pendant le pont de l'Ascension, un pont-rail qui va permettre de dévier la circulation des voitures va être installé », assure François Rose. Enfin, la commune reste vigilante à toute reprise possible du Boulevard du Parisis - qui pourrait amener des milliers de véhicules supplémentaires à proximité - lâché par le département l'année dernière. ■

La date

2030

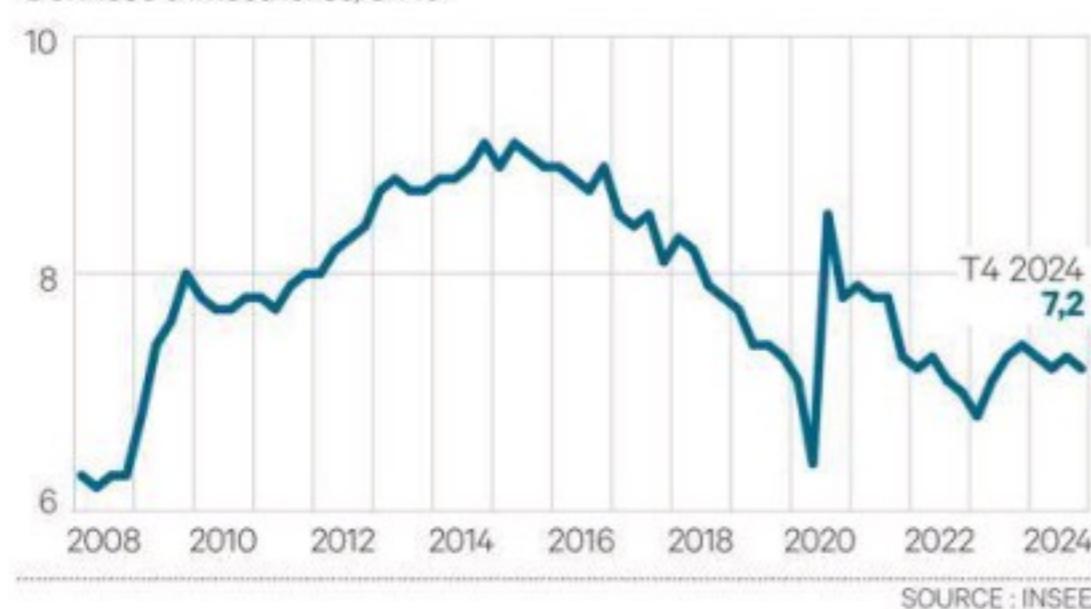
D'ici à cette date, la population va passer de 14.400 à 16.000 habitants dans une ville jusqu'ici épargnée par les grandes opérations immobilières.

LE TABLEAU DE BORD DE LA SEMAINE

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

Taux de chômage - Val-de-Marne

Données trimestrielles, en %



-0,1 point

L'évolution du taux de chômage dans le Val-de-Marne entre le T3-2024 et le T4-2024.

-0,2 point

L'évolution du taux de chômage dans le Val-de-Marne entre le T4-2023 et le T4-2024.



Défendu depuis plusieurs années et officiellement lancé en 2019, ce programme ne verra pas les travaux commencer avant 2026. Photo Getty Images

Châteaufarm's invite à l'Institut de France

75 Châteaufarm'Event, la branche événementielle de la PME française, a remporté l'appel d'offres pour exploiter le 3 Mazarium pendant cinq ans, un espace prestigieux de 1.600 mètres carrés face au Louvre.

Martine Robert

Châteaufarm'décroche la Coupole : sa branche Châteaufarm'Event, spécialiste d'événements haut de gamme, enrichit sa panoplie d'un nouveau lieu et non des moindres : la PME a remporté l'appel d'offres pour exploiter pendant 5 ans le prestigieux 3 Mazarium, situé au cœur même de l'Institut de France et face au Louvre, quai Conti. « Nous en sommes très fiers car nous étions en concurrence avec Paris Society et Gl events », souligne Claire Dagrenat, responsable de l'événementiel Châteaufarm'.

Edifié au-dessus des remparts médiévaux de la tour de guet de Philippe-Auguste, le 3 Mazarium avait été rénové en 2014 par l'architecte Marc Barani à la demande de l'institution. Ce bâtiment d'exception – où les pièces de monnaie étaient frap-

pées depuis 1789 – offre un espace modulable de près de 1.600 mètres carrés. Articulé autour de sa Grande Halle, de sa Salle de la tour ou encore de son auditorium qui a pris le nom de ses mécènes André et Liliane Bettencourt (350 places), « ce lieu nous légitime encore plus » estime Claire Dagrenat.

76^e adresse

Cette pépite vient s'ajouter à six autres lieux très différents gérés par Châteaufarm'Event, tels la salle Wagram près de l'Etoile, les Docks en bord de Seine, le 28 George V, le Metropolitan à Péreire, le Monceau Rio, le Palais des Congrès Paris-Sa-

clay, sans parler du Campus La Mola à Barcelone. Ce qui lui permet de recevoir de 215 à 1.000 participants.

Mais avec ses différents sites dédiés aux séminaires, le 3 Mazarium devient en fait la 76^e adresse de Châteaufarm'répartie en France et dans six autres pays d'Europe. « Depuis le rachat d'Eurosites en 2017, nous avons trois cordes à notre arc : l'événementiel, les séminaires à la journée et ceux en format résidentiel dont nos universités d'entreprise à l'année comme Deloitte ou la SNCF », poursuit la dirigeante d'une équipe encore modeste de 70 permanents sur les

2.500 collaborateurs du groupe Châteaufarm'.

Depuis plus de 25 ans, Châteaufarm', entreprise familiale, se distingue surtout par ses séminaires « comme à la maison » où le participant est accueilli généralement par un couple d'hôtes, dans des lieux patrimoniaux. Le respect de ces sites historiques a résonné pour l'Institut de France, chargé depuis 1795 de préserver et de valoriser l'important patrimoine dont il est dépositaire dans ses cinq académies (Académie française, Académie des inscriptions et belles-lettres, Académie des sciences, Académie des beaux-arts, Acadé-

mie des sciences morales et politiques) et d'offrir à ses membres un cadre propice à leur mission : œuvrer au perfectionnement des lettres, des sciences et des arts.

« Apporter du contenu »

Le leitmotiv de Châteaufarm'est justement « d'inspirer ses clients autant qu'ils l'inspirent » et que ces derniers doivent pouvoir bénéficier des meilleures conditions pour faire passer leurs messages. Côté gastronomique, la branche événementielle peut s'appuyer sur le traiteur du groupe, Nomad, qui a bénéficié du coup de projecteur de la cérémonie d'ouverture des Jeux Olympi-

ques (six bateaux) et Paralympiques (quatre sites), et côté technique, sur un partenaire reconnu, Stardust Group, qui assure la maîtrise scénographique et audiovisuelle. « De plus en plus, nous essayons, outre un écrin, d'apporter du contenu : cela peut être par exemple des conférences, ou des concerts Candlelight un week-end par trimestre avec le groupe Fever qui les organise. Cela nous permet aussi d'inviter nos clients en famille », poursuit Claire Dagrenat. Grâce à son image de créateur d'expériences immersives et conviviales à « chaleur ajoutée » et à la diversité de ses sites, la PME a réussi à attirer une clientèle fidèle. ■

« Depuis le rachat d'Eurosites en 2017, nous avons trois cordes à notre arc : l'événementiel, les séminaires à la journée et ceux en format résidentiel, dont nos universités d'entreprise à l'année. »

CLAIRE DAGRENAT
Responsable de l'événementiel Châteaufarm'



Le 3 Mazarium, à deux pas de la fameuse Coupole des académiciens. Photo Patrick Tourneboeuf/Oppic

Une exposition met en lumière les « Trésors de banlieues »

92 Gennevilliers met à l'honneur toutes les banlieues à travers une exposition qui dévoile la beauté et la diversité artistique de ces quartiers.

Catherine Bocquet

Rodin, Caillebotte, Di Rosa, Fernand Leger, Paul Belmondo... On l'ignore souvent, mais les villes de banlieue recèlent souvent de véritables « trésors » : des œuvres d'art léguées, voire données par les artistes eux-mêmes, aux communes qui les ont vu naître, travailler, vivre ou les ont tout simplement inspirés. Pour la deuxième fois en six ans, des municipalités franciliennes, tous bords politiques confondus, ont décidé de

mettre en commun ces richesses dans une exposition qui se tient, jusqu'au 13 avril, dans l'usine Chanterraines à Gennevilliers (Hauts-de-Seine). Une déambulation à la rencontre de 250 œuvres, allant de la peinture à la sculpture, en passant par la photographie, la bande dessinée et le design pour « changer les idées reçues sur les banlieues ».

« Je ne m'attendais pas à découvrir autant d'œuvres de si grande qualité », assure Noël Coret, le commissaire de l'événement, qui dit avoir

reçu « beaucoup de propositions » des mairies. Les collectivités locales ont en effet joué un rôle majeur dans la redécouverte de ces trésors méconnus, souvent dissimulés dans les réserves municipales ou accrochés dans les bureaux des élus. « Nombre d'entre eux ont pris conscience de la richesse de leurs collections », souligne Noël Coret. Des œuvres qui, à travers cette exposition, prennent enfin leur place sous les projecteurs.

Cartes postales et bateau

Dans un espace de plus de 1.200 m² dont l'extérieur est métamorphosé par les fresques murales des street-artistes Kanos, ou Sifat l'exposition se veut un vaste portrait de la banlieue, traitée ici comme un lieu de création, un foyer de collection, un territoire vivant. « La créativité, l'avant-garde sont nées en banlieue, et

quelque part, Paris se l'est souvent approprié », affirme Noël Coret.

La scénographie, imaginée par le collectif « Au fond à gauche », invite les visiteurs à une déambulation riche et diversifiée, à travers onze axes narratifs tels que « Une enfance en banlieue », « D'églises en cathédrales », ou encore « Bestiaire en banlieue ». L'occasion de dévoiler aussi des pépites plus inattendues comme un manège signé Castor et Pollux, un (vrai) bateau ayant appartenu à Caillebotte, un original de l'affiche rouge, ou le prototype d'un élément de la flèche restaurée de Notre-Dame-de-Paris réalisé dans le plus grand secret dans l'usine Chanteraines.

Une très riche collection de cartes postales montrant les premiers HLM notamment de la banlieue rouge est également présentée, orchestrée comme une vague, juste

avant un face-à-face avec un Vélosolex, icône d'un certain quotidien des années 1960. A l'entrée, pour saluer l'arrivée ou le départ du visiteur, une statue tout aussi étonnante : une salopette en fonte (de l'artiste Guillaume Werle), prêtée par la ville de Montrouge. Un clin d'œil à Coluche qui, il y a plus de quarante ans, a créé le premier Resto du Cœur à Gennevilliers. Après un premier succès en 2019 – qui avait attiré près de 22.000 visiteurs dans la halle Grésillons – cette seconde édition, toujours portée par l'Académie de la Banlieue, a élargi son réseau de partenaires. 72 acteurs, institutions et associations se sont mobilisés. Des mécènes privés (Engie, Demathieu Bard, Legendre Immobilier, Vereschia...) soutiennent également le projet, dont le budget s'élève, malgré le prêt gracieux des œuvres, à 900.000 euros. ■



SUR LE WEB

● TOUS LES APPELS D'OFFRES avec e-marchespublics.com à consulter sur marches-publics.lesechos.fr

● CONTACT pour la publication de vos marchés (presse + Web) marchespublics@lesechos.fr Tél. : 01 87 39 84 40

Et toute l'actualité des collectivités d'Ile-de-France en continu sur lesechos.fr/pme-regions/ile-de-france

EN PARTENARIAT AVEC
nomination
SMART DATA FOR BUSINESS PERFORMANCE

CONSTRUCTION

BOUYGUES BÂTIMENT INDUSTRIE

Lionel Grotto

est nommé directeur délégué industrie, chargé de la stratégie et du développement au sein de Bouygues Bâtiment Industrie.

A 40 ans, ce diplômé de Polytechnique et du corps des Mines fut à la tête de Choose Paris Region. Durant son parcours, il a travaillé pour EDF Energies nouvelles, à l'ARCEP, au ministère de l'Economie et des Finances et à la région Ile-de-France.

SUPPLY CHAIN

FUTURMASTER

Xavier Aubenque

devient chief financial officer au sein de FuturMaster.

Diplômé de Supélec et de l'ESCP Europe, il a exercé en tant que CFO dans des entreprises de retail media, SaaS et mobilité technologique. Il a occupé des postes de direction en M&A et finance d'entreprise chez KPMG, EY et dans le groupe Casino.

E-COMMERCE

BEAUTÉ PRIVÉE

Alexia Marland

entre au comité exécutif du groupe Showroomprivé en qualité de directrice générale de Beauté Privée.

A 46 ans, cette diplômée de l'IEP de Rennes est titulaire d'un MBA de l'université de North Florida. Dernièrement, elle assumait les fonctions de directrice de catégorie parfum Europe chez Sephora. Elle bénéficie de plus de vingt ans d'expérience dans l'univers de la beauté sélective.

R&D

SIPPEARL

Gael Paul

rejoint SiPearl en tant que senior vice-président engineering.

Agé de 53 ans, il est diplômé d'un master en ingénierie électrique, ESIEE et de l'université du Texas. Précédemment, il occupait le poste de vice-président de l'innovation d'Enclustra. Il bénéficie de près de trente ans d'expérience dans les semi-conducteurs, l'EDA et le cloud.

SERVICES NUMÉRIQUES

INETUM FRANCE

Johann Romeyer

Est désormais chief sales officer d'inetum France. Il intègre également le comité de direction France.

Agé de 49 ans, il est formé en tant qu'ingénieur industriel à l'Ecole des Mines de Saint-Etienne et diplômé du programme advanced management de l'Insead. Durant son parcours, il a évolué au sein de Capgemini France, T-Systems, Dassault Systèmes pour l'Europe de l'Ouest et SAP France.

FONDS D'INVESTISSEMENT

IRIS CAPITAL INVESTMENT

Frédéric Sutterlin

est nommé managing partner chez Iris Capital Investment.

A 50 ans, ce titulaire d'un DESS Assas finance de l'université de Paris-II était venture partner chez Alpha Blue Ocean notamment chargé du développement de l'Europe continentale. Auparavant, il a passé vingt ans au sein de Société Générale.

décideurs locaux

ANNONCES JUDICIAIRES ET LÉGALES

75 • PARIS

SOCIETES

ALP01160766

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Paris".

az conseil eurl au capital de 1000€ sis 39 rue du chemin vert 93000 bobigny rcs 981252232. l'age du 01 01 2025 a décidé de transférer le siège social au 41 rue jean-jacques rousseau 75001 paris, changer la dénomination par: efei, de nommer madame gairsa laurence demeurant au 919 rte des combes lot les bancacous 83210 scillès-ville en qualité de gérant en remplacement de monsieur zola zola bolayre rayan, de transformer la société en une société par actions simplifiée unipersonnelle, de nommer madame gairsa laurence demeurant au 919 rte des combes lot les bancacous 83210 scillès-ville en qualité de président, de modifier l'activité par: la société a pour objet de réaliser des actions de développement des compétences telles que définies par le code du travail radiation au rcs bobigny immatriculation au rcs paris

ALP01178643

Cette annonce paraît pour les départements "Hauts-de-Seine" et "Paris".

E-GATE

SAS au capital de 8.000 euros
Siège social : 6 rue Auvallée
92240 MALAKOFF
402 876 833 RCS NANTERRE

Le 26 mars 2025, M. Nicolas DURAN demeurant 1 rue Gerbier 75011 PARIS, Président, a décidé de transférer le siège social au 86 avenue de la République 75011 PARIS. En conséquence, la société sera immatriculée au RCS de PARIS.

ALP01178678

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Paris".

TELESKOP

Société par actions simplifiée au capital de 100 euros

Siège social : 5, rue Rude, 75016 Paris, 893 429 175 R.C.S. Paris

Aux termes des décisions de l'associé unique en date du 31/03/2025, il a été pris acte du transfert de siège social au 4 rue de Nevers 75006 Paris, à compter du 31/03/2025.

ALP01178919

CLUB MONTMARTRE

SAS au capital de 120000€ Siège social: 8 RUE MARIE STUART 75002 PARIS RCS PARIS 845184175

Par décision de l'associé Unique du 03/03/2025, il a été décidé de transférer le siège social au 84 Rue de Clichy 75009 PARIS à compter du 03/03/2025

Modification au RCS de PARIS.

ALP01168692

Cette annonce paraît pour les départements "Val-de-Marne" et "Paris".

BBC BAT sari au capital de 482 000 euros sis 93 rue du docteur roux, 94100 Saint-Maur-des-Fossés rcs de creteil 792718611. L'AGE du 10 03 2025 a décidé de transférer le siège social au 61 rue de Lyon 75012 Paris Radiation au rcs de Creteil immatriculation au rcs de paris

ALP01158795

Cette annonce paraît pour les départements "Essonne" et "Paris".

Joffrey Mendy Courtage SARL 934494113. Capital Social 1000€. Siège social 2 Rue de Seine 91260 Juvisy-sur-Orge. Par assp du 21/02/2025, transfert

du siège social au 128 Rue La Boétie, 75008, Paris. Rad RCS Evry. Immat RCS Paris

78 • YVELINES

SOCIETES

ALP01176149

TRANSFORMATION DE LA SOCIETE

GDS 78-95 SERVICES SARL au capital de 7.500 Euros Siège social: 187 Avenue du Maréchal Foch 78700 Conflans-Sainte-Honorine 798 256 616 R.C.S. Versailles (ci-après "la Société")
AVIS DE TRANSFORMATION Aux termes de décisions constatées dans un procès-verbal en date du 10/03/2025, les associés ont décidé la transformation de la Société en société par actions simplifiée à compter du même jour, sans création d'un être moral nouveau et a adopté le texte des statuts qui régiront désormais la Société. La dénomination de la Société, son objet, son siège, sa durée et les dates d'ouverture et de clôture de son exercice social demeurent inchangées. Le capital social reste fixé à la somme de 7.500 euros. Sous sa forme à responsabilité limitée, la Société était gérée par Vincent CHAULET. Sous sa nouvelle forme de société par actions simplifiée, la Société est dirigée par: LE PRÉSIDENT DE LA SOCIÉTÉ: A2micile Exécutive France SAS au capital de 2000 euros Siège social: 9 Allée Cérés 67200 Strasbourg 922 013 438 R.C.S. Strasbourg Pour avis.

ALP01175501

ADD UP

SASU au capital de 50.000,00€

Siège social: 3-11, avenue Gabriel Péri 78360 MONTESSON

En date du 25/03/2025, l'Associé Unique a nommé en qualité de Président, la société SLS INVESTISSEMENT, EURL au capital de 3.000.000,00€, sise 14 Allée des Sablières - 78290 CROISSY-SUR-SEINE, 894 058 130 RCS de VERSAILLES, représentée par Jean-Charles LECOURET, en remplacement de M. Jean-Charles LECOURET, à compter du 25/03/2025.

Mention au RCS de VERSAILLES.

91 • ESSONNE

SOCIETES

ALP01174465

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Essonne".

A.Z JULIEN

SARL au capital de 10 000€

Siège social: 54 Avenue Henri Barbusse

93700 DRANCY

RCS BOBIGNY 948 345 103

Par l'AGE du 01/03/2025 il a été décidé de nommer gérant Mr AVAS Zafer demeurant au: 2 Rue Albert Camus 75010 PARIS en remplacement de Mr ERUZUN Taïat démissionnaire, et transférer le siège social au 74 Rue Feray 91100 CORBEIL ESSONNES. immatriculation au RCS de EVRY et radiation au RCS de BOBIGNY

JAL Notre solution d'annonces légales dédiée aux pros

Découvrez notre service 01 87 39 70 08

92 • HAUTS-DE-SEINE

SOCIETES

ALP01175190

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Hauts-de-Seine".

L MAISON DE COUTURE

SASU au capital de 15 000€

Siège social: 66 avenue des Champs-Élysées Lot 41

75008 PARIS

RCS PARIS 815 252 176

Par PV des décisions de l'associé unique du 26 mars 2025, il a été décidé de modifier la dénomination sociale qui devient: **SARODYN**

De modifier l'objet social qui devient: Le conseil stratégique, financier et opérationnel, l'accompagnement des entreprises, de leurs instances de décision (comités exécutifs, conseils d'administration, comités consultatifs), et le conseil aux actionnaires dans le cadre de transactions stratégiques, financières ou d'opérations de croissance;

Et de transférer le siège social au 6 rue Henri Regnault, 92400 Courbevoie
Radiation au RCS de PARIS immatriculation au RCS NANTERRE.

ALP01174994

440HZ

SAS au capital de 1 000€

Siège social: 94 rue du Moulin de Pierre 92140 Clamart

RCS NANTERRE 790 139 398

Suite à ratification en date du 16 décembre 2024 d'un protocole d'accord transactionnel signé par la dernière partie le 15 décembre 2024, L'AGE du 16 décembre 2024 a porté le capital de 1.000€ à 250.000€ par incorporation de réserves à hauteur de 67.679€, par augmentation de capital souscrite par des nouveaux actionnaires à hauteur de 23.425€ à raison des créances converties au capital, et par prélèvement sur les primes d'émission à hauteur de 157.896€, soit sur les primes versées à hauteur de 186.013€. L'action a un nominal de 1 cent. L'AGE décide de porter la réserve légale à 25.000€ et de laisser le solde au rapport à nouveau (9.994€).

Les statuts sont mis-à-jour.

Pour avis et publication au RCS. Le Président.

ALP01177155

GAYA DEVELOPPEMENT DURABLE

SASU au capital de 10.000,00€

Siège social: 92 boulevard Victor Hugo, Immeuble Leclerc Pouchet 92110 CLICHY

881 244 792 RCS de NANTERRE

En date du 01/01/2025, l'Associé Unique a décidé d'étendre l'objet social de la société à: Toutes études d'ingénierie du bâtiment, études thermiques, audits énergétiques de tous bâtiments et analyse, stratégies techniques et optimisation, études de faisabilité multi-énergies, conception de projets énergétiques, assistance à maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre tout corps d'état, négoce de travaux, missions de commissionnement et de rétro-commissionnement, toutes activités attachées., à compter du 01/01/2025.

Mention au RCS de NANTERRE.

ALP01160827

Cette annonce paraît pour les départements "Val-de-Marne" et "Hauts-de-Seine".

DECO BAT Sas au capital de 1 000€, Siège social: 100 Avenue Boileau, 94500 Champigny-sur-Marne, RCS Créteil 853030294. L'AGE du 03/03/2025 a décidé de transférer le siège social au 2 Rue de Liouville 92600 Asnières-sur-Seine;

nommer Président Chiheb BACCAR, demeurant 2 Rue de Liouville 92600 Asnières-sur-Seine, en remplacement de BOUATTOUR Abla; prendre acte de la démission du Directeur Général Mourad KAMMOUN; augmenter le capital à 50 000 euros; modifier l'activité par Tous travaux de maçonnerie, de bâtiment, de peinture et de plâtrerie en tout genre. Tout corps d'état dans le domaine du bâtiment. Radiation au rcs Créteil et immatriculation au rcs de Nanterre.

ALP01178809

OP77

SAS au capital de 1000€ Siège social: 42 RUE HECTOR G FONTAINE 92600 ASNIERES-SUR-SEINE RCS NANTERRE 912805488

Par décision de l'associé Unique du 01/04/2025, il a été décidé de transformer la société en société à responsabilité limitée sans la création d'un être moral nouveau à compter du 01/04/2025. La dénomination de la société, son capital, son siège, sa durée, son objet et la date de clôture de son exercice social demeurent inchangés. **Gérance: M BRIERE STEPHANE** demeurant 42 RUE HECTOR G FONTAINE 92600 ASNIERES-SUR-SEINE. Les statuts ont été modifiés en conséquence. Modification au RCS de NANTERRE.

ALP01179208

SIGNATURE WELLNESS

SASU au capital de 1000€ Siège social: 18 RUE D'ARMENONVILLE 92200 NEUILLY-SUR-SEINE RCS NANTERRE 904773751

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 30/06/2024, il a été décidé qu'il n'y avait pas lieu à dissolution de la société malgré un montant des capitaux propres inférieurs à la moitié du capital social, en application de l'art. L223-42 du Code de commerce Modification au RCS de NANTERRE.

ALP01176020

DIGIWOOD sise 7 rue Pierre Curie - 92330 SCEAUX, au capital de 500€, immatriculée au RCS NANTERRE 909 980 625:

Aux termes d'une délibération de l'AGE en date du 27/03/2025, la collectivité des actionnaires a approuvé les comptes définitifs de liquidation, donné quitus au liquidateur pour sa gestion, l'a déchargé de son mandat et constaté la clôture de la liquidation. Les comptes du liquidateur ont été déposés au greffe du tribunal de commerce de NANTERRE.

Radiation au RCS de NANTERRE.

93 • SEINE-SAINT-DENIS

SOCIETES

ALP01174243

E.M.C TP

Société par actions simplifiée Unipersonnelle

Au capital de 1 000 euros

Siège Social 112 Avenue Général de Gaulle

93110 ROSNY SOUS BOIS

Il a été constitué une société ayant les caractéristiques suivantes:

Objet social: Démolition terrassement voie contrat terre.

Durée: 99 ans

Président: Monsieur COSKUN Sabri demeurant au 2 rue Stéphane Mallarme - 60100 CREIL

Clause: Chaque action donne droit à la participation aux assemblées et au vote, les cessions sont libres.

Immatriculation au RCS de BOBIGNY

ALP01174249

A.S.A

Société par actions simplifiée

Au capital de 1 000 euros

Siège Social: 08 Rue de Brément 93130 NOISY LE SEC

Il a été constitué une société ayant les caractéristiques suivantes:

Objet social: L'exploitation d'un établissement de fourniture au comptoir d'aliments et de boisson à consommer sur place ou à emporter présentés dans les conditionnements jetables. Secteur divers de la restauration rapide «hamburgers» pizzeria viennoiseries. Croisseries crêperie sandwicherie friteries services au volant. Vente sur place ou à emporter, salon de thé.

Durée: 99 ans

Président: Monsieur ARSLAN Mehmet demeurant au 02 Avenue John Fitzgerald Kenn 93350 LE BOURGET

Clause: Chaque action donne droit à la participation aux assemblées et au vote, les cessions sont libres.

Immatriculation au RCS de BOBIGNY

ALP01171291

POTTIOK

SAS au capital de 5000€ Siège social: 90 RUE DE NOISY LE SEC 93170 BAGNOLET RCS BOBIGNY 837839976 Par décision de l'associé Unique du 20/03/2025, il a été décidé de transférer le siège social au 31 rue Sainte Eulalie 64220 SAINT-JEAN-PIED-DE-PORT à compter du 20/03/2025. Radiation au RCS de BOBIGNY et immatriculation au RCS de BAYONNE.

ALP01176350

IBRA TRANS

SASU au capital de 1000 Euros

Siège social: 241 Av Des Arts

93220 GAGNY

RCS BOBIGNY 832141436

L'AGE du 24/12/2024 a approuvé les comptes définitifs de liquidation; il a été donné quitus au liquidateur de sa gestion; l'a déchargé de son mandat et constaté la clôture de liquidation au 24/12/2024

Radiation au RCS de BOBIGNY

94 • VAL-DE-MARNE

SOCIETES

ALP01174412

Suivant acte sous seing privé du 03 février 2025, les associés de la SARL **POR-TIMAO** sise 4 Rue de Charenton 94140 ALFORTVILLE au capital de 20 000€, immatriculée au RCS CRETEIL 900 514 605 ont décidé:

La Transformation de la SARL en SAS.

Démision du gérant actuel, Monsieur Julien BENICHOU nomination de Monsieur Julien BENICHOU, demeurant au 7 Rue Denise 94210 SAINT-MAUR-DES-FOSSES pour une durée indéterminée aux fonctions de Président de la société à compter du 03 février 2025.

Immatriculation au RCS de CRETEIL

ALP01178487

NITESH

SAS au capital de 5000€ Siège social: 4 RUE DE L'ANCIENNE MAIRIE 94120 FONTENAY-SOUS-BOIS RCS CRETEIL 978248565

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 31/03/2025, il a été décidé de nommer M KHANAL BIJAY demeurant 9 RUE JEAN JACQUES ROUSSEAU 93120 LA COURNEUVE en qualité de Président en remplacement de M SHARMA SUDIP, à compter du 31/03/2025. Modification au RCS de CRETEIL.

ALP01158554

Cette annonce paraît pour les départements "Val-d'Oise" et "Val-de-Marne".

« SATORIPOP EU »

Société par actions simplifiée au capital de 3 000€, 23 Avenue Maréchal Foch - 95100 Argenteuil, 887 934 172 R.C.S. PONTOISE.

Par l'Assemblée Générale Extraordinaire en date du 28/01/2025, il a été décidé de transférer le siège social et l'établissement principal au 6 Rue de la Chaumière - 94360 Bry-sur-Marne. La société est radiée du RCS de Pontoise et une nouvelle immatriculation a été effectuée au RCS de Créteil. Les statuts ont été modifiés en conséquence.

ALP01176902

RT LOCATION

SASU au capital de 10 000 €

Siège social: 19 rue Charles Noel

94290 VILLENEUVE-LE-ROI

949 557 821 R.C.S. Créteil

Par PV de l'AGE du 20/03/2025, il a été décidé de transformer la société en SAS

Et de nommer en qualité de directeur général Monsieur M. BENHAMOU Zakaria demeurant au 5 Place Paul Cseiry 94290 VILLENEUVE LE ROI

Notification au RCS de CRETEIL

ALP01175513

MS Digital Consulting

SASU au capital de 100 €

Siège social: 9 rue de Falkirk

94000 Créteil

982 586 661 RCS Créteil

Par le PV du 26/03/2025, il a été décidé de modifier l'objet social qui devient: Le conseil en matière de communication et développement numérique des entreprises, la formation continue d'adultes et la formation par apprentissage.

Notification au RCS de CRETEIL

ALP01174402

Suivant acte sous seing privé du 31 octobre 2024, le président de la SAS **TERALIA** sise 2 Quai Bianqui 94140 ALFORTVILLE au capital de 100 000€, RCS de CRETEIL n°799 153 283 a 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.

Notification au RCS de CRETEIL

95 • VAL-D'OISE

SOCIETES

ALP01177524

Par acte SSP du 06/03/2025, il a été constitué une EURL ayant les caractéristiques suivantes:

Dénomination: **LES COULEURS D'AMARANTE**

Objet social: La peinture intérieure et extérieure La pose de revêtement muraux et de sols

Siège social: 36 RUE DES BRIGADIERES 95870 Bezons.

Capital: 3000€

Durée: 99 ans

Gérance: M. DA SILVA PEREIRA MICAEL FILIPE, demeurant 36 RUE DES BRIGADIERES 95870 Bezons

Immatriculation au RCS de Pontoise

À vos côtés pour publier vos annonces légales

Les Echos Sociétés

Directeur Délégué : Laurent LEBRUN

Par arrêté des préfets des départements concernés, Les Echos 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)

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



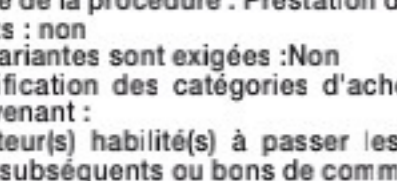
PANNEAUX DE SIGNALISATION ROUTIERE

AVIS DE PUBLICITE

Mairie de YERRES
M. Olivier CLODONG - Maire
60 rue Charles de Gaulle
91330 YERRES
Tél : 01 69 49 77 42
mél : 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 : 48 mois
Objet : FOURNITURE DE PANNEAUX DE SIGNALISATION ROUTIERE
Référence acheteur : 2025.0008
Type de marché : Fournitures
Procédure : Procédure adaptée ouverte
Technique d'achat : Accord-Cadre
Lieu de livraison : Services Techniques Municipaux 22 rue du Mont Griffon à Yerres (91330) Du lundi au vendredi de 8 heures 30 à 12 heures et de 13 heures 30 à 17 heures. 91330 Yerres
Durée : 48 mois.
Description : Le présent marché concerne la fourniture de matériels de signalisation de police, temporaire, de supports et de fixations et signalisation de police par diodes avec alimentation solaire pour les prestations réalisées par la Régie Voirie. L'accord-cadre sera exécuté par l'émission de bons de commande.
Les prestations seront rémunérées par application aux quantités réellement exécutées des prix unitaires fixés dans le bordereau des prix. Le montant maximum des prestations pour la durée de l'accord-cadre est de 180 000 € HT.
Classification CPV : Principale : 34992200 - Panneaux de signalisation routière
Complémentaires : 35260000 - Signalisation de police
Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
Les variantes sont exigées : Non
Identification des catégories d'acheteurs intervenant : Acheteur(s) habilité(s) à passer les marchés subséquents ou bons de commande.
Conditions de participation
Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat : Aptitude à exercer l'activité professionnelle.
Se référer au règlement de consultation
Capacité économique et financière : Liste et description succincte des critères de sélection, indication des informations et documents requis :
Se référer au règlement de consultation
Référence professionnelle et capacité technique : Liste et description succincte des critères de sélection, indication des informations et documents requis :
Se référer au règlement de consultation
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
Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite
Remise des offres : 25/04/25 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 ferme de 4 ans.
L'accord-cadre est conclu à compter de la date de notification du contrat. A titre indicatif, la date de notification du marché est prévue le 6 juin 2025.
La commune exige la remise d'un échantillon strictement conforme à ces caractéristiques techniques : se référer à l'article 20 du CCP.
Envoi à la publication le : 26/03/25
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://agyssoft.marches-publics.info/>

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 : Mission de maîtrise d'oeuvre pour la réhabilitation en milieu occupé d'un centre d'hébergement de 61 chambres géré par le CASP
19 - 21 - 21 bis rue Saineuve, Paris 75017
Référence acheteur : AO-RH-2025-MOE04
Type de marché : Services
Procédure : Procédure restreinte
Lieu principal de prestation : 19 - 21 - 21 bis rue Saineuve
75017 Paris
Durée : 24 mois.
À compter du 01/09/25
Description : - La première phase (journement des candidatures - article 7.2 du règlement) consiste à évaluer la capacité technique et économique de l'entreprise et à opérer une présélection des candidats admis à présenter une offre. Durant cette phase, le candidat a 30 jours à compter de la publication de l'avis d'appel à la candidature pour répondre au marché. Pour chacun des lots, seuls les 5 meilleurs candidats seront invités à soumissionner
- La deuxième phase (Suite à donner à l'examen des candidatures article 7.3 du règlement) ou les 5 candidats retenus seront invités à remettre une offre dans un délai de 25 jours. C'est lors de cette deuxième phase que les documents spécifiques à la consultation (CCFP, CCAP, Plans) seront transmis aux candidats présélectionnés.
Classification CPV : Principale : 71221000 - Services d'architecte pour les bâtiments
Complémentaires : 45112700 - Travaux d'aménagement paysager
71240000 - Services d'architecture, d'ingénierie et de planification
71314300 - Services de conseil en rendement énergétique
La procédure d'achat du présent avis est ouverte par l'accord sur les marchés publics de l'OMC : OUI
Forme de la procédure : Division en lots : non
Valeur estimée hors TVA : 276 124,00 euros
Conditions relatives au contrat
Conditions particulières d'exécution : NON
Conditions de participation
Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat : Habilitation à exercer l'activité professionnelle, y compris exigences relatives à l'inscription au registre du commerce ou de la profession :
- Déclaration sur l'honneur du candidat attestant qu'il est en règle, au cours de l'année précédant celle au cours de laquelle a lieu le lancement de la consultation, au regard des articles L. 5212-1, L. 5212-2, L. 5212 5 et L. 5212-9 du code du travail, concernant l'emploi des travailleurs handicapés
- Formulaire DC1, Lettre de candidature
- Habilitation du mandataire par ses co-traitants (disponible à l'adresse suivante : <http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat>)
- Formulaire DC2, Déclaration de candidat individuel ou du membre du groupement (disponible à l'adresse suivante : <http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat>)
- Si l'attributaire est établi en France, les attestations et certificats délivrés par les administrations et organismes compétents prouvant qu'il a satisfait à ses obligations fiscales et sociales ou un état annuel des certificats reçus
Capacité économique et financière : Liste et description succincte des critères de sélection, indication des informations et documents requis :
- Déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les fournitures, services ou travaux objet du marché, réalisés au cours des trois derniers exercices disponibles.
Référence professionnelle et capacité technique : Liste et description succincte des critères de sélection, indication des informations et documents requis :
- Déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années.
- En matière de fournitures et services, une description de l'équipement technique, des mesures employées par l'opérateur économique pour s'assurer de la qualité et des moyens d'étude et de recherche de son entreprise.
- Certificats de qualifications professionnelles. La preuve de la capacité du candidat peut être apportée par tout moyen, notamment par des certificats d'identité professionnelle ou des références de travaux attestant de la compétence de l'opérateur économique à réaliser la prestation pour laquelle il se porte candidat
- Présentation d'une liste des travaux exécutés au cours des cinq dernières années, appuyée d'attestations de bonne exécution pour les travaux les plus importants.
- Le justificatif d'inscription à l'ordre des architectes
- Certificats RGE (Reconnu Garant de l'Environnement) ou équivalent
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.
Remise des candidatures : 28/04/25 à 12h00 au plus tard.
Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature : français.
Validité des offres : 6 mois, à compter de la date limite de réception des offres.
Instance chargée des procédures de recours : TRIBUNAL JUDICIAIRE DE PARIS, 4 BOULEVARD DU PALAIS, 75055 Paris - Cedex 01, Tél : 01 44 32 51 51, mél : 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 : 26/03/25
Date d'envoi du présent avis au JOUE et au BOAMP : 26/03/25
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/>

75 RATP HABITAT



MOE - RÉHABILITATION EN MILIEU OCCUPÉ D'UN CENTRE D'HÉBERGEMENT

AVIS D'APPEL A CANDIDATURES

RATP HABITAT
Mme Claire GOUDINEAU - Directrice Générale
158, rue de Bagnolet
75020 PARIS
Tél : 01 44 64 85 20
mél : contact@proxilogis.fr
web : <http://www.marches-publics.info>
SIRET 59202581100023

78 VILLE DE MAGNANVILLE

SUPPORT ET MAINTENANCE INFORMATIQUE DES SITES DE LA VILLE

I. IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
Nom complet de l'acheteur : Mairie de Magnanville
Type de numéro national d'identification : SIRET
Numéro national d'identification : 21780354300016
Ville : MAGNANVILLE
Code Postal : 78200
Groupement d'acheteurs : Non.
II. COMMUNICATION
Moyen d'accès aux documents de la consultation : Lien vers le profil d'acheteur : <http://www.e.marchespublics.com>
Identifiant interne de la consultation : 202510
Nom du contact : Michel LEBOUIC
Adresse mail du contact : contact@mairie-magnanville.fr
Numéro téléphone du contact : +33 130928727

III. PROCÉDURE
Type de procédure : Procédure adaptée ouverte
Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Le candidat peut présenter sa candidature sous forme d'un document unique de marché européen (DUME), en lieu et place des formulaires DC1 et DC2. En cas de groupement d'opérateurs économiques, chacun des membres du groupement fournira un formulaire DUME complété.
Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve :
1. Déclaration concernant le chiffre d'affaires global du candidat et, le cas échéant, le chiffre d'affaires du domaine d'activité faisant l'objet du marché public, portant au maximum sur les trois derniers exercices disponibles en fonction de la date de création de l'entreprise ou du début d'activité de l'opérateur économique, dans la mesure où les informations sur ces chiffres d'affaires sont disponibles.
Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve :
1. Une déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années.
2. Une liste des principaux livraisons effectuées ou des principaux services fournis au cours des trois dernières années, indiquant le montant, la date et le destinataire public ou privé. Les livraisons et les prestations de services sont prouvées par des attestations du destinataire ou, à défaut, par une déclaration de l'opérateur économique.
Technique d'achat : Sans objet
Date et heure limites de réception des plis : 24/04/2025 Heure locale : 16h00
Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite.
Réduction du nombre de candidats : Non.
Possibilité d'attribution sans négociation (Attribution sur la base de l'offre initiale) : Oui.
L'acheteur exige la présentation de variantes : Non.
Critères d'attribution (obligatoire si SAD) : Valeur technique au vu du mémoire technique - 60 Valeur financière au vu du prix indiqué dans la DPGF - 40

IV. IDENTIFICATION DU MARCHÉ
Intitulé du marché : Support et maintenance informatique des sites de la ville de Magnanville
CPV Objet principal : 72100000 - Services de conseil en matériel informatique
Type de marché : Services.
Description succincte du marché : Les missions sont d'assurer le support par infogérance ou sur site de la maintenance et l'exploitation informatique des sites de la ville de Magnanville et de prendre en charge l'administratif (voir DCE)
Lieu principal d'exécution du marché : Plusieurs lieux
Valeur estimée du besoin : 120.000,00 EUR
La consultation comporte des tranches : Non.
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non.
V. LOTS
Marché alloti : Non.
VI. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Oui.
Détails sur la visite : Une visite des lieux est conseillée, soit le :
Mercredi 9 avril 2025 de 14h00 à 15h30,
Jeudi 17 avril 2025 de 9h00 à 10h30
Rendez-vous : Service Technique
rue de la Ferme
78200 Magnanville
Les candidats devront obligatoirement confirmer leur présence au rendez-vous en allant voir DCE)
Autres informations complémentaires : Durée : voir documents du marché.
Les offres peuvent uniquement être remises électroniquement.

91 ESSONNE HABITAT

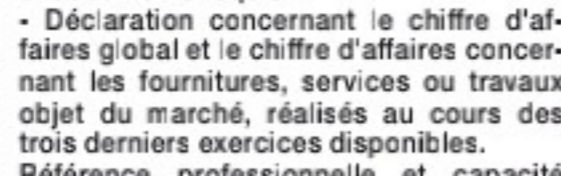
ASSISTANCE ET CONSEILS POUR LA CONCEPTION, LA MISE EN PLACE ET LE SUIVI DES MARCHÉS D'ASSURANCE DU GROUPE ESSIA

AVIS D'APPEL PUBLIC A LA CONCURRENCE

ESSONNE HABITAT
Mme Céline DOURDAN
2 allée Eugène Mouchot
BP 79
91131 RIS ORANGIS
Tél : 01 69 25 46 00
mél : celine.dourdan@essia.fr
web : <https://www.essia.fr/essonne-habitat.php>
SIRET 96520288000013
Type de pouvoir adjudicateur : Autre
Principale(s) activité(s) du pouvoir adjudicateur : Logement et développement collectif.
L'avis implique un marché public.
Objet : MISSION D'ASSISTANCE ET DE CONSEILS POUR LA CONCEPTION, LA MISE EN PLACE ET LE SUIVI DES MARCHÉS D'ASSURANCE DU GROUPE ESSIA

Référence acheteur : 2025/COURTIER 03-2025
Type de marché : Services
Procédure : Procédure ouverte
Code NUTS : FR104
Durée : À compter du 01/07/25
Jusqu'au 30/06/29
Description : MISSION D'ASSISTANCE ET DE CONSEILS POUR LA CONCEPTION, LA MISE EN PLACE ET LE SUIVI DES MARCHÉS D'ASSURANCE DU GROUPE ESSIA
Classification CPV : Principale : 66518100 - Services de courtage en assurances
La procédure d'achat du présent avis est ouverte par l'accord sur les marchés publics de l'OMC : OUI
Forme de la procédure : Division en lots : non
Les variantes sont refusées
Options : non
Conditions de participation
Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat : Habilitation à exercer l'activité professionnelle, y compris exigences relatives à l'inscription au registre du commerce ou de la profession :
- Formulaire DC2, Déclaration de candidat individuel ou du membre du groupement (disponible à l'adresse suivante : <http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat>)
- Formulaire DC1, Lettre de candidature
- Habilitation du mandataire par ses co-traitants (disponible à l'adresse suivante : <http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat>)
- Si le candidat est établi en France, une déclaration sur l'honneur du candidat justifiant que le travail est effectué par des salariés employés régulièrement au regard des articles L. 1221-10, L. 3243-2 et R. 3243-1 du code du travail (dans le cas où le candidat emploie des salariés, conformément à l'article D. 8222-5-3° du code du travail)
- Si les documents fournis par le candidat ne sont pas établis en langue française, ils doivent être accompagnés d'une traduction en français, certifiée conforme à l'original par un traducteur assermenté
- Si les documents fournis par le candidat ne sont pas établis en langue française, ils doivent être accompagnés d'une traduction en français, certifiée conforme à l'original par un traducteur assermenté
La prestation est réservée à une profession déterminée.
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.
Remise des offres : 25/04/25 à 12h00 au plus tard.
Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature : français.
Unité monétaire utilisée, l'euro.
Validité des offres : 6 mois, à compter de la date limite de réception des offres.
Modalités d'ouverture des offres : Date : le 25/04/25 à 12h01
Lieu : Essonne Habitat 2 allée Eugène Mouchot 91130 Ris Orangis
Instance chargée des procédures de recours : TRIBUNAL JUDICIAIRE DE MEAUX, 44 Avenue Salvador Allendé, BP 230, 77108 MEAUX - CEDEX, Tél : 01 60 09 75 00 - Fax : 01 60 09 75 20, mél : tj-meaux@justice.fr
Précisions concernant le(s) délai(s) d'introduction des recours : Cf. le tribunal judiciaire à l'adresse ci-dessus.
Envoi à la publication le : 21/03/25
Date d'envoi du présent avis au JOUE : 21/03/25
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/>

91 VILLE D'YERRES



PRESTATIONS DE SERVICES DE GEOMETRE ET DE GEODETECTION

AVIS DE PUBLICITE

Mairie de YERRES
M. Olivier CLODONG - Maire
60 rue Charles de Gaulle
91330 YERRES
Tél : 01 69 49 77 42
mél : 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 : 36 mois
Objet : PRESTATIONS DE SERVICES DE GEOMETRE ET DE GEODETECTION
Référence acheteur : 2025.0009
Type de marché : Services
Procédure : Procédure adaptée ouverte
Technique d'achat : Accord-Cadre
Lieu d'exécution : Ville de Yerres
91330 Yerres
Durée : 36 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 régies par des prix unitaires avec un maximum de 100 000 € HT pour chacun des lots.
Classification CPV : Principale : 71510000 - Services de reconnaissance sur le site
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.
Valeur estimée hors TVA : 200 000,00 euros
Lot N° 01 - Prestations topographiques et de géomètre - CPV 71353000
Prestations topographiques et de géomètre
Coût estimé hors TVA : 100 000,00 euros
Lieu d'exécution : Ville de Yerres
91330 Yerres
Lot N° 02 - Prestations de géo détection des réseaux - CPV 71352000
Prestations de géo détection des réseaux
Coût estimé hors TVA : 100 000,00 euros
Lieu d'exécution : Ville de Yerres
91330 Yerres

91 VILLE D'YERRES

PRESTATIONS TRAITEUR POUR LES VOEUX DE LA MUNICIPALITÉ 2026

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR

Nom complet de l'acheteur : Ville d'Issy-les-Moulineaux
Code Postal : 92130
Groupement de commandes : Non
SECTION 2 : COMMUNICATION
Lien vers le profil d'acheteur : <https://www.maximilien.fr>
Intégralité des documents sur le profil d'acheteur : Oui
Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non
Nom du contact : Emma PORTRAT
Adresse mail du contact : emma.portrat@seineouest.fr
Numéro de téléphone du contact : +33 146290025
SECTION 3 : PROCÉDURE
Type de procédure : Procédure adaptée ouverte
Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Voir le règlement de la consultation.
Pour rappel, les éléments demandés pour la candidature sont :
- soit, le document unique de marché européen (DUME) rédigé en français
- soit, la lettre de candidature, sous la forme de la dernière version de l'imprimé DC1, et la déclaration du candidat ou du membre du groupement, sous la forme de la dernière version de l'imprimé DC2
- relevé d'identité bancaire (IBAN)
- attestations d'assurance en cours de validité.
En cas de groupement, l'ensemble des documents et renseignements ci-dessus devra être fourni par toutes les entités composant le groupement. La forme juridique du groupement choisie pourra être le groupement
d'entreprises solidaire ou conjoint. Le groupement pourra être conjoint à la condition que les membres du groupement s'engagent à exécuter des prestations détaillées et précises dans le contrat et que le mandataire du groupement soit solidaire de chacun des membres du groupement pour ses obligations contractuelles à l'égard de la personne publique. La personne publique interdit aux candidats de présenter leurs offres en qualité de candidat individuel et de membre d'un ou de plusieurs groupements.
La composition du groupement ne pourra être modifiée entre la date de remise des plis et la date de signature du marché public.
Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve : La déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les prestations, objet du marché, réalisé au cours des 3 dernières années, ou une copie du jugement en cas de redres-ement judiciaire. Voir le règlement de la consultation.
Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : La déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des 3 dernières années ; la présentation d'une liste des principales prestations, objet du marché, effectuées au cours des 3 dernières années, indiquant le montant,

92 VILLE D'ISSY-LES-MOULINEAUX

PRESTATIONS TRAITEUR POUR LES VOEUX DE LA MUNICIPALITÉ 2026

La date, le destinataire public ou privé ; la déclaration de l'outillage, le matériel et l'équipement technique dont le candidat dispose pour l'exécution du marché ; les certificats de qualification professionnelle éventuels. Voir le règlement de la consultation.
Technique d'achat : Accord-cadre
Date et heure limite de réception des plis : 30 avril 2025 à 17 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
Identification des catégories d'acheteurs intervenant (si accord-cadre) : Pouvoir adjudicateur
Critères d'attribution : Lot 1 : Prestations de traiteur du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus
1) Valeur technique de l'offre 70 points de la note finale :
- Sous-critère 1 - Qualité des denrées fournies (Saisonnalité des produits, agriculture biologique etc.) et originalité des pièces cocktails (25 points)
- Sous-critère 2 - Originalité des propositions d'animations culinaires (25 points)
- Sous-critère 3 - Qualité des arts de la table (mobilier, vaisselle, linge de table, décoration florale) (10 points)
- Sous-critère 4 - Organisation de la soirée en termes de moyens humains et matériels affectés à l'accueil et au service (10 points)
2) Prix 30 points de la note finale :
- Sous-critère 1 - prix du BPU pour le cocktail du vendredi 09 janvier 2026 (16 points)
- Sous-critère 2 - prix du BPU pour le cocktail du samedi 10 janvier 2026 (10 points)
- Sous-critère 3 - prix du BPU pour l'espace de restauration privatisé vendredi 09 janvier 2026 (4 points)
Lot 2 : Prestations d'un bar festif à cocktails sans alcool du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026
1) Valeur technique de l'offre 70 points de la note finale :
- Sous-critère 1 - Qualité des denrées fournies et originalité des ingrédients pour les cocktails sans alcool (25 points)
- Sous-critère 2 - Originalité de l'ensemble des cocktails sans alcool proposés (25 points)
- Sous-critère 3 - Qualité des arts de la table (mobilier, vaisselle, linge de table, décoration florale) (10 points)
- Sous-critère 4 - Organisation en termes de moyens humains affectés au service du bar festif (10 points)
2) Prix 30 points de la note finale
À la suite de la dégustation, la Ville procédera à une seconde analyse sur la base des critères suivants :
Voir RC
SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ
Intitulé du marché : Prestations traiteur pour les Voeux de la Municipalité 2026
Code CPV principal
Descripteur principal : 55520000
Type de marché : Services
Description succincte du marché : Le marché a pour objet la réalisation de prestations traiteur à l'occasion des voeux de la Municipalité 2026. Le marché est passé sous la forme d'une procédure adaptée conformément aux dispositions du Code de la commande publique.
Le marché est un accord-cadre monoattributaire de services à bons de commande traité à prix unitaires sur la base du bordereau de prix unitaires.
Le marché est alloti au sens de l'article L.2113-10 du Code de la commande publique comme suit :
Lot n°1 : Prestations traiteur du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus. Il est sans montant minimum mais comporte un montant maximum de 170 000 euros H.T.
Lot n°2 : Prestation d'un bar festif à cocktails sans alcool du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus. Il est sans montant minimum mais comporte un montant maximum de 50 000 euros(s) H.T.
Lieu principal d'exécution du marché : Issy-les-Moulineaux
Valeur estimée (H.T.) : 165000 euros
La consultation comporte des tranches : Non
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non
Marché alloti : Oui
SECTION 5 : LOTS
Description du lot : Lot 1 : Prestations traiteur du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus. Le marché est un accord-cadre monoattributaire de services à bons de commande traité à prix unitaires sur la base du bordereau de prix unitaires. Il est sans montant minimum mais comporte un montant maximum de 170 000 euros(s) H.T.
Le marché prend effet à compter de sa date de notification et prend fin à l'issue de la décision d'admission des prestations.
Code CPV principal : 55520000
Estimation de la valeur hors taxes du lot : 130000 euros
Lieu d'exécution du lot : Issy-les-Moulineaux
Description du lot : Lot 2 : Prestation d'un bar festif à cocktails sans alcool du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus. Le marché est un accord-cadre monoattributaire de services à bons de commande traité à prix unitaires sur la base du bordereau de prix unitaires. Il est sans montant minimum mais comporte un montant maximum de 50 000 euros(s) H.T.
Le marché prend effet à compter de sa date de notification et prend fin à l'issue de la décision d'admission des prestations.
Code CPV principal : 55520000
Estimation de la valeur hors taxes du lot : 35000 euros
Lieu d'exécution du lot : Issy-les-Moulineaux
SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Le marché est passé sous la forme d'une procédure adaptée conformément aux dispositions du Code de la commande publique. Le délai de validité des offres est fixé à 210 jours à compter de la date limite de remise des offres.
Le budget de la ville financera les dépenses afférentes au marché, la ville ne percevra pas de subvention pour le financement de la prestation, objet du marché. Le règlement, après constatation du service fait, est effectué par virement avec mandatement administratif dans le délai global de paiement en vigueur à compter de la présentation de la demande de paiement. (cf. DCE).
Forme juridique : Cf. DCE.
Unité monétaire utilisée, l'euro.
Les critères de sélection des candidatures : Adéquation des capacités professionnelles, techniques et financières (Cf. RC).
Les critères de sélection des offres :
Lot 1 : Prestations de traiteur du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus
1) Valeur technique de l'offre 70 points de la note finale :
- Sous-critère 1 - Qualité des denrées fournies (Saisonnalité des produits, agricultu-

Conditions de participation
Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat : Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
Se référer au règlement de consultation.
Référence professionnelle et capacité technique : Liste et description succincte des critères de sélection, indication des informations et documents requis :
Se référer au règlement de consultation.
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
Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite
Remise des offres : 23/04/25 à 16h00 au plus tard.
Renseignements complémentaires : L'accord-cadre est conclu pour une durée ferme de 36 mois.
L'accord-cadre est conclu à compter de la date de notification du contrat. A titre indicatif, la notification est prévue le 17 juin 2025.
Les prix sont révisables annuellement.
Envoi à la publication le : 26/03/25
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://agyssoft.marches-publics.info/>

92 VILLE D'ISSY-LES-MOULINEAUX

La date, le destinataire public ou privé ; la déclaration de l'outillage, le matériel et l'équipement technique dont le candidat dispose pour l'exécution du marché ; les certificats de qualification professionnelle éventuels. Voir le règlement de la consultation.
Technique d'achat : Accord-cadre
Date et heure limite de réception des plis : 30 avril 2025 à 17 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
Identification des catégories d'acheteurs intervenant (si accord-cadre) : Pouvoir adjudicateur
Critères d'attribution : Lot 1 : Prestations de traiteur du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus
1) Valeur technique de l'offre 70 points de la note finale :
- Sous-critère 1 - Qualité des denrées fournies (Saisonnalité des produits, agriculture biologique etc.) et originalité des pièces cocktails (25 points)
- Sous-critère 2 - Originalité des propositions d'animations culinaires (25 points)
- Sous-critère 3 - Qualité des arts de la table (mobilier, vaisselle, linge de table, décoration florale) (10 points)
- Sous-critère 4 - Organisation de la soirée en termes de moyens humains et matériels affectés à l'accueil et au service (10 points)
2) Prix 30 points de la note finale :
- Sous-critère 1 - prix du BPU pour le cocktail du vendredi 09 janvier 2026 (16 points)
- Sous-critère 2 - prix du BPU pour le cocktail du samedi 10 janvier 2026 (10 points)
- Sous-critère 3 - prix du BPU pour l'espace de restauration privatisé vendredi 09 janvier 2026 (4 points)
Lot 2 : Prestations d'un bar festif à cocktails sans alcool du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026
1) Valeur technique de l'offre 70 points de la note finale :
- Sous-critère 1 - Qualité des denrées fournies et originalité des ingrédients pour les cocktails sans alcool (25 points)
- Sous-critère 2 - Originalité de l'ensemble des cocktails sans alcool proposés (25 points)
- Sous-critère 3 - Qualité des arts de la table (mobilier, vaisselle, linge de table, décoration florale) (10 points)
- Sous-critère 4 - Organisation en termes de moyens humains affectés au service du bar festif (10 points)
2) Prix 30 points de la note finale
À la suite de la dégustation, la Ville procédera à une seconde analyse sur la base des critères suivants :
Voir RC
SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ
Intitulé du marché : Prestations traiteur pour les Voeux de la Municipalité 2026
Code CPV principal
Descripteur principal : 55520000
Type de marché : Services
Description succincte du marché : Le marché a pour objet la réalisation de prestations traiteur à l'occasion des voeux de la Municipalité 2026. Le marché est passé sous la forme d'une procédure adaptée conformément aux dispositions du Code de la commande publique.
Le marché est un accord-cadre monoattributaire de services à bons de commande traité à prix unitaires sur la base du bordereau de prix unitaires.
Le marché est alloti au sens de l'article L.2113-10 du Code de la commande publique comme suit :
Lot n°1 : Prestations traiteur du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus. Il est sans montant minimum mais comporte un montant maximum de 170 000 euros H.T.
Lot n°2 : Prestation d'un bar festif à cocktails sans alcool du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus. Il est sans montant minimum mais comporte un montant maximum de 50 000 euros(s) H.T.
Lieu principal d'exécution du marché : Issy-les-Moulineaux
Valeur estimée (H.T.) : 165000 euros
La consultation comporte des tranches : Non
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non
Marché alloti : Oui
SECTION 5 : LOTS
Description du lot : Lot 1 : Prestations traiteur du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus. Le marché est un accord-cadre monoattributaire de services à bons de commande traité à prix unitaires sur la base du bordereau de prix unitaires. Il est sans montant minimum mais comporte un montant maximum de 170 000 euros(s) H.T.
Le marché prend effet à compter de sa date de notification et prend fin à l'issue de la décision d'admission des prestations.
Code CPV principal : 55520000
Estimation de la valeur hors taxes du lot : 130000 euros
Lieu d'exécution du lot : Issy-les-Moulineaux
Description du lot : Lot 2 : Prestation d'un bar festif à cocktails sans alcool du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus. Le marché est un accord-cadre monoattributaire de services à bons de commande traité à prix unitaires sur la base du bordereau de prix unitaires. Il est sans montant minimum mais comporte un montant maximum de 50 000 euros(s) H.T.
Le marché prend effet à compter de sa date de notification et prend fin à l'issue de la décision d'admission des prestations.
Code CPV principal : 55520000
Estimation de la valeur hors taxes du lot : 35000 euros
Lieu d'exécution du lot : Issy-les-Moulineaux
SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Le marché est passé sous la forme d'une procédure adaptée conformément aux dispositions du Code de la commande publique. Le délai de validité des offres est fixé à 210 jours à compter de la date limite de remise des offres.
Le budget de la ville financera les dépenses afférentes au marché, la ville ne percevra pas de subvention pour le financement de la prestation, objet du marché. Le règlement, après constatation du service fait, est effectué par virement avec mandatement administratif dans le délai global de paiement en vigueur à compter de la présentation de la demande de paiement. (cf. DCE).
Forme juridique : Cf. DCE.
Unité monétaire utilisée, l'euro.
Les critères de sélection des candidatures : Adéquation des capacités professionnelles, techniques et financières (Cf. RC).
Les critères de sélection des offres :
Lot 1 : Prestations de traiteur du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus
1) Valeur technique de l'offre 70 points de la note finale :
- Sous-critère 1 - Qualité des denrées fournies (Saisonnalité des produits, agricultu-

Conditions de participation
Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat : Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
Se référer au règlement de consultation.
Référence professionnelle et capacité technique : Liste et description succincte des critères de sélection, indication des informations et documents requis :
Se référer au règlement de consultation.
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

AVIS D'APPELS D'OFFRES

re biologique etc.) et originalité des pièces cocktails (25 points)
 - Sous-critère 2 - Originalité des propositions d'animations culinaires (25 points)
 - Sous-critère 3 - Qualité des arts de la table (moblier, vaisselle, linge de table, décoration florale) (10 points)
 - Sous-critère 4 - Organisation de la soirée en termes de moyens humains et matériels affectés à l'accueil et au service (10 points)
 2) Prix 30 points de la note finale :
 - Sous-critère 1 - prix du BPU pour le cocktail du vendredi 09 janvier 2026 (16 points)
 - Sous-critère 2 - prix du BPU pour le cocktail du samedi 10 janvier 2026 (10 points)
 - Sous-critère 3 - prix du BPU pour l'espace de restauration privatisé vendredi 09 janvier 2026 (4 points)
 Lot 2 : Prestations d'un bar festif à cocktails sans alcool du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026
1) Valeur technique de l'offre 70 points de la note finale :
 - Sous-critère 1 - Qualité des denrées fournies et originalité des ingrédients pour les cocktails sans alcool (25 points)
 - Sous-critère 2 - Originalité de l'ensemble des cocktails sans alcool proposés (25 points)
 - Sous-critère 3 - Qualité des arts de la table (moblier, vaisselle, linge de table, décoration florale) (10 points)
 - Sous-critère 4 - Organisation en termes de moyens humains affectés au service du bar festif (10 points)
 2) Prix 30 points de la note finale
 Organisation des dégustations
 Seuls les cinq candidats arrivés en tête du classement à l'issue de la première analyse des offres, seront convoqués à la séance de dégustation. En cas de désistement d'un ou plusieurs des cinq premiers candidats, sera ou seront convoqués à la séance de dégustation les candidats arrivant juste après dans le classement. Les dégustations seront aux frais de chaque candidat et aucune indemnité ne sera versée au titre de la dégustation.
 Pour le lot 1 :
 Lors de la remise de leurs offres, les candidats devront faire une proposition de 2 cocktails (1 cocktail pour la soirée du vendredi 09 janvier 2026 et 1 cocktail pour la soirée du samedi 10 janvier 2026). La séance de dégustation prendra la forme d'une prestation type buffet dans l'un des salons de l'Hôtel de Ville, aux frais du candidat.
 Au cours de cette séance, sera proposée :
 - Une gamme variée de produits caractéristiques des 2 offres présentées, 50 pièces au total (35 pièces apéritives chaudes et/ou froides et 15 pièces sucrées) dans le cadre d'une réception.
 - Proposition de 2 animations chaudes et froides
 - Présentation des vins (Bordeaux rouge de qualité supérieure et Vin blanc) proposés dans l'offre.
 - Présentation de décoration et de verrerie prévues pour les 2 soirées.
 Lors de la séance de dégustation, doit être présent le contact commercial du candidat afin que la Ville puisse discuter avec lui de l'offre traitée
 Aucune indemnité ne sera versée aux entreprises soumissionnaires en contrepartie des pièces présentées à la dégustation.
 Pour le lot 2 :
 Lors de la remise de leurs offres, les candidats devront faire une proposition d'animation de bar festif à cocktails sans alcool sous forme de SHOW.
 La séance de dégustation aura lieu en même temps que la dégustation du lot 1 pour les candidats soumissionnant aux 2 lots.
 Le candidat proposera 3 variétés de cocktails sans alcool à base de jus de fruit ainsi que 3 variétés de cocktails avec des spiritueux sans alcool représentatives de l'offre présentée. Soit au total 6 cocktails sans alcool.
 Lors de la séance de dégustation, doit être présent le contact commercial du candidat afin que la Ville puisse discuter avec lui de l'offre.
 Aucune indemnité ne sera versée aux entreprises soumissionnaires en contrepartie des boissons présentées à la dégustation.
 A la suite de la dégustation, la Ville procédera à une seconde analyse sur la base des critères suivants :
 Lot 1 : Prestations de traiteur du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 (inclus)
 1) Valeur technique de l'offre 70 points de la note finale :
 - Sous-critère 1 - Qualité des denrées fournies (Saisonnalité des produits, agriculture biologique etc.), originalité des pièces cocktails et appréciation du goût, des saveurs et de la texture des pièces (25 points)
 - Sous-critère 2 - Originalité des propositions d'animations culinaires (25 points)
 - Sous-critère 3 - Qualité des arts de la table (moblier, vaisselle, linge de table, décoration florale) (10 points)
 - Sous-critère 4 - Organisation de la soirée en termes de moyens humains et matériels affectés à l'accueil et au service (10 points)
 2) Prix 30 points de la note finale :
 - Sous-critère 1 - prix du BPU pour le cocktail du vendredi 09 janvier 2026 (16 points)
 - Sous-critère 2 - prix du BPU pour le cocktail du samedi 10 janvier 2026 (10 points)
 - Sous-critère 3 - prix du BPU pour l'espace de restauration privatisé vendredi 09 janvier 2026 (4 points)
 Lot 2 : Prestations d'un bar festif à cocktails sans alcool du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026
 1) Valeur technique de l'offre 70 points de la note finale :
 - Sous-critère 1 - Qualité des denrées fournies, originalité des ingrédients pour les cocktails sans alcool, appréciation du goût et des saveurs des cocktails et originalité visuelle des cocktails (25 points)
 - Sous-critère 2 - Originalité de l'ensemble des cocktails sans alcool proposés (25 points)
 - Sous-critère 3 - Qualité des arts de la table (moblier, vaisselle, linge de table, décoration florale) (10 points)
 - Sous-critère 4 - Organisation en termes de moyens humains affectés au service du bar festif (10 points)
 2) Prix 30 points de la note finale
 Toute demande de renseignements se fera uniquement via la plateforme Maximilien pour les candidats identifiés ayant téléchargé le DCE en version électronique. Les renseignements complémentaires sur les documents de la consultation sollicités en temps utile par les candidats seront communiqués, via la plateforme, à tous les candidats ayant retiré le DCE et qui se sont fait connaître.
 La consultation est dématérialisée. Les offres seront uniquement déposées par voie électronique via Maximilien.
 Les modalités de remise des offres : Cf. RC.
 Les offres déposées sur Maximilien n'auront pas à être signées électroniquement. Par la seule remise de son offre, le candidat confirme son intention de soumissionner à l'attribution du marché. S'il est désigné attributaire, il s'engage à signer l'ensemble des pièces contractuelles

du marché et à les remettre sous format papier à la ville.
 Procédures de recours
 Instance chargée des procédures de recours :
 Tribunal administratif de Cergy-Pontoise, 2-4, boulevard de l'Hauti - BP 30322, F-95027 Cergy-Pontoise,
 adresse internet : <http://cergy-pontoise.tribunal-administratif.fr>
 Organe chargé des procédures de médiation
 introduction de recours :
 Précisions concernant les délais d'introduction de recours : La procédure de référé précontractuel prévue à l'article L. 551-1 du CJA peut être mise en oeuvre avant la signature du marché. La procédure du référé contractuel prévue aux articles L. 551-13 à L. 551-23 du CJA ne peut être mise en oeuvre que si l'avis ex ante volontaire prévu à l'article R. 2183-6 du CP n'a été publié au JOUE et/ou que le pouvoir adjudicateur n'a pas observé les délais prévus à l'article L. 551-15 du CJA à compter de cette publication. Un recours contre le contrat signé peut être introduit dans un délai de 2 mois à compter de la publication de l'avis d'attribution et peut être assorti d'une demande de référé suspension (article L. 521-1 du CJA). Le recours de plein contentieux contre le contrat signé qui doit être introduit dans un délai de 2 mois à compter de la publication de l'avis d'attribution et peut être assorti d'une demande de référé suspension (article L. 521-1 du CJA). Les actes détachables du contrat ne peuvent être contestés qu'à l'occasion de ce recours. Service auprès duquel des renseignements peuvent être obtenus sur l'introduction de recours :
 Greffe du Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise, 2-4 Boulevard de l'Hauti - BP 30322, F-95027 Cergy, Tél : +33 130173400, courriel : Greffe.ta-cergy-pontoise@juradm.fr, Fax : +33 130173459
 Date d'envoi du présent avis : 31/03/2025
 Mots clés: Repas, traiteur

Facturation en ligne: Autorisée
 La commande en ligne sera utilisée: non
 Le paiement en ligne sera utilisé: non
 5.1.15 Techniques
 Accord-cadre:
 Pas d'accord-cadre
 Informations sur le système d'acquisition dynamique:
 Pas de système d'acquisition dynamique
 5.1.16 Informations complémentaires, médiation et réexamen
 Organisation chargée des procédures de médiation: CCIRA Préfecture de Paris et d'Ile-de-France
 Organisation chargée des procédures de recours: Tribunal Administratif de Montreuil
 Organisation qui fournit des précisions concernant l'introduction des recours: Tribunal Administratif de Montreuil
8. ORGANISATIONS
8.1.ORG-0001
 Nom officiel: GIP Habitat et Interventions sociales
 Numéro d'enregistrement: 18750016000044
 Adresse postale: 3 rue Franklin CS 90042
 Ville: Montreuil Cedex
 Code postal: 93108
 Subdivision pays (NUTS): Seine-Saint-Denis (FR106)
 Pays: France
 Adresse électronique: marches-publics@giphabitat.org
 Téléphone: +33 141587676
 Rôles de cette organisation:
 Acheteur
8.1.ORG-0002
 Nom officiel: Tribunal Administratif de Montreuil
 Numéro d'enregistrement: 130 006 869 00015
 Ville: Montreuil
 Code postal: 93100
 Subdivision pays (NUTS): Seine-Saint-Denis (FR106)
 Pays: France
 Rôles de cette organisation:
 Organisation chargée des procédures de recours
 Organisation qui fournit des précisions concernant l'introduction des recours
8.1.ORG-0003
 Nom officiel: CCIRA Préfecture de Paris et d'Ile-de-France
 Numéro d'enregistrement: 00000000000000
 Adresse postale: 5 rue Leblanc
 Ville: Paris
 Code postal: 75015
 Subdivision pays (NUTS): Paris (FR101)
 Pays: France
 Rôles de cette organisation:
 Organisation chargée des procédures de médiation
 Informations relatives à l'avis
 Identifiant/version de l'avis: a435bb18-9308-4f66-bafa-3ff1b9bb011e - 01
 Type de formulaire: Mise en concurrence
 Type d'avis: Avis de marché ou de concession - régime ordinaire
 Date d'envoi de l'avis: 31/03/2025 17:10 +02:00
 Langues dans lesquelles l'avis en question est officiellement disponible: français

93 VILLE DE NEUILLY-SUR-MARNE

93 VILLE DE NEUILLY-SUR-MARNE
 Avis de Marché ou de Concession - Régime Ordinaire
1. ACHETEUR
 1.1 Acheteur
 Nom officiel: GIP Habitat et Interventions sociales
 Forme juridique de l'acheteur: Organisme de droit public
 Activité du pouvoir adjudicateur: Services d'administration générale
2. PROCÉDURE
 2.1 Procédure
 Titre: Externalisation de la gestion de la paie des agents du GIP HIS
 Description: La présente consultation concerne l'externalisation de gestion de la paie des agents du GIP HIS
 Identifiant de la procédure: 7e44c6a0-bb1f-4467-8514-98fb16043a
 Identifiant interne: 2025-02
 Type de procédure: Ouverte
 La procédure est accordée: non
 Justification de la procédure accordée: Principales caractéristiques de la procédure:
 2.1.1 Objet
 Nature du marché: Services
 Nomenclature principale (cpv): 79211110
 Services de gestion des salaires
 2.1.2 Lieu d'exécution
 Subdivision pays (NUTS): Seine-Saint-Denis (FR106)
 Pays: France
 2.1.4 Informations générales
 Base juridique:
 Directive 2014/24/UE
5. LOT
5.1.1 Identifiant technique du lot: LOT-0001
 Titre: Externalisation de la gestion de la paie des agents du GIP HIS
 Description: La présente consultation concerne l'externalisation de gestion de la paie des agents du GIP HIS
 5.1.1.1 Objet
 Nature du marché: Services
 Nomenclature principale (cpv): 79211110
 Services de gestion des salaires
 5.1.2 Lieu d'exécution
 Subdivision pays (NUTS): Seine-Saint-Denis (FR106)
 Pays: France
 Informations complémentaires:
5.1.3 Durée estimée
 Date de début: 01/01/2026
 Durée: 4 An
5.1.6 Informations générales
 Participation réservée: La participation n'est pas réservée.
 Projet de passation de marché non financé par des fonds de l'UE
 Le marché relève de l'accord sur les marchés publics (AMP): oui
 5.1.11 Documents de marché
 L'accès à certains documents de marché est restreint
 Justification de la restriction de l'accès à certains documents de marché: Protection des informations particulièrement sensibles
 Des informations sur les documents restreints sont disponibles à l'adresse suivante: <https://www.e-marchespublics.com>
5.1.12 Conditions du marché public
 Conditions de présentation:
 Présentation par voie électronique: Autorisée
 Adresse de présentation: <https://www.e-marchespublics.com>
 Langues dans lesquelles les offres ou demandes de participation peuvent être présentées: français
 Catalogue électronique: Non autorisée
 Date limite de réception des offres: 09/05/2025 17:00 +02:00
 Date limite de validité de l'offre: 120 Jour
 Informations relatives à l'ouverture publique:
 Date d'ouverture: 12/05/2025 12:00 +02:00
 Conditions du marché:
 Le marché doit être exécuté dans le cadre de programmes d'emplois protégés: Non

93 VILLE DE NEUILLY-SUR-MARNE

93 VILLE DE NEUILLY-SUR-MARNE
 Avis de Publicité
RELIURE ET RESTAURATION DES ACTES ADMINISTRATIFS
 Avis de Publicité
 VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSES
 M. Pierre-Michel DELECROIX - Maire
 Hôtel de Ville
 Place Charles de Gaulle
 94100 Saint-Maur-des-Fossés
 Tél : 01 45 11 65 79
 m@ : marches.publics@mairie-saint-maur.com
 web : <https://www.saint-maur.com/>
 SIRET 21940068600016
 L'avis implique l'établissement d'un Accord-Cadre.
 Durée: 48 mois
 Accord-cadre avec un seul opérateur.
 Objet : Collecte, tri par massification, affranchissement et acheminement du courrier aux services postaux
 Référence acheteur : 2024-1AO0276
 Type de marché : Services
 Procédure : Appel d'Offres ouvert
 Code NUTS : FR107
 Lieu d'exécution : Hôtel de Ville
 94100 Saint-Maur-des-Fossés
 Durée: 48 mois.
 Classification CPV :
 Principale : 64120000 - Services de courrier
 La procédure d'achat du présent avis est couverte par l'accord sur les marchés publics de l'OMC : OUI
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont refusées
 Reconductions : oui
 Nombre de reconductions éventuelles : 4
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Habilitation à exercer l'activité professionnelle, y compris exigences relatives à l'inscription au registre du commerce ou de la profession :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition
 Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
 Les variantes sont exigées : Non
 Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
 Collectivités territoriales
 Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros
 Conditions de participation
 Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
 Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
 - Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe administratifs concernés par la reliure sont des archives définitives historiques à caractère unique. Aussi la résistance de la couture et la durabilité de la couverture sont attendues en particulier dans des situations d'utilisation intensive des ouvrages. Le présent marché est établi également pour la restauration de documents historiques (affiches, registres d'actes administratifs, registres des listes électorales, etc.).
 Classification CPV :
 Principale : 79971000 -

AVIS D'APPELS D'OFFRES

SECTION 5 : LOTS
Description du lot : Agencement
Code CPV principal : 45000000
Estimation de la valeur hors taxes du lot : euros
Lieu d'exécution du lot : Esplanade Valéry Giscard d'Estaing, 75007 Paris
Description du lot : Eclairage et électricité
Code CPV principal : 45311200
Estimation de la valeur hors taxes du lot : euros
Lieu d'exécution du lot : Esplanade Valéry Giscard d'Estaing, 75007 Paris
Description du lot : Graphisme
Code CPV principal : 79822500
Estimation de la valeur hors taxes du lot : euros
Lieu d'exécution du lot : Esplanade Valéry Giscard d'Estaing, 75007 Paris
SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Une visite facultative du site sera organisée pour les candidats répondant pour chaque lot (détail pour la visite dans le RC).
L'EPMO-VGE pourra confier au titulaire des prestations similaires dans les conditions prévues à l'article R. 2122-7 du code de la commande publique.
Date d'envoi du présent avis : 27/03/2025
Mots clés: Equipement muséographique
Signalétique Travaux d'électricité

75 **SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DE LA TOUR EIFFEL**



MODERNISATION DU SYSTÈME DE CONTRÔLE D'ACCÈS

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
Nom complet de l'acheteur : Société d'Exploitation de la Tour Eiffel
Type de Numéro national d'identification : SIRET
N° National d'identification : 48262252900048
Vile : Paris
Code Postal : 75015
Groupement de commandes : Non
SECTION 2 : COMMUNICATION
Lien vers le profil d'acheteur : <https://www.achatpublic.com/sdm/ent2/gen/index.jsp>
Identifiant interne de la consultation : M03/2025/DPRSS
Intégralité des documents sur le profil d'acheteur : Oui
Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non
Nom du contact : Raphaël ROGIER, Juriste, Direction des affaires juridiques, SETE
Adresse mail du contact : Rrogier@tour Eiffel.paris
Numéro de téléphone du contact : +33 648453746
SECTION 3 : PROCÉDURE
Type de procédure : Procédure adaptée restreinte
Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Cf RC
Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve : Cf RC
Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : Cf RC
Technique d'achat : Accord-cadre
Date et heure limite de réception des plis : 28 avril 2025 à 12 h 00
Présentation des offres par catalogue électronique : Autorisée
Réduction du nombre de candidats : Oui
Nombre maximum de candidats : 3
Possibilité d'attribution sans négociation : Oui
L'acheteur exige la présentation de variantes : Non
Identification des catégories d'acheteurs intervenant (si accord-cadre) : Société d'Exploitation de la Tour Eiffel - Société Publique Locale
En cas de réduction, critères de sélection des candidats admis à présenter une offre : Cf RC
SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ
Intitulé du marché : Modernisation du système de contrôle d'accès de la Société d'Exploitation de la Tour Eiffel
Code CPV principal : 42961100
Description succincte du marché : La présente consultation a pour objet la modernisation du système de contrôle d'accès de la Société d'Exploitation de la Tour Eiffel.
Lieu principal d'exécution du marché : Tour Eiffel, 6 avenue Gustave Eiffel, 75007 PARIS
Durée du marché (en mois) : 12
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 : Oui
Détail sur la visite (si oui) : Cf Article 6-2 du RC
Date d'envoi du présent avis : 28/03/2025
Mots clés: Contrôle d'accès

91 **VILLE DE LONGJUMEAU**



RÉNOVATION SALLE ANNE FRANK

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
Nom complet de l'acheteur : Ville de Longjumeau
Type de Numéro national d'identification : SIRET
N° National d'identification : 21910345400225
Code Postal : 91160
Vile : Longjumeau
Groupement de commandes : Non
SECTION 2 : COMMUNICATION
Moyen d'accès aux documents de la consultation : Lien vers le profil d'acheteur : https://longjumeau.e-marchespublics.com/pack/annonce_marche_public_14_1083434.html
Identifiant interne de la consultation : 2025/12
L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui
Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non
Nom du contact : Direction de la commande publique
email : achatpublic@longjumeau.fr
Tél : +33 164545932
SECTION 3 : PROCÉDURE
Type de procédure : Procédure adaptée ouverte
Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Sans objet. Ne seront pas retenus les candidats qui ne sont pas en mesure de soumissionner au regard des articles L214-1 et suivants du code de la commande publique, ceux qui n'ont pas fourni les pièces mentionnées à l'article L214-1 du code susvisé, précisées à l'article 15 du rc, ou enfin ceux qui ne présentent pas de garanties professionnelles, techniques, économiques ou financières suffisantes, appréciées au regard de l'objet du marché public ou à ses conditions d'exécution. Il est demandé aux candidats de transmettre une attestation sur l'honneur et/ou un DC1 afin de justifier de leur autorisation à concourir.
Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve : Suffisantes au regard des besoins de la Ville pour ce marché et analysées au vu de la déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les travaux objet du présent marché, réalisés au cours des trois derniers exercices disponibles, si besoin en fonction de la date de création de l'entreprise ou du début d'activité professionnelle de l'opérateur économique.
Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : Suffisantes au regard des besoins de la Ville pour ce marché et analysées au vu de : la déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années, la déclaration indiquant une liste des principaux travaux effectués au cours des trois dernières années, indiquant le montant, la date et le destinataire public ou privé, la déclaration indiquant l'outillage, le matériel et l'équipement technique dont le candidat dispose pour la réalisation de marchés de même nature, les certificats de qualification professionnelle établis par des organismes indépendants. Dans ce cas, l'acheteur accepte tout moyen de preuve équivalent ainsi que les certificats équivalents d'organismes établis dans d'autres Etats membres. Le pouvoir adjudicateur précise que la preuve de la capacité du candidat peut être apportée par tout moyen, notamment par des certificats d'identité professionnelle ou des références de travaux attestant de la compétence de l'opérateur économique à réaliser la prestation pour laquelle il se porte candidat.
Technique d'achat : Sans objet
Date et heure limites de réception des plis : 22 Avril 2025 à 16:00
Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite
Réduction du nombre de candidats : Non
Possibilité d'attribution sans négociation (Attribution sur la base de l'offre initiale) : Oui
L'acheteur exige la présentation de variantes : Non
Critères d'attribution : Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans les documents de la consultation.
SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ
Intitulé du marché : Travaux de rénovation salle Anne Frank
CPV - Objet principal : 45000000.
Type de marché : Travaux
Description succincte du marché : La présente consultation porte sur des travaux de rénovation de la salle Anne Frank ; ce conformément à la réglementation en vigueur. Salle de plain-pied d'une superficie de 630 m² Les indications portées ci-dessous sont indicatives. La prescription des travaux est détaillée dans le CCTP. Les travaux comprennent notamment : Lot n°1 : Travaux menuiserie et serrurerie : - Dépose de bioc-porte tiercé/imposte fixe, profils aluminium, double-vitrage - Fourniture et pose à neuf d'ensemble composé, bioc-porte tiercé/imposte fixe, profils aluminium finition, double-vitrage, à rupture de pont thermique - Fourniture et pose rideau métallique à enroulement motorisé Lot n°2 : Travaux éclairage : Dépose d'appareils d'éclairage - Dépose faux-plafond - Fourniture et pose d'éclairage LED - Fourniture et pose faux-plafond
Lieu principal d'exécution du marché : Ville de Longjumeau
La consultation comporte des tranches : Non
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non
Marché alloti : Oui
Mots descripteurs : Menuiserie, Serrurerie, Cloison, faux plafond, Matériel électrique.
SECTION 5 : LOTS
Description du lot n° 1 : Travaux menuiserie et serrurerie
CPV - Objet principal : 45421000.
Lieu d'exécution du lot n° 1 : Ville de Longjumeau
Description du lot n° 2 : Travaux éclairage
CPV - Objet principal : 45310000.
Lieu d'exécution du lot n° 2 : Ville de Longjumeau
SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Oui
Détails sur la visite : selon les modalités prévues dans le RC. Prendre rendez-vous auprès de Madame MAILLOTTE : 01 64 54 19 23 ou 06 76 87 9 9 28
Autres informations complémentaires : Durée du marché : 12 semaines - période de préparation comprise, à compter de la date mentionnée dans l'OS qui prescrira au titulaire le commencement du délai global d'exécution - L'acheteur se réserve la possibilité de recourir aux dispositions de l'article R2122-7 du code de la commande publique, pour la conclusion de marchés complémentaires. - en cas de groupement conjoint, la ville impose que le mandataire soit solidaire.
Date d'envoi du présent avis : 26 Mars 2025

Identification des catégories d'acheteurs intervenant (si accord-cadre) : Ville de Pantin
Critères d'attribution : 1- Prix des prestations (50%)
1-1 Prix des prestations au regard de la DPGF (70%)
1.2 Prix des prestations au regard du DOE (30%)
2- Qualité de la méthodologie de déconstruction employée pour réaliser les prestations et retour d'expérience en milieu urbain - quartier de faubourg, au regard du mémoire technique (25%)
3- Qualité de l'intégration du volet économie circulaire au regard de la note méthodologique (20%)
4- Délai de réalisation proposé dans le respect du délai prévisionnel (5%)
SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ
Intitulé du marché : TRAVAUX DE DESAMIANTAGE ET DE DECONSTRUCTION EN ECONOMIE CIRCULAIRE DU 94 AVENUE JEAN JAURES A PANTIN (93)
Code CPV principal : 45111100
Description succincte du marché : TRAVAUX DE DESAMIANTAGE ET DE DECONSTRUCTION EN ECONOMIE CIRCULAIRE DU 94 AVENUE JEAN JAURES A PANTIN (93)
Lieu principal d'exécution du marché : 94 avenue Jean Jaurès à PANTIN (93)
La consultation comporte des tranches : Oui
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non
Marché alloti : Non
SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Oui
Détail sur la visite (si oui) : Une visite sur site, obligatoire pour les candidats, sera organisée.
L'opération est située au 94 avenue Jean Jaurès, 93500 Pantin.
Les visites se tiendront le 7 avril 2025 à 16h00.
Voir article 6.2 du RC
Autres informations complémentaires : Le marché à tranches sera conclu en application des articles R. 2113-4 à R. 2113-6 du Code de la commande publique.
La répartition par tranches du marché est la suivante :
- Tranche ferme : Travaux de désamiantage et de déconstruction en économie circulaire du 94 avenue Jean Jaurès à PANTIN (93).
- Tranche optionnelle : Maintien toute hauteur du mur mitoyen 17 rue Gabrielle Jossarand y compris confortement / étude géotechnique/ étude de structure.
Concernant la dépose préservante et le réemploi de PEM identifiés dans le diagnostic PEMD, ainsi que les découvertes amianté, l'accord-cadre avec maximum est passé en application des articles L2125-11°, R. 2162-1 à R. 2162-6, R. 2162-13 et R. 2162-14 du Code de la commande publique. Il fixe les conditions d'exécution des prestations et s'exécute au fur et à mesure de l'émission de bons de commande.
Les prestations seront rémunérées à la fois par application de prix forfaitaires et par application aux quantités réellement exécutées des prix unitaires fixés dans le bordereau des prix.
Pour les prestations rémunérées par application aux quantités réellement exécutées des prix unitaires fixés dans le bordereau des prix (BPU), le montant maximum des prestations pour la durée totale du marché est défini comme suit : 600 000 euros HT.
Outre la réponse obligatoire à l'offre de base, les candidats ont la possibilité de proposer une ou plusieurs variantes. Seules les variantes permettant d'améliorer la prise en compte de l'économie circulaire et les objectifs de valorisation sont autorisées. Les aspects réglementaires présentés dans le CCTP doivent être respectés. Les exigences et modalités de présentation des variantes figurent à l'article 2.3 du RC.
Le pouvoir adjudicateur se réserve la possibilité de confier ultérieurement au titulaire du marché, en application des articles L. 2122-1 et R. 2122-7 du Code de la commande publique, un ou plusieurs nouveaux marchés ayant pour objet la réalisation de prestations similaires.
Date d'envoi du présent avis : 28/03/2025
Mots clés: Démolition

93 **VILLE DE PANTIN**



DESAMIANTAGE ET DECONSTRUCTION EN ECONOMIE CIRCULAIRE

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
Nom complet de l'acheteur : Ville de Pantin
Type de Numéro national d'identification : SIRET
N° National d'identification : 2193005550014
Vile : Pantin cedex
Code Postal : 93507
Groupement de commandes : Non
SECTION 2 : COMMUNICATION
Lien vers le profil d'acheteur : <https://www.achatpublic.com/sdm/ent2/gen/index.jsp>
Identifiant interne de la consultation : 2025046
Intégralité des documents sur le profil d'acheteur : Oui
Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non
Nom du contact : Pôle commande publique
SECTION 3 : PROCÉDURE
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 que le candidat n'entre dans aucun des cas d'interdiction de soumissionner - Renseignements sur le respect de l'obligation d'emploi mentionnée aux articles L. 5212-1 à L. 5212-11 du Code du travail Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve : - Déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les prestations objet du contrat, réalisées au cours des trois derniers exercices disponibles - Déclaration appropriée de banques ou preuve d'une assurance pour les risques professionnels Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : - Déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années - Liste des travaux exécutés au cours des cinq dernières années sur des chantiers équivalents (milieu urbain avec économie circulaire), appuyée d'attestations de bonne exécution pour les plus importants (montant, époque, lieu d'exécution, s'ils ont été effectués selon les règles de l'art et menés à bonne fin) - Déclaration indiquant l'outillage, le matériel et l'équipement technique dont le candidat dispose pour la réalisation du contrat - Certificat de qualification répondant aux exigences de la réglementation (QUALIBAT 1552 AFAO AFNOR ou GLOBAL CERTIFICATION) concernant les travaux de retrait de l'amiante ou d'encapsulation comprenant à minima les mentions suivantes : a) ouvrages extérieurs de bâtiment ; b) ouvrages intérieurs de bâtiment - Certificat de qualification pour la réalisation de travaux de démolition ou de déconstruction (QUALIBAT 1112 « technicité confirmée » ou supérieur)
Technique d'achat : Accord-cadre
Date et heure limite de réception des plis : 28 avril 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

web : <http://www.yerres.fr>
SIRET 21910691100015
Objet : Mise en concurrence pour une occupation précaire du domaine public communal (exploitation de locaux destinés à la restauration)
Référence acheteur : convococpDP
Type de marché : Services
Procédure : Code NUTS : FR104
Description : La convention à passer est exclue du champ d'application des baux commerciaux. La présente consultation n'est soumise ni aux dispositions relatives à la commande publique ni aux dispositions de la loi n°93-122 du 29 janvier 1993 dite loi "sapin" ni aux dispositions des articles L. 1414-1 et suivants du code général des collectivités territoriales relatifs aux contrats de partenariat.
La présente consultation est lancée en application de l'article L2122-1 du Code Général de la Propriété des Personnes Publiques
L'annonce complète est en pièce jointe.
Classification CPV : Principale : 55300000 - Services de restaurant et services de personnel en salle
Critères d'attribution : Remise des plis : 22/04/25 à 16h00 au plus tard.
Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature : français.
Instance chargée des procédures de recours : TRIBUNAL ADMINISTRATIF DE VERSAILLES, 56 avenue de Saint Cloud, 78011 Versailles - Cedex, Tél : 01 39 20 54 00 - Fax : 01 39 20 54 87, mèl : greffe.ta-versailles@juradm.fr
Envoi à la publication le : 26/03/25
Pour retrouver cet avis intégral, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur <http://agyssoft.marches-publics.info/>

AVIS D'ATTRIBUTION

94 **VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS**

FOURNITURE DE PRODUITS SPÉCIFIQUES BIODÉGRADABLES

AVIS D'ATTRIBUTION

VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS
M. Pierre-Michel DELECROIX - Maire
Hôtel de Ville
Place Charles de Gaulle
94100 Saint-Maur-des-Fossés
Tél : 01 45 11 65 79
mèl : marches.publics@mairie-saint-maur.com



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.

RESPONSABLES D'INFORMATIONS MARCHÉS

➤ Thomas BARRÉ (01 87 39 76 53)
➤ Laurie DEIANA (01 87 39 82 29)
➤ Guillaume DESHOULIÈRES (01 55 80 73 21)

Les Echos Entreprises & Collectivités

➤ Directeur : Frédéric CRAND
➤ Directrice de Production & Logistique : Catherine MASSABUAU

Retrouvez l'ensemble de nos appels d'offres et attributions de marchés sur marches-publics.lesechos.fr

web : <https://www.saint-maur.com/>
SIRET 21940068600016
Objet : Fourniture de Produits spécifiques biodégradables
Référence acheteur : 2024-2PA0270
Nature du marché : Fournitures
Procédure adaptée
Classification CPV : Principale : 39830000 - Produits de nettoyage
Instance chargée des procédures de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue du Général de Gaulle BP 8630 - 77008 Melun - Cedex Tél : 0160566630 - Fax : 0160566610 greffe.ta-melun@juradm.fr
Attribution du marché
Date d'attribution : 31/03/25
Marché n° : 2427000
CHRISTEYNS FRANCE, 31 rue de la Maladrerie, 44120 VERTOU
Montant indéfini
Envoi le 31/03/25 à la publication
Pour retrouver cet avis intégral, allez sur <https://www.marches-publics.info>

94 **VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS**



AMÉNAGEMENT QUALITATIF DE LA RUE BARATTE CHOLET ET SES ABORDS

AVIS D'ATTRIBUTION

VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS
M. Pierre-Michel DELECROIX - Maire
Hôtel de Ville
Place Charles de Gaulle
94100 Saint-Maur-des-Fossés
Tél : 01 45 11 65 79
mèl : marches.publics@mairie-saint-maur.com
web : <https://www.saint-maur.com/>
SIRET 21940068600016
Objet : Aménagement qualitatif de la rue Baratte Cholet et ses abords (rue Inkermann et place Carnot)
Référence acheteur : 2024-21PA0327
Nature du marché : Travaux
Procédure adaptée
Classification CPV : Principale : 45112700 - Travaux d'aménagement paysager
Complémentaires : 45233142 - Travaux de réparation de routes
4523260 - Travaux de construction de voies piétonnes
Instance chargée des procédures de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue du Général de Gaulle BP 8630 - 77008 Melun - Cedex Tél : 0160566630 - Fax : 0160566610 greffe.ta-melun@juradm.fr
Attribution du marché
Nombre d'offres reçues : 4
Date d'attribution : 13/03/25
Marché n° : 243270
COLAS FRANCE, 11 QUAI DU RANCIY, 94380 BONNEUIL-SUR-MARNE
Montant HT de 1 689 293,00 à 1 689 293,00 Euros
Envoi le 31/03/25 à la publication
Pour retrouver cet avis intégral, allez sur <https://www.marches-publics.info>

AUTRES AVIS

91 **VILLE D'YERRES**



EXPLOITATION DE LOCAUX DESTINÉS À LA RESTAURATION

MISE EN CONCURRENCE POUR UNE OCCUPATION PRÉCAIRE DU DOMAINE PUBLIC COMMUNAL

AVIS DE PUBLICITÉ

M. Olivier CLODONG - Maire
60 rue Charles de Gaulle
91330 YERRES
Tél : 01 69 49 77 42
mèl : correspondre@aws-france.com

Entreprises & Collectivités

Nos solutions vous accompagnent dans votre transformation numérique

MARCHÉS PUBLICS CONVOCATIONS SIGNATURES PARAPHEURS DEMATIS

DEMATERIALIZATION ASSEMBLÉES VOTES

Dematis

www.dematis.com

Les Echos

ENTREPRISES & COLLECTIVITÉS

SPÉCIAL RHÔNE

La CNR stoppe son projet d'électrolyseur sur le barrage de Pierre-Bénite

La Compagnie nationale du Rhône renonce à son projet d'électrolyseur pour produire de l'hydrogène vert. Dans le même temps, le Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes met en service les premiers bus à hydrogène sur des lignes régulières de servant Lyon.

Stéphane Frachet

— Correspondant à Lyon

Un accroc dans le projet de Zéro Emission Valley (ZEV), un programme européen ambitieux porté par la région Auvergne-Rhône-Alpes, et qui vise à en faire une région pionnière dans les transports décarbonés. La Compagnie nationale du Rhône (CNR) arrête son projet de canalisation hydrogène sous le Rhône et reporte son projet associé d'électrolyseur. Révélé au journal « Le Progrès », l'information est confirmée aux « Echos » par la CNR.

Ce projet, qui devait être l'une des plus importantes sources de production d'hydrogène vert dans la région lyonnaise, avait été annoncé en octobre 2022 : un pipeline de 1 km devait relier le barrage hydroélectrique de Pierre-Bénite, où la CNR devait construire un électrolyseur de 5 à 10 MW et Saint-Fons, où est installée l'usine Symbio de production de piles à combustible hydrogène, usine qui tourne déjà. « Le périmètre est soumis à un plan particulier de prévention des risques technologiques, ce qui ne facilite pas la production d'hydrogène à cet endroit », précise Frédéric Storck, directeur transition énergétique et innovation de la CNR, qui avait pour partenaires GRTgaz et Storengy, filiale d'Engie. Ce pipeline devait à terme s'insérer dans un projet plus vaste de corridor d'hydrogène entre Barcelone et l'Allemagne via la vallée du Rhône. Celui-ci n'est pas remis en cause.

Un autre site recherché

Autre point qui a fait reculer la CNR : le raccordement électrique demandé à RTE, gestionnaire du réseau de transport d'électricité, n'aurait pas été possible avant 2028. « Nous cherchons un autre site dans la vallée de la chimie pour installer cet électrolyseur, dont la première tranche pourrait entrer en service avant 2030 », ajoute Laurence Borie-Bancel, présidente de la CNR, qui n'abandonne donc pas cette technologie. « L'hydrogène bas carbone est un vecteur de



La société publique privée HYmpulsion, officialise le lancement de quatre premières lignes régulières de bus rétrofités avec des piles à hydrogène.

flexibilité de notre production », assure-t-elle. La production d'énergies renouvelables est par nature dépendante des conditions météorologiques (éolien, solaire) et du débit du Rhône (hydroélectricité). « L'hydrogène pourra jouer le rôle de stockage de l'énergie », détaille la dirigeante. Autrement dit, la production d'hydrogène compensera la production aléatoire des énergies renouvelables et servira ainsi de capacité de stockage. Contactée, l'entre-

Lancé en 2017, le projet ZEV, qui vise à faire de la région Auvergne Rhône-Alpes une pionnière dans les transports décarbonés, est soutenu par l'Europe et l'Ademe.

prise Symbio, qui produit des piles à hydrogène, n'a pas répondu. Cette annonce de la CNR intervient alors que la société publique privée HYmpulsion, clef de voûte du programme ZEV de la région, officialise le lancement de quatre premières lignes régulières de bus rétrofités avec des piles à hydrogène. Ces véhicules, transformés par la société GCK à Courmon (Puy-de-Dôme), circuleront d'ici à quelques jours, voire quelques semaines, sur les lignes régionales Annonay (Ardèche)-Lyon, Saint-Jean-de-Bourny (Isère)-Lyon, Saint-Marcellin (Isère)-Grenoble, et Annecy (Haute-Savoie)-Valserhône (Ain). D'autres lignes suivront, dont Vienne (Isère)-Givors (Rhône).

18 stations dans la région

Ces acquisitions auprès de GCK intègrent un plan de la région de 25 millions d'euros pour acquérir 50 cars interurbains dont les moteurs et batteries électriques sont alimentés par des piles à hydrogène. « Après une année 2024 dédiée à construire des stations et à développer des partenariats pour les mobilités, ce début d'exercice est très encourageant avec l'arrivée effective de véhicules avec des piles hydrogène sur nos routes », se réjouit Jean-Christophe Beaumont, directeur général exécutif d'HYmpulsion, dont le siège social est à Lyon.

Pour l'instant, HYmpulsion a déployé 18 stations dans la région et un seul électrolyseur. Il a été construit aux Gravanches à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme), sur un site Michelin. Le patron de cette coentreprise impliquant le conseil régional, la Banque des territoires, Michelin, le Crédit Agricole et Engie, actionnaire de CNR, ne commente pas la volte-face de la CNR dans son projet de Pierre-Bénite.

Lancé en 2017, le projet ZEV du Conseil régional Auvergne Rhône-Alpes est soutenu par l'Europe et l'Ademe. Outre les infrastructures, il vise à soutenir l'acquisition de plus de 300 véhicules légers et lourds. La région a passé le cap de la 100^e aide en décembre dernier en subventionnant un fourgon pour la société PUM. ■

A Lyon, Icade offre une seconde vie à l'ancien siège d'Areva Framatome

Au nord de la Part-Dieu, le groupe Icade transforme une tour de bureaux en logements.

Françoise Sigot

— Correspondante à Lyon

La vue promet d'être imprenable et pour cause. D'ici deux ans, Icade Promotion livrera une centaine de logements nichés au sein de l'ancienne tour de bureaux du groupe Areva Framatome, qui l'a quittée en 2021.

Quelque 8.000 mètres carrés de bureaux sur quinze étages transformés en logements dont les trois derniers promis à des appartements d'exception où leurs occupants pourront laisser libre cours à leurs envies d'aménagement. Dans les étages inférieurs, chacun aura son espace extérieur grâce à une prouesse technique imaginée par l'architecte Lyonnais Clément Vergély. « Une des difficultés de la transformation de bureaux en logement est l'absence d'extérieurs. Ici, nous venons coller une exosquelette sur la façade existante qui nous permet de créer des balcons allant jusqu'à 4 mètres de profondeur », décrit

47 logements sont d'ores et déjà commercialisés auprès du bailleur social Lyon Métropole Habitat.

Les autres sont en cours de vente pour une valeur comprise entre 7.800 et 8.500 euros le mètre carré.

Eric Gibeaux, directeur régional résidentiel d'Icade Promotion. Entre le premier et le huitième étage, 47 logements sont d'ores et déjà commercialisés auprès du bailleur social Lyon Métropole Habitat, les autres sont en cours de vente pour une valeur comprise entre 7.800 et 8.500 euros le mètre carré.

La partie tertiaire s'achève

A côté de cet immeuble de logements, le groupe Icade achève la réhabilitation d'un ensemble tertiaire de plus de 28.000 m². Bloom et Seed, qui développent respectivement 5.000 m² et 8.200 m², sont sur le point d'être achevés. Next a pris un peu d'avance. Ses 15.000 m² ont été loués à 80 % au groupe d'assurance April. Le solde est en cours de commercialisation. Une réhabilitation de fond en comble moyennant 35 millions d'euros a permis de le hisser aux standards du neuf.

En conservant la structure de l'immeuble, le promoteur assure réaliser une économie d'environ 25 % sur le bilan carbone. La réutilisation massive de chutes de matériaux d'autres chantiers abonde ce bilan. Icade a par ailleurs travaillé sur l'insertion environnementale et la qualité de vie. Un patio et un rooftop paysagers sont à la disposition des occupants. Les eaux grises et pluviales sont récupérées pour les toilettes, et l'arrosage, et le système de chauffage et de climatisation intègre des capteurs qui comptent les personnes présentes afin de doser le débit d'air. ■

Cegid se rapproche de la Part-Dieu

L'éditeur informatique va se doter d'un nouveau siège social à Villeurbanne, non loin de la gare de la Part-Dieu.

Une page se tourne pour l'éditeur informatique Cegid, dont le fief historique a été installé il y a une vingtaine d'années sur les quais de la Saône à Lyon, dans un ancien quartier industriel que l'ancien maire Gérard Collomb a métamorphosé.

Cette implantation dans le 9^e arrondissement doit beaucoup à la proximité entre l'ancienne figure politique et Jean-Michel Aulas, patron emblématique de l'Olympique Lyonnais et président fondateur de Cegid en 1983, groupe qu'il a ensuite revendu à des fonds anglo-saxons en 2016.

Un millier de salariés vont déménager dans deux ans pour se rapprocher du cœur des affaires lyonnaises, le quartier de la gare de la Part-Dieu, sur le boulevard Stalingrad à Villeurbanne, non loin d'un autre éditeur lyonnais, Esker. Cegid a confié la réalisation d'un bâtiment de 15.000 mètres carrés sur

8 niveaux au promoteur CoGV, qui est dirigé par Gilbert Giorgi, un homme d'affaires proche de Jean-Michel Aulas. Le montant de l'investissement n'est pas dévoilé.

15.000 mètres carrés sur huit niveaux

L'immeuble Cegid suppose la destruction de l'Espace Tête d'Or, un lieu d'exposition de 2.500 m² au sol, fermé en 2023, et qui pouvait accueillir jusqu'à 10.000 personnes. La construction de ce bâtiment qui vise la certification Breeam Excellent est confiée au cabinet d'architecture BBC & Associés, en collaboration avec l'agence Graphyte. Un rooftop offrira « une vue magnifique sur la colline de Fourvière et la végétation luxuriante du parc de la Tête d'Or », souligne Gilbert Giorgi.

Le groupe allemand KanAm Grund, propriétaire de l'actuel siège de Cegid



Un millier de salariés vont déménager dans deux ans pour se rapprocher du cœur des affaires lyonnaises. DR

depuis 2020, cherche donc un nouveau locataire, dans un contexte de l'immobilier de bureaux marqué par un ralentissement.

Spécialiste des solutions de gestion pour les entreprises, qui vont des notes de frais aux logiciels de comptabilité en passant par les ressources cloud, Cegid fournit

750.000 clients dans 130 pays. Présidé par Pascal Houillon, le groupe est désormais contrôlé par les fonds Silver Lake, AltaOne et KKR. Il emploie 5.000 personnes. Cette pépite française de numérique a réalisé un chiffre d'affaires de 967 millions d'euros l'an passé, trois fois plus qu'il y a dix ans. — S. F.

AVIS D'APPELS D'OFFRES

FOURNITURES

91 VILLE D'YERRES



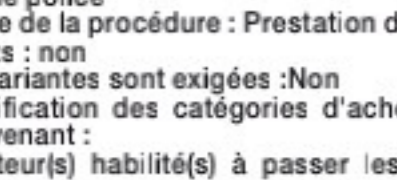
PANNEAUX DE SIGNALISATION ROUTIERE

AVIS DE PUBLICITE

Mairie de YERRES
M. Olivier CLODONG - Maire
60 rue Charles de Gaulle
91330 YERRES
Tél : 01 69 49 77 42
mél : correspondre@aws-france.com
web : http://www.yerres.fr
SIRET 21910691100015
Groupeur de commandes : Non
L'avis implique l'établissement d'un Accord-Cadre.
Durée : 48 mois
Objet : FOURNITURE DE PANNEAUX DE SIGNALISATION ROUTIERE
Référence acheteur : 2025.0008
Type de marché : Fournitures
Procédure : Procédure adaptée ouverte
Technique d'achat : Accord-Cadre
Lieu de livraison : Services Techniques Municipaux 22 rue du Mont Griffon à Yerres (91330) Du lundi au vendredi de 8 heures 30 à 12 heures et de 13 heures 30 à 17 heures. 91330 Yerres
Durée : 48 mois.
Description : Le présent marché concerne la fourniture de matériels de signalisation de police, temporaire, de supports et de fixations et signalisation de police par diodes avec alimentation solaire pour les prestations réalisées par la Régie Voirie. L'accord-cadre sera exécuté par l'émission de bons de commande.
Les prestations seront rémunérées par application aux quantités réellement exécutées des prix unitaires fixés dans le bordereau des prix. Le montant maximum des prestations pour la durée de l'accord-cadre est de 180 000 € HT.
Classification CPV :
Principale : 34992200 - Panneaux de signalisation routière
Complémentaires : 35260000 - Signalisation de police
Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non
Les variantes sont exigées : Non
Identification des catégories d'acheteurs intervenant :
Acheteur(s) habilité(s) à passer les marchés subséquents ou bons de commande.
Conditions de participation
Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
Aptitude à exercer l'activité professionnelle :
Se référer au règlement de consultation
Capacité économique et financière :
Liste et description succincte des critères de sélection, indication des informations et documents requis :
Se référer au règlement de consultation
Référence professionnelle et capacité technique :
Liste et description succincte des critères de sélection, indication des informations et documents requis :
Se référer au règlement de consultation
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
Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite
Remise des offres : 25/04/25 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 ferme de 4 ans.
L'accord-cadre est conclu à compter de la date de notification du contrat. A titre indicatif, la date de notification du marché est prévue le 6 juin 2025.
La commune exige la remise d'un échantillon strictement conforme à ces caractéristiques techniques : se référer à l'article 20 du CCP.
Envoi à la publication le : 26/03/25
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://agyssoft.marches-publics.info/>

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 : Mission de maîtrise d'oeuvre pour la réhabilitation en milieu occupé d'un centre d'hébergement de 61 chambres géré par le CASP
19 - 21 - 21 bis rue Saineuve, Paris 75017
Référence acheteur : AO-RH-2025-MOE04
Type de marché : Services
Procédure : Procédure restreinte
Lieu principal de prestation : 19 - 21 - 21 bis rue Saineuve
75017 Paris
Durée : 24 mois.
À compter du 01/09/25
Description : - La première phase (journement des candidatures - article 7.2 du règlement) consiste à évaluer la capacité technique et économique de l'entreprise et à opérer une présélection des candidats admis à présenter une offre. Durant cette phase, le candidat a 30 jours à compter de la publication de l'avis d'appel à la candidature pour répondre au marché. Pour chacun des lots, seuls les 5 meilleurs candidats seront invités à soumissionner
- La deuxième phase (Suite à donner à l'examen des candidatures article 7.3 du règlement) ou les 5 candidats retenus seront invités à remettre une offre dans un délai de 25 jours. C'est lors de cette deuxième phase que les documents spécifiques à la consultation (CCFP, CCAP, Plans) seront transmis aux candidats présélectionnés.
Classification CPV :
Principale : 71221000 - Services d'architecte pour les bâtiments
Complémentaires : 45112700 - Travaux d'aménagement paysager
71240000 - Services d'architecture, d'ingénierie et de planification
71314300 - Services de conseil en rendement énergétique
La procédure d'achat du présent avis est ouverte par l'accord sur les marchés publics de l'OMC : OUI
Forme de la procédure : Division en lots : non
Valeur estimée hors TVA : 276 124,00 euros
Conditions relatives au contrat
Conditions particulières d'exécution : NON
Conditions de participation
Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
Habitat à exercer l'activité professionnelle, y compris exigences relatives à l'inscription au registre du commerce ou de la profession :
- Déclaration sur l'honneur du candidat attestant qu'il est en règle, au cours de l'année précédant celle au cours de laquelle a lieu le lancement de la consultation, au regard des articles L. 5212-1, L. 5212-2, L. 5212 5 et L. 5212-9 du code du travail, concernant l'emploi des travailleurs handicapés
- Formulaire DC1, Lettre de candidature
- Habilitation du mandataire par ses co-traitants (disponible à l'adresse suivante : <http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat>)
- Si l'attributaire est établi en France, les attestations et certificats délivrés par les administrations et organismes compétents prouvant qu'il a satisfait à ses obligations fiscales et sociales ou un état annuel des certificats reçus
Capacité économique et financière :
Liste et description succincte des critères de sélection, indication des informations et documents requis :
- Déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les fournitures, services ou travaux objet du marché, réalisés au cours des trois derniers exercices disponibles.
Référence professionnelle et capacité technique :
Liste et description succincte des critères de sélection, indication des informations et documents requis :
- Déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années.
- En matière de fournitures et services, une description de l'équipement technique, des mesures employées par l'opérateur économique pour s'assurer de la qualité et des moyens d'étude et de recherche de son entreprise.
- Certificats de qualifications professionnelles. La preuve de la capacité du candidat peut être apportée par tout moyen, notamment par des certificats d'identité professionnelle ou des références de travaux attestant de la compétence de l'opérateur économique à réaliser la prestation pour laquelle il se porte candidat
- Présentation d'une liste des travaux exécutés au cours des cinq dernières années, appuyée d'attestations de bonne exécution pour les travaux les plus importants.
- Le justificatif d'inscription à l'ordre des architectes
- Certificats RGE (Reconnu Garant de l'Environnement) ou équivalent
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.
Remise des candidatures : 28/04/25 à 12h00 au plus tard.
Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature : français.
Validité des offres : 6 mois, à compter de la date limite de réception des offres.
Instance chargée des procédures de recours : TRIBUNAL JUDICIAIRE DE PARIS, 4 BOULEVARD DU PALAIS, 75055 Paris - Cedex 01, Tél : 01 44 32 51 51, mél : 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 : 26/03/25
Date d'envoi du présent avis au JOUE et au BOAMP : 26/03/25
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/>

75 RATP HABITAT



MOE - RÉHABILITATION EN MILIEU OCCUPÉ D'UN CENTRE D'HÉBERGEMENT

AVIS D'APPEL A CANDIDATURES

RATP HABITAT
Mme Claire GOUDINEAU - Directrice Générale
158, rue de Bagnolet
75020 PARIS
Tél : 01 44 64 85 20
mél : contact@proxilogis.fr
web : <http://www.marches-publics.info>
SIRET 59202581100023

78 VILLE DE MAGNANVILLE

SUPPORT ET MAINTENANCE INFORMATIQUE DES SITES DE LA VILLE

I. IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
Nom complet de l'acheteur: Mairie de Magnanville
Type de numéro national d'identification: SIRET
Numéro national d'identification: 21780354300016
Ville: MAGNANVILLE
Code Postal: 78200
Groupeur d'acheteurs: Non.
II. COMMUNICATION
Moyen d'accès aux documents de la consultation:
Lien vers le profil d'acheteur: <http://www.e.marchespublics.com>
Identifiant interne de la consultation: 202510
Nom du contact: Michel LEBOUIC
Adresse mail du contact: contact@mairie-magnanville.fr
Numéro téléphone du contact: +33 130928727

III. PROCÉDURE
Type de procédure: Procédure adaptée ouverte
Conditions de participation:
Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve:
Le candidat peut présenter sa candidature sous forme d'un document unique de marché européen (DUME), en lieu et place des formulaires DC1 et DC2. En cas de groupeur d'opérateurs économiques, chacun des membres du groupeur fournira un formulaire DUME complété.
Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve:
1. Déclaration concernant le chiffre d'affaires global du candidat et, le cas échéant, le chiffre d'affaires du domaine d'activité faisant l'objet du marché public, portant au maximum sur les trois derniers exercices disponibles en fonction de la date de création de l'entreprise ou du début d'activité de l'opérateur économique, dans la mesure où les informations sur ces chiffres d'affaires sont disponibles.
Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve:
1. Une déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années.
2. Une liste des principales livraisons effectuées ou des principaux services fournis au cours des trois dernières années, indiquant le montant, la date et le destinataire public ou privé. Les livraisons et les prestations de services sont prouvées par des attestations du destinataire ou, à défaut, par une déclaration de l'opérateur économique.
Technique d'achat: Sans objet
Date et heure limites de réception des plis: 24/04/2025 Heure locale: 16h00
Présentation des offres par catalogue électronique: Interdite.
Réduction du nombre de candidats: Non.
Possibilité d'attribution sans négociation (Attribution sur la base de l'offre initiale): Oui.
L'acheteur exige la présentation de variantes: Non.
Critères d'attribution (obligatoire si SAD): Valeur technique au vu du mémoire technique - 60 Valeur financière au vu du prix indiqué dans la DPGF - 40

IV. IDENTIFICATION DU MARCHÉ
Intitulé du marché: Support et maintenance informatique des sites de la ville de Magnanville
CPV Objet principal :
- 72100000 - Services de conseil en matériel informatique
Type de marché: Services.
Description succincte du marché: Les missions sont d'assurer le support par infogérance ou sur site de la maintenance et l'exploitation informatique des sites de la ville de Magnanville et de prendre en charge l'administr... (voir DCE)
Lieu principal d'exécution du marché: Plusieurs lieux
Valeur estimée du besoin: 120.000,00 EUR
La consultation comporte des tranches: Non.
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché: Non.
V. LOTS
Marché alloti: Non.
VI. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire: Oui.
Détails sur la visite: Une visite des lieux est conseillée, soit le :
Mercredi 9 avril 2025 de 14h00 à 15h30,
Jeudi 17 avril 2025 de 9h00 à 10h30
Rendez-vous :
Service Technique
rue de la Ferme
78200 Magnanville
Les candidats devront obligatoirement confirmer leur présence au rendez-vous en a... (voir DCE)
Autres informations complémentaires:
Durée: voir documents du marché.
Les offres peuvent uniquement être remises électroniquement.

91 ESSONNE HABITAT

ASSISTANCE ET CONSEILS POUR LA CONCEPTION, LA MISE EN PLACE ET LE SUIVI DES MARCHES D'ASSURANCE DU GROUPE ESSIA

AVIS D'APPEL PUBLIC A LA CONCURRENCE

ESSONNE HABITAT
Mme Céline DOURDAN
2 allée Eugène Mouchot
BP 79
91131 RIS ORANGIS
Tél : 01 69 25 46 00
mél : celine.dourdan@essia.fr
web : <https://www.essia.fr/essonne-habitat.php>
SIRET 96520288000013
Type de pouvoir adjudicateur : Autre
Principale(s) activité(s) du pouvoir adjudicateur : Logement et développement collectif;
L'avis implique un marché public.
Objet : MISSION D'ASSISTANCE ET DE CONSEILS POUR LA CONCEPTION, LA MISE EN PLACE ET LE SUIVI DES MARCHES D'ASSURANCE DU GROUPE ESSIA

Référence acheteur : 2025/COURTIER 03-2025
Type de marché : Services
Procédure : Procédure ouverte
Code NUTS : FR104
Durée :
À compter du 01/07/25
Jusqu'au 30/06/29
Description : MISSION D'ASSISTANCE ET DE CONSEILS POUR LA CONCEPTION, LA MISE EN PLACE ET LE SUIVI DES MARCHES D'ASSURANCE DU GROUPE ESSIA
Classification CPV :
Principale : 66518100 - Services de courtage en assurances
La procédure d'achat du présent avis est ouverte par l'accord sur les marchés publics de l'OMC : OUI
Forme de la procédure : Division en lots : non
Les variantes sont refusées
Options : non
Conditions de participation
Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :
Habitat à exercer l'activité professionnelle, y compris exigences relatives à l'inscription au registre du commerce ou de la profession :
- Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupeur (disponible à l'adresse suivante : <http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat>)
- Formulaire DC1, Lettre de candidature
- Habilitation du mandataire par ses co-traitants (disponible à l'adresse suivante : <http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat>)
- Si le candidat est établi en France, une déclaration sur l'honneur du candidat justifiant que le travail est effectué par des salariés employés régulièrement au regard des articles L. 1221-10, L. 3243-2 et R. 3243-1 du code du travail (dans le cas où le candidat emploie des salariés, conformément à l'article D. 8222-5-3° du code du travail)
- Si les documents fournis par le candidat ne sont pas établis en langue française, ils doivent être accompagnés d'une traduction en français, certifiée conforme à l'original par un traducteur assermenté
- Si les documents fournis par le candidat ne sont pas établis en langue française, ils doivent être accompagnés d'une traduction en français, certifiée conforme à l'original par un traducteur assermenté
La prestation est réservée à une profession déterminée.
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.
Remise des offres : 25/04/25 à 12h00 au plus tard.
Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature : français.
Unité monétaire utilisée, l'euro.
Validité des offres : 6 mois, à compter de la date limite de réception des offres.
Modalités d'ouverture des offres :
Date : le 25/04/25 à 12h01
Lieu : Essonne Habitat 2 allée Eugène Mouchot 91130 Ris Orangis
Instance chargée des procédures de recours : TRIBUNAL JUDICIAIRE DE MEAUX, 44 Avenue Salvador Allendé, BP 230, 77108 MEAUX - CEDEX, Tél : 01 60 09 75 00 - Fax : 01 60 09 75 20, mél : tj-meaux@justice.fr
Précisions concernant le(s) délai(s) d'introduction des recours : Cf. le tribunal judiciaire à l'adresse ci-dessus.
Envoi à la publication le : 21/03/25
Date d'envoi du présent avis au JOUE : 21/03/25
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>

92 VILLE D'ISSY-LES-MOULINEAUX

PRESTATIONS TRAITEUR POUR LES VOEUX DE LA MUNICIPALITÉ 2026

Section 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
Nom complet de l'acheteur : Ville d'Issy-les-Moulineaux
Type de Numéro national d'identification : SIRET
N° National d'identification : 21920040900015
Ville : Issy-les-Moulineaux
Code Postal : 92130
Groupeur de commandes : Non
SECTION 2 : COMMUNICATION
Lien vers le profil d'acheteur : <https://www.maximilien.fr>
Intégralité des documents sur le profil d'acheteur : Oui
Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non
Nom du contact : Emma PORTRAT
Adresse mail du contact : emma.portrat@seineouest.fr
Numéro de téléphone du contact : +33 146290025
SECTION 3 : PROCÉDURE
Type de procédure : Procédure adaptée ouverte
Conditions de participation :
Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Voir le règlement de la consultation.
Pour rappel, les éléments demandés pour la candidature sont :
- soit, le document unique de marché européen (DUME) rédigé en français
- soit, la lettre de candidature, sous la forme de la dernière version de l'imprimé DC1, et la déclaration du candidat ou du membre du groupeur, sous la forme de la dernière version de l'imprimé DC2
- relevé d'identité bancaire (IBAN)
- attestations d'assurance en cours de validité.
En cas de groupeur, l'ensemble des documents et renseignements ci-dessus devra être fourni par toutes les entités composant le groupeur. La forme juridique du groupeur choisie pourra être le groupeur
d'entreprises solidaire ou conjoint. Le groupeur pourra être conjoint à la condition que les membres du groupeur s'engagent à exécuter des prestations détaillées et précisées dans le contrat et que le mandataire du groupeur soit solidaire de chacun des membres du groupeur pour ses obligations contractuelles à l'égard de la personne publique. La personne publique interdit aux candidats de présenter leurs offres en qualité de candidat individuel et de membre d'un ou de plusieurs groupes.

La date, le destinataire public ou privé ; la déclaration de l'outillage, le matériel et l'équipement technique dont le candidat dispose pour l'exécution du marché ; les certificats de qualification professionnelle éventuels. Voir le règlement de la consultation.
Technique d'achat : Accord-cadre
Date et heure limite de réception des plis :
30 avril 2025 à 17 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
Identification des catégories d'acheteurs intervenant (si accord-cadre) : Pouvoir adjudicateur
Critères d'attribution : Lot 1 : Prestations de traiteur du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus
1) Valeur technique de l'offre 70 points de la note finale :
- Sous-critère 1 - Qualité des denrées fournies (Saisonnalité des produits, agriculture biologique etc.) originalité des pièces cocktails (25 points)
- Sous-critère 2 - Originalité des propositions d'animations culinaires (25 points)
- Sous-critère 3 - Qualité des arts de la table (moblier, vaisselle, linge de table, décoration florale) (10 points)
- Sous-critère 4 - Organisation de la soirée en termes de moyens humains et matériels affectés à l'accueil et au service (10 points)
2) Prix 30 points de la note finale :
- Sous-critère 1 - prix du BPU pour le cocktail du vendredi 09 janvier 2026 (16 points)
- Sous-critère 2 - prix du BPU pour le cocktail du samedi 10 janvier 2026 (10 points)
- Sous-critère 3 - prix du BPU pour l'espace de restauration privatisé vendredi 09 janvier 2026 (4 points)
Lot 2 : Prestations d'un bar festif à cocktails sans alcool du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026
1) Valeur technique de l'offre 70 points de la note finale :
- Sous-critère 1 - Qualité des denrées fournies et originalité des ingrédients pour les cocktails sans alcool (25 points)
- Sous-critère 2 - Originalité de l'ensemble des cocktails sans alcool proposés (25 points)
- Sous-critère 3 - Qualité des arts de la table (moblier, vaisselle, linge de table, décoration florale) (10 points)
- Sous-critère 4 - Organisation en termes de moyens humains affectés au service du bar festif (10 points)
2) Prix 30 points de la note finale
À la suite de la dégustation, la Ville procédera à une seconde analyse sur la base des critères suivants :
Voir RC
SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ
Intitulé du marché : Prestations traiteur pour les Voeux de la Municipalité 2026
Code CPV principal
Descripteur principal : 55520000
Type de marché : Services
Description succincte du marché : Le marché a pour objet la réalisation de prestations traiteur à l'occasion des voeux de la Municipalité 2026. Le marché est passé sous la forme d'une procédure adaptée conformément aux dispositions du Code de la commande publique.
Le marché est un accord-cadre monoattributaire de services à bons de commande traité à prix unitaires sur la base du bordereau de prix unitaires.
Le marché est alloti au sens de l'article L.2113-10 du Code de la commande publique comme suit :
Lot n°1 : Prestations traiteur du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus. Il est sans montant minimum mais comporte un montant maximum de 170 000 euros H.T.
Lot n°2 : Prestation d'un bar festif à cocktails sans alcool du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus. Il est sans montant minimum mais comporte un montant maximum de 50 000 euros H.T.
Lieu principal d'exécution du marché : Issy-les-Moulineaux
Valeur estimée (H.T.) : 165000 euros
La consultation comporte des tranches : Non
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non
Marché alloti : Oui
SECTION 5 : LOTS
Description du lot : Lot 1 : Prestations traiteur du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus. Le marché est un accord-cadre monoattributaire de services à bons de commande traité à prix unitaires sur la base du bordereau de prix unitaires. Il est sans montant minimum mais comporte un montant maximum de 170 000 euros H.T.
Le marché prend effet à compter de sa date de notification et prend fin à l'issue de la décision d'admission des prestations.
Code CPV principal : 55520000
Estimation de la valeur hors taxes du lot : 130000 euros
Lieu d'exécution du lot : Issy-les-Moulineaux
Description du lot : Lot 2 : Prestation d'un bar festif à cocktails sans alcool du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus. Le marché est un accord-cadre monoattributaire de services à bons de commande traité à prix unitaires sur la base du bordereau de prix unitaires. Il est sans montant minimum mais comporte un montant maximum de 50 000 euros H.T.
Le marché prend effet à compter de sa date de notification et prend fin à l'issue de la décision d'admission des prestations.
Code CPV principal : 55520000
Estimation de la valeur hors taxes du lot : 35000 euros
Lieu d'exécution du lot : Issy-les-Moulineaux
SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Le marché est passé sous la forme d'une procédure adaptée conformément aux dispositions du Code de la commande publique. Le délai de validité des offres est fixé à 210 jours à compter de la date limite de remise des offres.
Le budget de la ville financera les dépenses afférentes au marché, la ville ne percevra pas de subvention pour le financement de la prestation, objet du marché. Le règlement, après constatation du service fait, est effectué par virement avec mandatement administratif dans le délai global de paiement en vigueur à compter de la présentation de la demande de paiement. (cf. DCE).
Forme juridique : Cf. DCE.
Unité monétaire utilisée, l'euro.
Les critères de sélection des candidatures : Adéquation des capacités professionnelles, techniques et financières (Cf. RC).
Les critères de sélection des offres :
Lot 1 : Prestations de traiteur du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus
1) Valeur technique de l'offre 70 points de la note finale :
- Sous-critère 1 - Qualité des denrées fournies (Saisonnalité des produits, agricultu-

91 VILLE D'YERRES

PRESTATIONS DE SERVICES DE GEOMETRE ET DE GEODETECTION

MAIRIE DE YERRES
M. Olivier CLODONG - Maire
60 rue Charles de Gaulle
91330 YERRES
Tél : 01 69 49 77 42
mél : correspondre@aws-france.com
web : <http://www.yerres.fr>
SIRET 21910691100015
Groupeur de commandes : Non
L'avis implique l'établissement d'un Accord-Cadre.
Durée : 36 mois
Objet : PRESTATIONS DE SERVICES DE GEOMETRE ET DE GEODETECTION
Référence acheteur : 2025.0009
Type de marché : Services
Procédure : Procédure adaptée ouverte
Technique d'achat : Accord-Cadre
Lieu d'exécution : Ville de Yerres
91330 Yerres
Durée : 36 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 régies par des prix unitaires avec un maximum de 100 000 € HT pour chacun des lots.
Classification CPV :
Principale : 71510000 - Services de reconnaissance sur le site
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.
Valeur estimée hors TVA : 200 000,00 euros
Lot N° 01 - Prestations topographiques et de géomètre - CPV 71353000
Prestations topographiques et de géomètre
Coût estimé hors TVA : 100 000,00 euros
Lieu d'exécution : Ville de Yerres
91330 Yerres
Lot N° 02 - Prestations de géo détection des réseaux - CPV 71352000
Prestations de géo détection des réseaux
Coût estimé hors TVA : 100 000,00 euros
Lieu d'exécution : Ville de Yerres
91330 Yerres

91 VILLE D'YERRES

PRESTATIONS TRAITEUR POUR LES VOEUX DE LA MUNICIPALITÉ 2026

Section 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
Nom complet de l'acheteur : Ville d'Issy-les-Moulineaux
Type de Numéro national d'identification : SIRET
N° National d'identification : 21920040900015
Ville : Issy-les-Moulineaux
Code Postal : 92130
Groupeur de commandes : Non
SECTION 2 : COMMUNICATION
Lien vers le profil d'acheteur : <https://www.maximilien.fr>
Intégralité des documents sur le profil d'acheteur : Oui
Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non
Nom du contact : Emma PORTRAT
Adresse mail du contact : emma.portrat@seineouest.fr
Numéro de téléphone du contact : +33 146290025
SECTION 3 : PROCÉDURE
Type de procédure : Procédure adaptée ouverte
Conditions de participation :
Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Voir le règlement de la consultation.
Pour rappel, les éléments demandés pour la candidature sont :
- soit, le document unique de marché européen (DUME) rédigé en français
- soit, la lettre de candidature, sous la forme de la dernière version de l'imprimé DC1, et la déclaration du candidat ou du membre du groupeur, sous la forme de la dernière version de l'imprimé DC2
- relevé d'identité bancaire (IBAN)
- attestations d'assurance en cours de validité.
En cas de groupeur, l'ensemble des documents et renseignements ci-dessus devra être fourni par toutes les entités composant le groupeur. La forme juridique du groupeur choisie pourra être le groupeur
d'entreprises solidaire ou conjoint. Le groupeur pourra être conjoint à la condition que les membres du groupeur s'engagent à exécuter des prestations détaillées et précisées dans le contrat et que le mandataire du groupeur soit solidaire de chacun des membres du groupeur pour ses obligations contractuelles à l'égard de la personne publique. La personne publique interdit aux candidats de présenter leurs offres en qualité de candidat individuel et de membre d'un ou de plusieurs groupes.

La date, le destinataire public ou privé ; la déclaration de l'outillage, le matériel et l'équipement technique dont le candidat dispose pour l'exécution du marché ; les certificats de qualification professionnelle éventuels. Voir le règlement de la consultation.
Technique d'achat : Accord-cadre
Date et heure limite de réception des plis :
30 avril 2025 à 17 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
Identification des catégories d'acheteurs intervenant (si accord-cadre) : Pouvoir adjudicateur
Critères d'attribution : Lot 1 : Prestations de traiteur du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus
1) Valeur technique de l'offre 70 points de la note finale :
- Sous-critère 1 - Qualité des denrées fournies (Saisonnalité des produits, agriculture biologique etc.) originalité des pièces cocktails (25 points)
- Sous-critère 2 - Originalité des propositions d'animations culinaires (25 points)
- Sous-critère 3 - Qualité des arts de la table (moblier, vaisselle, linge de table, décoration florale) (10 points)
- Sous-critère 4 - Organisation de la soirée en termes de moyens humains et matériels affectés à l'accueil et au service (10 points)
2) Prix 30 points de la note finale :
- Sous-critère 1 - prix du BPU pour le cocktail du vendredi 09 janvier 2026 (16 points)
- Sous-critère 2 - prix du BPU pour le cocktail du samedi 10 janvier 2026 (10 points)
- Sous-critère 3 - prix du BPU pour l'espace de restauration privatisé vendredi 09 janvier 2026 (4 points)
Lot 2 : Prestations d'un bar festif à cocktails sans alcool du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026
1) Valeur technique de l'offre 70 points de la note finale :
- Sous-critère 1 - Qualité des denrées fournies et originalité des ingrédients pour les cocktails sans alcool (25 points)
- Sous-critère 2 - Originalité de l'ensemble des cocktails sans alcool proposés (25 points)
- Sous-critère 3 - Qualité des arts de la table (moblier, vaisselle, linge de table, décoration florale) (10 points)
- Sous-critère 4 - Organisation en termes de moyens humains affectés au service du bar festif (10 points)
2) Prix 30 points de la note finale
À la suite de la dégustation, la Ville procédera à une seconde analyse sur la base des critères suivants :
Voir RC
SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ
Intitulé du marché : Prestations traiteur pour les Voeux de la Municipalité 2026
Code CPV principal
Descripteur principal : 55520000
Type de marché : Services
Description succincte du marché : Le marché a pour objet la réalisation de prestations traiteur à l'occasion des voeux de la Municipalité 2026. Le marché est passé sous la forme d'une procédure adaptée conformément aux dispositions du Code de la commande publique.
Le marché est un accord-cadre monoattributaire de services à bons de commande traité à prix unitaires sur la base du bordereau de prix unitaires.
Le marché est alloti au sens de l'article L.2113-10 du Code de la commande publique comme suit :
Lot n°1 : Prestations traiteur du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus. Il est sans montant minimum mais comporte un montant maximum de 170 000 euros H.T.
Lot n°2 : Prestation d'un bar festif à cocktails sans alcool du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus. Il est sans montant minimum mais comporte un montant maximum de 50 000 euros H.T.
Lieu principal d'exécution du marché : Issy-les-Moulineaux
Valeur estimée (H.T.) : 165000 euros
La consultation comporte des tranches : Non
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non
Marché alloti : Oui
SECTION 5 : LOTS
Description du lot : Lot 1 : Prestations traiteur du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus. Le marché est un accord-cadre monoattributaire de services à bons de commande traité à prix unitaires sur la base du bordereau de prix unitaires. Il est sans montant minimum mais comporte un montant maximum de 170 000 euros H.T.
Le marché prend effet à compter de sa date de notification et prend fin à l'issue de la décision d'admission des prestations.
Code CPV principal : 55520000
Estimation de la valeur hors taxes du lot : 130000 euros
Lieu d'exécution du lot : Issy-les-Moulineaux
Description du lot : Lot 2 : Prestation d'un bar festif à cocktails sans alcool du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus. Le marché est un accord-cadre monoattributaire de services à bons de commande traité à prix unitaires sur la base du bordereau de prix unitaires. Il est sans montant minimum mais comporte un montant maximum de 50 000 euros H.T.
Le marché prend effet à compter de sa date de notification et prend fin à l'issue de la décision d'admission des prestations.
Code CPV principal : 55520000
Estimation de la valeur hors taxes du lot : 35000 euros
Lieu d'exécution du lot : Issy-les-Moulineaux
SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Le marché est passé sous la forme d'une procédure adaptée conformément aux dispositions du Code de la commande publique. Le délai de validité des offres est fixé à 210 jours à compter de la date limite de remise des offres.
Le budget de la ville financera les dépenses afférentes au marché, la ville ne percevra pas de subvention pour le financement de la prestation, objet du marché. Le règlement, après constatation du service fait, est effectué par virement avec mandatement administratif dans le délai global de paiement en vigueur à compter de la présentation de la demande de paiement. (cf. DCE).
Forme juridique : Cf. DCE.
Unité monétaire utilisée, l'euro.
Les critères de sélection des candidatures : Adéquation des capacités professionnelles, techniques et financières (Cf. RC).
Les critères de sélection des offres :
Lot 1 : Prestations de traiteur du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 inclus
1) Valeur technique de l'offre 70 points de la note finale :
- Sous-critère 1 - Qualité des denrées fournies (Saisonnalité des produits, agricultu-

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 : Mission de maîtrise d'oeuvre pour la réhabilitation en milieu occupé d'un centre d'hébergement de 61 chambres géré par le CASP
19 - 21 - 21 bis rue Saineuve, Paris 75017
Référence acheteur : AO-RH-2025-MOE04
Type de marché : Services
Procédure : Procédure restreinte
Lieu principal de prestation : 19 - 21 - 21 bis rue Saineuve
75017 Paris
Durée : 24 mois.
À compter du 01/09/25
Description : - La première phase (journement des candidatures - article 7.2 du règlement) consiste à évaluer la capacité technique et économique de l'entreprise et à opérer une présélection des candidats admis à présenter une offre. Durant cette phase, le candidat a 30 jours à compter de la publication de l'avis d'appel à la candidature pour répondre au marché. Pour chacun des lots, seuls les 5 meilleurs candidats seront invités à soumissionner
- La deuxième phase (Suite à donner à l'examen des candidatures article 7.3 du règlement) ou les 5 candidats retenus seront invités à

AVIS D'APPELS D'OFFRES

re biologique etc.) et originalité des pièces cocktails (25 points)

- Sous-critère 2 - Originalité des propositions d'animations culinaires (25 points)
- Sous-critère 3 - Qualité des arts de la table (moblier, vaisselle, linge de table, décoration florale) (10 points)
- Sous-critère 4 - Organisation de la soirée en termes de moyens humains et matériels affectés à l'accueil et au service (10 points)

2) Prix 30 points de la note finale :

- Sous-critère 1 - prix du BPU pour le cocktail du vendredi 09 janvier 2026 (16 points)
- Sous-critère 2 - prix du BPU pour le cocktail du samedi 10 janvier 2026 (10 points)
- Sous-critère 3 - prix du BPU pour l'espace de restauration privatisé vendredi 09 janvier 2026 (4 points)

Lot 2 : Prestations d'un bar festif à cocktails sans alcool du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026

1) Valeur technique de l'offre 70 points de la note finale :

- Sous-critère 1 - Qualité des denrées fournies et originalité des ingrédients pour les cocktails sans alcool (25 points)
- Sous-critère 2 - Originalité de l'ensemble des cocktails sans alcool proposés (25 points)
- Sous-critère 3 - Qualité des arts de la table (moblier, vaisselle, linge de table, décoration florale) (10 points)
- Sous-critère 4 - Organisation en termes de moyens humains affectés au service du bar festif (10 points)

2) Prix 30 points de la note finale

Organisation des dégustations

Seuls les cinq candidats arrivés en tête du classement à l'issue de la première analyse des offres, seront convoqués à la séance de dégustation. En cas de désistement d'un ou plusieurs des cinq premiers candidats, sera ou seront convoqués à la séance de dégustation les candidats arrivant juste après dans le classement. Les dégustations seront aux frais de chaque candidat et aucune indemnité ne sera versée au titre de la dégustation.

Pour le lot 1 :

Lors de la remise de leurs offres, les candidats devront faire une proposition de 2 cocktails (1 cocktail pour la soirée du vendredi 09 janvier 2026 et 1 cocktail pour la soirée du samedi 10 janvier 2026). La séance de dégustation prendra la forme d'une prestation type buffet dans l'un des salons de l'Hôtel de Ville, aux frais du candidat.

Au cours de cette séance, sera proposée :

- Une gamme variée de produits caractéristiques des 2 offres présentées, 50 pièces au total (35 pièces apéritives chaudes et/ou froides et 15 pièces sucrées) dans le cadre d'une réception.
- Proposition de 2 animations chaudes et froides
- Présentation des vins (Bordeaux rouge de qualité supérieure et Vin blanc) proposés dans l'offre.
- Présentation de décoration et de verrerie prévues pour les 2 soirées.

Lors de la séance de dégustation, doit être présent le contact commercial du candidat afin que la Ville puisse discuter avec lui de l'offre traitée

Aucune indemnité ne sera versée aux entreprises soumissionnaires en contrepartie des pièces présentées à la dégustation.

Pour le lot 2 :

Lors de la remise de leurs offres, les candidats devront faire une proposition d'animation de bar festif à cocktails sans alcool sous forme de SHOW.

La séance de dégustation aura lieu en même temps que la dégustation du lot 1 pour les candidats soumissionnant aux 2 lots.

Le candidat proposera 3 variétés de cocktails sans alcool à base de jus de fruit ainsi que 3 variétés de cocktails avec des spiritueux sans alcool représentatives de l'offre présentée. Soit au total 6 cocktails sans alcool.

Lors de la séance de dégustation, doit être présent le contact commercial du candidat afin que la Ville puisse discuter avec lui de l'offre.

Aucune indemnité ne sera versée aux entreprises soumissionnaires en contrepartie des boissons présentées à la dégustation.

A la suite de la dégustation, la Ville procédera à une seconde analyse sur la base des critères suivants :

Lot 1 : Prestations de traiteur du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026 (inclus)

1) Valeur technique de l'offre 70 points de la note finale :

- Sous-critère 1 - Qualité des denrées fournies (Saisonnalité des produits, agriculture biologique etc.), originalité des pièces cocktails et appréciation du goût, des saveurs et de la texture des pièces (25 points)
- Sous-critère 2 - Originalité des propositions d'animations culinaires (25 points)
- Sous-critère 3 - Qualité des arts de la table (moblier, vaisselle, linge de table, décoration florale) (10 points)
- Sous-critère 4 - Organisation de la soirée en termes de moyens humains et matériels affectés à l'accueil et au service (10 points)

2) Prix 30 points de la note finale :

- Sous-critère 1 - prix du BPU pour le cocktail du vendredi 09 janvier 2026 (16 points)
- Sous-critère 2 - prix du BPU pour le cocktail du samedi 10 janvier 2026 (10 points)
- Sous-critère 3 - prix du BPU pour l'espace de restauration privatisé vendredi 09 janvier 2026 (4 points)

Lot 2 : Prestations d'un bar festif à cocktails sans alcool du vendredi 09 au samedi 10 janvier 2026

1) Valeur technique de l'offre 70 points de la note finale :

- Sous-critère 1 - Qualité des denrées fournies, originalité des ingrédients pour les cocktails sans alcool, appréciation du goût et des saveurs des cocktails et originalité visuelle des cocktails (25 points)
- Sous-critère 2 - Originalité de l'ensemble des cocktails sans alcool proposés (25 points)
- Sous-critère 3 - Qualité des arts de la table (moblier, vaisselle, linge de table, décoration florale) (10 points)
- Sous-critère 4 - Organisation en termes de moyens humains affectés au service du bar festif (10 points)

2) Prix 30 points de la note finale

Toute demande de renseignements se fera uniquement via la plateforme Maximilien pour les candidats identifiés ayant été chargés d'annonces en version électronique. Les renseignements complémentaires sur les documents de la consultation sollicités en temps utile par les candidats seront communiqués, via la plateforme, à tous les candidats ayant retiré le DCE et qui se sont fait connaître.

La consultation est dématérialisée. Les offres seront uniquement déposées par voie électronique via Maximilien.

Les modalités de remise des offres : Cf. RC.

Les offres déposées sur Maximilien n'auront pas à être signées électroniquement. Par la seule remise de son offre, le candidat confirme son intention de soumissionner à l'attribution du marché. S'il est désigné attributaire, il s'engage à signer l'ensemble des pièces contractuelles

du marché et à les remettre sous format papier à la ville.

Procédures de recours

Instance chargée des procédures de recours :

Tribunal administratif de Cergy-Pontoise, 2-4, boulevard de l'Hauti - BP 30322, F - 95027 Cergy-Pontoise, adresse internet : <http://cergy-pontoise.tribunal-administratif.fr>

Organe chargé des procédures de médiation

introduction de recours :

Précisions concernant les délais d'introduction de recours : La procédure du référé précontractuel prévue à l'article L. 551-1 du CJA peut être mise en oeuvre avant la signature du marché. La procédure du référé contractuel prévue aux articles L. 551-13 à L. 551-23 du CJA ne peut être mise en oeuvre que si l'avis ex ante volontaire prévu à l'article R. 2183-6 du CP n'a été publié au JOUE et/ou que le pouvoir adjudicateur n'a pas observé les délais prévus à l'article L. 551-15 du CJA à compter de cette publication. Un recours contre le contrat signé peut être introduit dans un délai de 2 mois à compter de la publication de l'avis d'attribution et peut être assorti d'une demande de référé suspension (article L. 521-1 du CJA). Le recours de plein contentieux contre le contrat signé qui doit être introduit dans un délai de 2 mois à compter de la publication de l'avis d'attribution et peut être assorti d'une demande de référé suspension (article L. 521-1 du CJA). Les actes détachables du contrat ne peuvent être contestés qu'à l'occasion de ce recours. Service auprès duquel des renseignements peuvent être obtenus sur l'introduction de recours :

Greffé du Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise, 2-4 Boulevard de l'Hauti - BP 30322, F - 95027 Cergy, Tél : +33 130173400, courriel : Greffetac-cergy-pontoise@juradm.fr, Fax : +33 130173459

Date d'envoi du présent avis : 31/03/2025

Mots clés: Repas, traiteur

Facturation en ligne: Autorisée

La commande en ligne sera utilisée: non

Le paiement en ligne sera utilisé: non

5.1.15 Techniques

Accord-cadre:

Pas d'accord-cadre

Informations sur le système d'acquisition dynamique:

Pas de système d'acquisition dynamique

5.1.16 Informations complémentaires, médiation et réexamen

Organisation chargée des procédures de médiation: CCIRA Préfecture de Paris et d'Ile-de-France

Organisation chargée des procédures de recours: Tribunal Administratif de Montreuil

Organisation qui fournit des précisions concernant l'introduction des recours: Tribunal Administratif de Montreuil

8. ORGANISATIONS

8.1.ORG-0001

Nom officiel: GIP Habitat et Interventions sociales

Numéro d'enregistrement: 18750016000044

Adresse postale: 3 rue Franklin CS 90042

Ville: Montreuil Cedex

Code postal: 93108

Subdivision pays (NUTS): Seine-Saint-Denis (FR106)

Pays: France

Adresse électronique: marches-publics@giphabitat.org

Téléphone: +33 141587676

Rôles de cette organisation: Acheteur

8.1.ORG-0002

Nom officiel: Tribunal Administratif de Montreuil

Numéro d'enregistrement: 130 006 869 00015

Ville: Montreuil

Code postal: 93100

Subdivision pays (NUTS): Seine-Saint-Denis (FR106)

Pays: France

Rôles de cette organisation: Organisation chargée des procédures de recours

Organisation qui fournit des précisions concernant l'introduction des recours: 8.1.ORG-0003

Nom officiel: CCIRA Préfecture de Paris et d'Ile-de-France

Numéro d'enregistrement: 00000000000000

Adresse postale: 5 rue Leblanc

Ville: Paris

Code postal: 75015

Subdivision pays (NUTS): Paris (FR101)

Pays: France

Rôles de cette organisation: Organisation chargée des procédures de médiation

Informations relatives à l'avis

Identifiant/version de l'avis: a435bb18-9308-4f66-bafa-3ff1b9bb011e - 01

Type de formulaire: Mise en concurrence

Type d'avis: Avis de marché ou de concession - régime ordinaire

Date d'envoi de l'avis: 31/03/2025 17:10 +02:00

Langues dans lesquelles l'avis en question est officiellement disponible: français

mise à disposition de personnel spécialisé.

Et d'autre part, le prestataire doit assurer, suivant les ordres et indications de la commune de Neuilly-sur-Marne, la sécurisation, principalement nocturne, de divers bâtiments et leurs abords. Il s'agit essentiellement de missions de surveillance ADS et d'agents cynophiles sur site avec maintien d'une présence physique sur les lieux et pendant les horaires convenus.

L'accord-cadre portant sur des services dits « spécifiques », au sens de l'article R. 2123-1 3° du Code de la commande publique, il est passé selon une procédure adaptée.

La forme retenue pour l'exécution du marché est un accord cadre à bons de commande mono-attributaire sans montant minimum et avec un montant maximum de 120 000 euros HT annuel, en application des articles R2162-2, R2162-4 2° et R2162-13 à R2162-14 du Code de la commande publique.

Le marché sera conclu avec le titulaire à compter du 03 juillet 2025 ou à sa date de notification si cette dernière est postérieure, pour une durée initiale d'un an (1an) puis reconductible 3 fois par reconduction tacite. La durée totale du marché ne pourra pas excéder 4 Ans.

Lieu principal d'exécution du marché : Neuilly-sur-Marne

Durée du marché (en mois) : 12

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

Autres informations complémentaires : Critères de jugement des offres: 1) Le prix 50 points 2) Valeur technique 50 points

Voir détails au RC.

Date d'envoi du présent avis : 27/03/2025

Mots clés: Gardiennage

Liste des principales fournitures ou des principaux services effectués (3 dernières années) indiquant le montant, la date et le destinataire, prouvées par des attestations du destinataire ou, à défaut, par une déclaration de l'opérateur économique

Marché réservé: NON

Critères d'attribution :

Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés ci-dessous avec leur pondération 30% La valeur technique est appréciée au regard du contenu du cadre de mémoire technique, éventuellement complété d'un mémoire technique

70% Le critère prix sera calculé en prenant compte le montant global des prix en HT

Remise des offres : 30/04/25 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 :

Lieu : HOTEL DE VILLE DE SAINT MAUR

Renseignements complémentaires :

Il s'agit d'un marché pénodique : OUI

Calendrier prévisionnel de publication des prochains avis :

Adresse à laquelle des renseignements complémentaires peuvent être obtenus : VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSES

Service Marchés Publics

Hôtel de Ville

Place Charles de Gaulle

94100 Saint-Maur-des-Fossés

Tél : 01 45 11 65 79

mél : marches.publics@mairie-saint-maur.com

Instance chargée des procédures de recours : TRIBUNAL ADMINISTRATIF DE MELUN, 43, rue du Général de Gaulle, BP 8630, 77008 Melun - Cedex, Tél : 01 60 56 66 30 - Fax : 01 60 56 66 10, mél : greffe.ta-melun@juradm.fr

Précisions concernant le(s) délai(s) d'introduction des recours : - Référé précontractuel avant la signature du contrat (articles L.551-1 à 12 du Code de Justice Administrative);

- Référé contractuel après la signature du contrat, dans les 31 jours qui suivent la publication de l'avis d'attribution du contrat, ou, à défaut d'un tel avis, dans les six mois qui suivent la date de conclusion de celui-ci (dans les conditions décrites aux articles L.551-13 à 23 du même code);
- soit d'un recours en contestation de la validité du contrat, conformément à la décision du Conseil d'Etat du 4 avril 2014 n°358994 "Tarn et Garonne", dans un délai de 2 mois à compter de la publication de l'avis d'attribution ou à défaut de toute autre mesure de publicité concernant la conclusion du contrat.

Envoi à la publication le : 28/03/25

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>

- Déclaration indiquant l'outillage, le matériel et l'équipement technique dont le candidat dispose pour la réalisation de marchés de même nature.
- Déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années.

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 ci-dessous avec leur pondération 10% Délai d'exécution

50% La valeur technique est appréciée au regard du contenu du cadre de mémoire technique, éventuellement complété d'un mémoire technique

10% Les performances en matière de protection de l'environnement sont appréciées au regard du contenu du cadre de mémoire technique, éventuellement complété d'un mémoire technique

30% Le critère prix sera calculé en prenant compte le montant global des prix en HT

Renseignements d'ordre administratifs : Service Marchés Publics

Tél : 01 45 11 65 79

L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui

Présentation des offres par catalogue électronique: Interdite

Remise des offres : 29/04/25 à 12h00 au plus tard.

Envoi à la publication le : 28/03/25

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>

93 GIP HABITAT ET INTERVENTIONS SOCIALES



Habitat et Interventions Sociales

GROUPEMENT D'INTÉRÊT PUBLIC

EXTERNALISATION DE LA GESTION DE LA PAIE DES AGENTS DU GIP HIS

AVIS DE MARCHÉ OU DE CONCESSION - RÉGIME ORDINAIRE

1. ACHETEUR

1.1 Acheteur

Nom officiel: GIP Habitat et Interventions sociales

Forme juridique de l'acheteur: Organisme de droit public

Activité du pouvoir adjudicateur: Services d'administration générale

2. PROCÉDURE

2.1 Procédure

Titre: Externalisation de la gestion de la paie des agents du GIP HIS

Description: La présente consultation concerne l'externalisation de gestion de la paie des agents du GIP HIS

Identifiant de la procédure: 7e44c6a0-bb1f-4467-8514-98fb16043a

Identifiant interne: 2025-02

Type de procédure: Ouverte

La procédure est accordée: non

Justification de la procédure accordée: Principales caractéristiques de la procédure:

2.1.1 Objet

Nature du marché: Services

Nomenclature principale (cpv): 79211110

Services de gestion des salaires

2.1.2 Lieu d'exécution

Subdivision pays (NUTS): Seine-Saint-Denis (FR106)

Pays: France

2.1.4 Informations générales

Base juridique: Directive 2014/24/UE

5. LOT

5.1.1 Identifiant technique du lot: LOT-0001

Titre: Externalisation de la gestion de la paie des agents du GIP HIS

Description: La présente consultation concerne l'externalisation de gestion de la paie des agents du GIP HIS

5.1.1.1 Objet

Nature du marché: Services

Nomenclature principale (cpv): 79211110

Services de gestion des salaires

5.1.2 Lieu d'exécution

Subdivision pays (NUTS): Seine-Saint-Denis (FR106)

Pays: France

Informations complémentaires:

5.1.3 Durée estimée

Date de début: 01/01/2026

Durée: 4 An

5.1.6 Informations générales

Participation réservée: La participation n'est pas réservée.

Projet de passation de marché non financé par des fonds de l'UE

Le marché relève de l'accord sur les marchés publics (AMP): oui

5.1.11 Documents de marché

L'accès à certains documents de marché est restreint

Justification de la restriction de l'accès à certains documents de marché: Protection des informations particulièrement sensibles

Des informations sur les documents restreints sont disponibles à l'adresse suivante: <https://www.e-marchespublics.com>

5.1.12 Conditions du marché public

Conditions de présentation: Présentation par voie électronique: Autorisée

Adresse de présentation: <https://www.e-marchespublics.com>

Langues dans lesquelles les offres ou demandes de participation peuvent être présentées: français

Catalogue électronique: Non autorisée

Date limite de réception des offres: 09/05/2025 17:00 +02:00

Date limite de validité de l'offre: 120 Jour

Informations relatives à l'ouverture publique:

Date d'ouverture: 12/05/2025 12:00 +02:00

Conditions du marché:

Le marché doit être exécuté dans le cadre de programmes d'emplois protégés: Non

93 VILLE DE NEUILLY-SUR-MARNE



SURVEILLANCE, GARDIENNAGE ET SÉCURITÉ INCENDIE

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR

Nom complet de l'acheteur : Mairie de Neuilly-sur-Marne

Type de Numéro national d'identification : SIRET

N° National d'identification : 21330050600017

Ville : Neuilly-sur-Marne cedex

Code Postal : 93331

Groupement de commandes : Non

SECTION 2 : COMMUNICATION

Lien vers le profil d'acheteur : https://www.achatpublic.com/sdm/ent2/gen/ficheCsl.action?P2CSL=CSL_2025_Q58pcLeqCq

Identifiant interne de la consultation : 2025-1001

Intégralité des documents sur le profil d'acheteur : Oui

Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non

Nom du contact : Service Commande Publique

Adresse mail du contact : Service.marches.publics@neuillysurmarne.fr

Numéro de téléphone du contact : +33 143087947

SECTION 3 : PROCÉDURE

Type de procédure : Procédure adaptée ouverte

Conditions de participation :

Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Voir modalités au Règlement de Consultation (RC)

Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve : Voir modalités au Règlement de Consultation (RC)

Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : Voir modalités au Règlement de Consultation (RC)

Technique d'achat : Sans objet

Date et heure limite de réception des plis :

05 mai 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 : Prestations de surveillance, gardiennage et sécurité incendie pour la commune de Neuilly-sur-Marne

Code CPV principal

Descripteur principal : 79713000

Type de marché : Services

Description succincte du marché : Le marché porte sur les prestations suivantes :

Prestations de surveillance, gardiennage et sécurité incendie pour la commune de Neuilly-sur-Marne.

Il s'agit d'une part d'assurer les prestations nécessaires notamment à l'organisation des spectacles et manifestations de la Ville en assurant la protection de biens et de personnes sur différents lieux, par la

94 VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS



COLLECTE, TRI PAR MASSIFICATION, AFFRANCHISSEMENT ET ACHEMINEMENT DU COURRIER AUX SERVICES POSTAUX

AVIS DE PUBLICITE

VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSES

M. Pierre-Michel DELECROIX - Maire

Hôtel de Ville

Place Charles de Gaulle

94100 Saint-Maur-des-Fossés

Tél : 01 45 11 65 79

mél : marches.publics@mairie-saint-maur.com

web : <https://www.saint-maur.com/>

SIRET 21940068600016

L'avis implique l'établissement d'un Accord-Cadre.

Durée : 48 mois

Accord-cadre avec un seul opérateur.

Objet : Collecte, tri par massification, affranchissement et acheminement du courrier aux services postaux

Référence acheteur : 2024-1AO0276

Type de marché : Services

Procédure : Appel d'Offres ouvert

Code NUTS : FR107

Lieu d'exécution : Hôtel de Ville

94100 Saint-Maur-des-Fossés

Durée : 48 mois.

Classification CPV :

Principale : 64120000 - Services de courrier

La procédure d'achat du présent avis est couverte par l'accord sur les marchés publics de l'OMC : OUI

Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non

Les variantes sont refusées

Reconductions : oui

Nombre de reconductions éventuelles : 4

Conditions de participation

Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :

Habilitation à exercer l'activité professionnelle, y compris exigences relatives à l'inscription au registre du commerce ou de la profession :

- Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe.marches.publics@neuillysurmarne.fr
- Formulaire DC1, Lettre de candidature - Habilitation du mandataire par ses co-traitants.(disponible à l'adresse suivante : <http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat>)

Copie du ou des jugements prononcés en cas de redressement judiciaire, Attestation sur l'honneur relative aux sanctions contre la Russie, Lettre de candidature Habilitation du mandataire par ses co-traitants (DC1 disponible sur le site du ministère de l'Economie et des Finances), Déclaration individuelle du candidat ou du membre du groupement (DC2 disponible sur le site du ministère de l'Economie et des Finances)

Capacité économique et financière : Liste et description succincte des critères de sélection, indication des informations et documents requis :

- Déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les fournitures, services ou travaux objet du marché, réalisés au cours des trois derniers exercices disponibles.

Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve : Voir modalités au Règlement de Consultation (RC)

Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : Voir modalités au Règlement de Consultation (RC)

Technique d'achat : Sans objet

Date et heure limite de réception des plis :

05 mai 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 : Prestations de surveillance, gardiennage et sécurité incendie pour la commune de Neuilly-sur-Marne

Code CPV principal

Descripteur principal : 79713000

Type de marché : Services

Description succincte du marché : Le marché porte sur les prestations suivantes :

Prestations de surveillance, gardiennage et sécurité incendie pour la commune de Neuilly-sur-Marne.

Il s'agit d'une part d'assurer les prestations nécessaires notamment à l'organisation des spectacles et manifestations de la Ville en assurant la protection de biens et de personnes sur différents lieux, par la

mise à disposition de personnel spécialisé.

Et d'autre part, le prestataire doit assurer, suivant les ordres et indications de la commune de Neuilly-sur-Marne, la sécurisation, principalement nocturne, de divers bâtiments et leurs abords. Il s'agit essentiellement de missions de surveillance ADS et d'agents cynophiles sur site avec maintien d'une présence physique sur les lieux et pendant les horaires convenus.

L'accord-cadre portant sur des services dits « spécifiques », au sens de l'article R. 2123-1 3° du Code de la commande publique, il est passé selon une procédure adaptée.

La forme retenue pour l'exécution du marché est un accord cadre à bons de commande mono-attributaire sans montant minimum et avec un montant maximum de 120 000 euros HT annuel, en application des articles R2162-2, R2162-4 2° et R2162-13 à R2162-14 du Code de la commande publique.

Le marché sera conclu avec le titulaire à compter du 03 juillet 2025 ou à sa date de notification si cette dernière est postérieure, pour une durée initiale d'un an (1an) puis reconductible 3 fois par reconduction tacite. La durée totale du marché ne pourra pas excéder 4 Ans.

Lieu principal d'exécution du marché : Neuilly-sur-Marne

Durée du marché (en mois) : 12

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

Autres informations complémentaires : Critères de jugement des offres: 1) Le prix 50 points 2) Valeur technique 50 points

Voir détails au RC.

Date d'envoi du présent avis : 27/03/2025

Mots clés: Gardiennage

94 VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS



RELIURE ET RESTAURATION DES ACTES ADMINISTRATIFS

AVIS DE PUBLICITE

VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSES

M. Pierre-Michel DELECROIX - Maire

Hôtel de Ville

Place Charles de Gaulle

94100 Saint-Maur-des-Fossés

Tél : 01 45 11 65 79

mél : marches.publics@mairie-saint-maur.com

web : <https://www.saint-maur.com/>

SIRET 21940068600016

L'avis implique l'établissement d'un Accord-Cadre.

Durée : 48 mois

Objet : Reliure et restauration des actes administratifs

Référence acheteur : 2024-9PA0184

Type de marché : Services

Procédure : Procédure adaptée ouverte

Technique d'achat : Accord-Cadre

Lieu d'exécution : Hôtel de Ville

94100 Saint-Maur-des-Fossés

Durée : 48 mois.

Classification CPV :

Principale : 79971000 - Services de reliure et de finition

Forme de la procédure : Prestation divisée en lots : non

Les variantes sont exigées: Non

Identification des catégories d'acheteurs intervenant :

Collectivités territoriales

Valeur estimée hors TVA : 100 000,00 euros

Conditions de participation

Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat :

Aptitude à exercer l'activité professionnelle :

- Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupe.marches.publics@neuillysurmarne.fr
- Formulaire DC1, Lettre de candidature - Habilitation du mandataire par ses co-traitants.(disponible à l'adresse suivante : <http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat>)

Déclaration individuelle du candidat ou du membre du groupement (DC2 disponible sur le site du ministère de l'Economie et des Finances), Lettre de candidature Habilitation du mandataire par ses co-traitants (DC1 disponible sur le site du ministère de l'Economie et des Finances)

Capacité économique et financière : Liste et description succincte des critères de sélection, indication des informations et documents requis :

- Déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les fournitures, services ou travaux objet du marché, réalisés au cours des trois derniers exercices disponibles.

Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve : Voir modalités au Règlement de Consultation (RC)

Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : Voir modalités au Règlement de Consultation (RC)

Technique d'achat : Sans objet

Date et heure limite de réception des plis :

05 mai 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 : Marché de travaux de l'exposition « Sargent. Les années parisiennes » prévue au musée d'Orsay du 22 septembre 2025 au 11 janvier 2026

Code CPV principal

Descripteur principal : 45000000

Type de marché : Travaux

Description succincte du marché : La présente consultation a pour objet de conclure un marché public portant sur des prestations de travaux nécessaires à la réalisation de l'exposition temporaire « Sargent. Les années parisiennes » qui se déroulera au musée d'Orsay du 22 septembre 2025 au 11 janvier 2026.

Les prestations sont allotées de la manière suivante :

- Lot 1 : Agencement
- Lot 2 : Eclairage et électricité
- Lot 3 : Graphisme

Lieu principal d'exécution du marché : Esplanade Valéry Giscard d'Estaing 75007 Paris

La consultation comporte des tranches : Non

La consultation

AVIS D'APPELS D'OFFRES

SECTION 5 : LOTS
Description du lot : Agencement
Code CPV principal : 45000000
Estimation de la valeur hors taxes du lot : euros
Lieu d'exécution du lot : Esplanade Valéry Giscard d'Estaing, 75007 Paris
Description du lot : Eclairage et électricité
Code CPV principal : 45311200
Estimation de la valeur hors taxes du lot : euros
Lieu d'exécution du lot : Esplanade Valéry Giscard d'Estaing, 75007 Paris
Description du lot : Graphisme
Code CPV principal : 79822500
Estimation de la valeur hors taxes du lot : euros
Lieu d'exécution du lot : Esplanade Valéry Giscard d'Estaing, 75007 Paris
SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Une visite facultative du site sera organisée pour les candidats répondant pour chaque lot (détail pour la visite dans le RC).
L'EPMO-VGE pourra confier au titulaire des prestations similaires dans les conditions prévues à l'article R. 2122-7 du code de la commande publique.
Date d'envoi du présent avis : 27/03/2025
Mots clés: Equipement muséographique
Signalétique Travaux d'électricité

75 **SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DE LA TOUR EIFFEL**



MODERNISATION DU SYSTÈME DE CONTRÔLE D'ACCÈS

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
Nom complet de l'acheteur : Société d'Exploitation de la Tour Eiffel
Type de Numéro national d'identification : SIRET
N° National d'identification : 48262252900048
Vile : Paris
Code Postal : 75015
Groupement de commandes : Non
SECTION 2 : COMMUNICATION
Lien vers le profil d'acheteur : <https://www.achatpublic.com/sdm/ent2/gen/index.jsp>
Identifiant interne de la consultation : M03/2025/DPRSS
Intégralité des documents sur le profil d'acheteur : Oui
Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non
Nom du contact : Raphaël ROGIER, Juriste, Direction des affaires juridiques, SETE
Adresse mail du contact : Rrogier@toureiffel.paris
Numéro de téléphone du contact : +33 648453746
SECTION 3 : PROCÉDURE
Type de procédure : Procédure adaptée restreinte
Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Cf RC
Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve : Cf RC
Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : Cf RC
Technique d'achat : Accord-cadre
Date et heure limite de réception des plis : 28 avril 2025 à 12 h 00
Présentation des offres par catalogue électronique : Autorisée
Réduction du nombre de candidats : Oui
Nombre maximum de candidats : 3
Possibilité d'attribution sans négociation : Oui
L'acheteur exige la présentation de variantes : Non
Identification des catégories d'acheteurs intervenant (si accord-cadre) : Société d'Exploitation de la Tour Eiffel - Société Publique Locale
En cas de réduction, critères de sélection des candidats admis à présenter une offre : Cf RC
SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ
Intitulé du marché : Modernisation du système de contrôle d'accès de la Société d'Exploitation de la Tour Eiffel
Code CPV principal : 42961100
Description succincte du marché : La présente consultation a pour objet la modernisation du système de contrôle d'accès de la Société d'Exploitation de la Tour Eiffel.
Lieu principal d'exécution du marché : Tour Eiffel, 6 avenue Gustave Eiffel, 75007 PARIS
Durée du marché (en mois) : 12
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 : Oui
Détail sur la visite (si oui) : Cf Article 6-2 du RC
Date d'envoi du présent avis : 28/03/2025
Mots clés: Contrôle d'accès

91 **VILLE DE LONGJUMEAU**



RÉNOVATION SALLE ANNE FRANK

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
Nom complet de l'acheteur : Ville de Longjumeau
Type de Numéro national d'identification : SIRET
N° National d'identification : 21910345400225
Code Postal : 91160
Vile : Longjumeau
Groupement de commandes : Non
SECTION 2 : COMMUNICATION
Moyen d'accès aux documents de la consultation : Lien vers le profil d'acheteur : https://longjumeau.e-marchespublics.com/pack/annonce_marche_public_14_1083434.html
Identifiant interne de la consultation : 2025/12
L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui
Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non
Nom du contact : Direction de la commande publique
email : achatpublic@longjumeau.fr
Tél : +33 164545932
SECTION 3 : PROCÉDURE
Type de procédure : Procédure adaptée ouverte
Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Sans objet. Ne seront pas retenus les candidats qui ne sont pas en mesure de soumissionner au regard des articles L2141-1 et suivants du code de la commande publique, ceux qui n'ont pas fourni les pièces mentionnées à l'article L2142-1 du code susvisé, précisées à l'article 15 du rc, ou enfin ceux qui ne présentent pas de garanties professionnelles, techniques, économiques ou financières suffisantes, appréciées au regard de l'objet du marché public ou à ses conditions d'exécution. Il est demandé aux candidats de transmettre une attestation sur l'honneur et/ou un DC1 afin de justifier de leur autorisation à concourir.
Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve : Suffisantes au regard des besoins de la Ville pour ce marché et analysées au vu de la déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les travaux objet du présent marché, réalisés au cours des trois derniers exercices disponibles, si besoin en fonction de la date de création de l'entreprise ou du début d'activité professionnelle de l'opérateur économique.
Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : Suffisantes au regard des besoins de la Ville pour ce marché et analysées au vu de : la déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années, la déclaration indiquant une liste des principaux travaux effectués au cours des trois dernières années, indiquant le montant, la date et le destinataire public ou privé, la déclaration indiquant l'outillage, le matériel et l'équipement technique dont le candidat dispose pour la réalisation de marchés de même nature, les certificats de qualification professionnelle établis par des organismes indépendants. Dans ce cas, l'acheteur accepte tout moyen de preuve équivalent ainsi que les certificats équivalents d'organismes établis dans d'autres Etats membres. Le pouvoir adjudicateur précise que la preuve de la capacité du candidat peut être apportée par tout moyen, notamment par des certificats d'identité professionnelle ou des références de travaux attestant de la compétence de l'opérateur économique à réaliser la prestation pour laquelle il se porte candidat.
Technique d'achat : Sans objet
Date et heure limites de réception des plis : 22 Avril 2025 à 16:00
Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite
Réduction du nombre de candidats : Non
Possibilité d'attribution sans négociation (Attribution sur la base de l'offre initiale) : Oui
L'acheteur exige la présentation de variantes : Non
Critères d'attribution : Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans les documents de la consultation.
SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ
Intitulé du marché : Travaux de rénovation salle Anne Frank
CPV - Objet principal : 45000000.
Type de marché : Travaux
Description succincte du marché : La présente consultation porte sur des travaux de rénovation de la salle Anne Frank ; ce conformément à la réglementation en vigueur. Salle de plain-pied d'une superficie de 630 m² Les indications portées ci-dessous sont indicatives. La prescription des travaux est détaillée dans le CCTP. Les travaux comprennent notamment : Lot n°1 : Travaux menuiserie et serrurerie : - Dépose de bioc-porte tiercé/imposte fixe, profils aluminium, double-vitrage - Fourniture et pose à neuf d'ensemble composé, bioc-porte tiercé/imposte fixe, profils aluminium finition, double-vitrage, à rupture de pont thermique - Fourniture et pose rideoau métallique à enroulement motorisé Lot n°2 : Travaux éclairage : Dépose d'appareils d'éclairage - Dépose faux-plafond - Fourniture et pose d'éclairage LED - Fourniture et pose faux-plafond
Lieu principal d'exécution du marché : Ville de Longjumeau
La consultation comporte des tranches : Non
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non
Marché alloti : Oui
Mots descripteurs : Menuiserie, Serrurerie, Cloison, faux plafond, Matériel électrique.
SECTION 5 : LOTS
Description du lot n° 1 : Travaux menuiserie et serrurerie
CPV - Objet principal : 45421000.
Lieu d'exécution du lot n° 1 : Ville de Longjumeau
Description du lot n° 2 : Travaux éclairage
CPV - Objet principal : 45310000.
Lieu d'exécution du lot n° 2 : Ville de Longjumeau
SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Oui
Détails sur la visite : selon les modalités prévues dans le RC. Prendre rendez-vous auprès de Madame MAILLOTTE : 01 64 54 19 23 ou 06 76 87 9 9 28
Autres informations complémentaires : Durée du marché : 12 semaines - période de préparation comprise, à compter de la date mentionnée dans l'OS qui prescrira au titulaire le commencement du délai global d'exécution - L'acheteur se réserve la possibilité de recourir aux dispositions de l'article R2122-7 du code de la commande publique, pour la conclusion de marchés complémentaires. - en cas de groupement conjoint, la ville impose que le mandataire soit solidaire.
Date d'envoi du présent avis : 26 Mars 2025

Identification des catégories d'acheteurs intervenant (si accord-cadre) : Ville de Pantin
Critères d'attribution : 1- Prix des prestations (50%)
1-1 Prix des prestations au regard de la DPGF (70%)
1.2 Prix des prestations au regard du DOE (30%)
2- Qualité de la méthodologie de déconstruction employée pour réaliser les prestations et retour d'expérience en milieu urbain - quartier de faubourg, au regard du mémoire technique (25%)
3- Qualité de l'intégration du volet économie circulaire au regard de la note méthodologique (20%)
4- Délai de réalisation proposé dans le respect du délai prévisionnel (5%)
SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ
Intitulé du marché : TRAVAUX DE DESAMIANTAGE ET DE DECONSTRUCTION EN ECONOMIE CIRCULAIRE DU 94 AVENUE JEAN JAURES A PANTIN (93)
Code CPV principal : 45111100
Description succincte du marché : TRAVAUX DE DESAMIANTAGE ET DE DECONSTRUCTION EN ECONOMIE CIRCULAIRE DU 94 AVENUE JEAN JAURES A PANTIN (93)
Lieu principal d'exécution du marché : 94 avenue Jean Jaurès à PANTIN (93)
La consultation comporte des tranches : Oui
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non
Marché alloti : Non
SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Oui
Détail sur la visite (si oui) : Une visite sur site, obligatoire pour les candidats, sera organisée.
L'opération est située au 94 avenue Jean Jaurès, 93500 Pantin.
Les visites se tiendront le 7 avril 2025 à 16h00.
Voir article 6.2 du RC
Autres informations complémentaires : Le marché à tranches sera conclu en application des articles R. 2113-4 à R. 2113-6 du Code de la commande publique.
La répartition par tranches du marché est la suivante :
- Tranche ferme : Travaux de désamiantage et de déconstruction en économie circulaire du 94 avenue Jean Jaurès à PANTIN (93).
- Tranche optionnelle : Maintien toute hauteur du mur mitoyen 17 rue Gabrielle Jossarand y compris confortement / étude géotechnique/ étude de structure.
Concernant la dépose préservante et le réemploi de PEM identifiés dans le diagnostic PEMD, ainsi que les découvertes amiantes, l'accord-cadre avec maximum est passé en application des articles L2125-11°, R. 2162-1 à R. 2162-6, R. 2162-13 et R. 2162-14 du Code de la commande publique. Il fixe les conditions d'exécution des prestations et s'exécute au fur et à mesure de l'émission de bons de commande.
Les prestations seront rémunérées à la fois par application de prix forfaitaires et par application aux quantités réellement exécutées des prix unitaires fixés dans le bordereau des prix.
Pour les prestations rémunérées par application aux quantités réellement exécutées des prix unitaires fixés dans le bordereau des prix (BPU), le montant maximum des prestations pour la durée totale du marché est défini comme suit : 600 000 euros HT.
Outre la réponse obligatoire à l'offre de base, les candidats ont la possibilité de proposer une ou plusieurs variantes. Seules les variantes permettant d'améliorer la prise en compte de l'économie circulaire et les objectifs de valorisation sont autorisées. Les aspects réglementaires présentés dans le CCTP doivent être respectés. Les exigences et modalités de présentation des variantes figurent à l'article 2.3 du RC.
Le pouvoir adjudicateur se réserve la possibilité de confier ultérieurement au titulaire du marché, en application des articles L. 2122-1 et R. 2122-7 du Code de la commande publique, un ou plusieurs nouveaux marchés ayant pour objet la réalisation de prestations similaires.
Date d'envoi du présent avis : 28/03/2025
Mots clés: Démolition

93 **VILLE DE PANTIN**



DESAMIANTAGE ET DECONSTRUCTION EN ECONOMIE CIRCULAIRE

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
Nom complet de l'acheteur : Ville de Pantin
Type de Numéro national d'identification : SIRET
N° National d'identification : 2193005550014
Vile : Pantin cedex
Code Postal : 93507
Groupement de commandes : Non
SECTION 2 : COMMUNICATION
Lien vers le profil d'acheteur : <https://www.achatpublic.com/sdm/ent2/gen/index.jsp>
Identifiant interne de la consultation : 2025/046
Intégralité des documents sur le profil d'acheteur : Oui
Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non
Nom du contact : Pôle commande publique
SECTION 3 : PROCÉDURE
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 que le candidat n'entre dans aucun des cas d'interdiction de soumissionner - Renseignements sur le respect de l'obligation d'emploi mentionnée aux articles L. 5212-1 à L. 5212-11 du Code du travail Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve : - Déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les prestations objet du contrat, réalisées au cours des trois derniers exercices disponibles - Déclaration appropriée de banques ou preuve d'une assurance pour les risques professionnels
Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : - Déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années - Liste des travaux exécutés au cours des cinq dernières années sur des chantiers équivalents (milieu urbain avec économie circulaire), appuyée d'attestations de bonne exécution pour les plus importants (montant, époque, lieu d'exécution, s'ils ont été effectués selon les règles de l'art et menés à bonne fin) - Déclaration indiquant l'outillage, le matériel et l'équipement technique dont le candidat dispose pour la réalisation du contrat - Certificat de qualification répondant aux exigences de la réglementation (QUALIBAT 1552 AFAO AFNOR ou GLOBAL CERTIFICATION) concernant les travaux de retrait de l'amiante ou d'encapsulation comprenant à minima les mentions suivantes : a) ouvrages extérieurs de bâtiment ; b) ouvrages intérieurs de bâtiment - Certificat de qualification pour la réalisation de travaux de démolition ou de déconstruction (QUALIBAT 1112 « technicité confirmée » ou supérieur)
Technique d'achat : Accord-cadre
Date et heure limite de réception des plis : 28 avril 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

web : <http://www.yerres.fr>
SIRET 21910691100015
Objet : Mise en concurrence pour une occupation précaire du domaine public communal (exploitation de locaux destinés à la restauration)
Référence acheteur : convococpDP
Type de marché : Services
Procédure : Code NUTS : FR104
Description : La convention à passer est exclue du champ d'application des baux commerciaux. La présente consultation n'est soumise ni aux dispositions relatives à la commande publique ni aux dispositions de la loi n°93-122 du 29 janvier 1993 dite loi "sapin" ni aux dispositions des articles L. 1414-1 et suivants du code général des collectivités territoriales relatifs aux contrats de partenariat.
La présente consultation est lancée en application de l'article L2122-1-1 du Code Général de la Propriété des Personnes Publiques
L'annonce complète est en pièce jointe.
Classification CPV : Principale : 55300000 - Services de restaurant et services de personnel en salle
Critères d'attribution : Remise des plis : 22/04/25 à 16h00 au plus tard.
Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature : français.
Instance chargée des procédures de recours : TRIBUNAL ADMINISTRATIF DE VERSAILLES, 56 avenue de Saint Cloud, 78011 Versailles - Cedex, Tél : 01 39 20 54 00 - Fax : 01 39 20 54 87, mèl : greffe.ta-versailles@juradm.fr
Envoi à la publication le : 26/03/25
Pour retrouver cet avis intégral, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur <http://agyssoft.marches-publics.info/>

web : <https://www.saint-maur.com/>
SIRET 21940068600016
Objet : Fourniture de Produits spécifiques biodégradables
Référence acheteur : 2024-2PA0270
Nature du marché : Fournitures
Procédure adaptée
Classification CPV : Principale : 39830000 - Produits de nettoyage
Instance chargée des procédures de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue du Général de Gaulle BP 8630 - 77008 Melun - Cedex Tél : 0160566630 - Fax : 0160566610
greffe.ta-melun@juradm.fr
Attribution du marché
Date d'attribution : 31/03/25
Marché n° : 2427000
CHRISTEYNS FRANCE, 31 rue de la Maladrerie, 44120 VERTOU
Montant indéfini
Envoi le 31/03/25 à la publication
Pour retrouver cet avis intégral, allez sur <https://www.marches-publics.info>

AVIS D'ATTRIBUTION

94 **VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS**



FOURNITURE DE PRODUITS SPÉCIFIQUES BIODÉGRADABLES

AVIS D'ATTRIBUTION
VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSES
M. Pierre-Michel DELECROIX - Maire
Hôtel de Ville
Place Charles de Gaulle
94100 Saint-Maur-des-Fossés
Tél : 01 45 11 65 79
mèl : marches.publics@mairie-saint-maur.com

AUTRES AVIS

91 **VILLE D'YERRES**



EXPLOITATION DE LOCAUX DESTINÉS À LA RESTAURATION

MISE EN CONCURRENCE POUR UNE OCCUPATION PRÉCAIRE DU DOMAINE PUBLIC COMMUNAL
AVIS DE PUBLICITÉ
M. ARIE DE YERRES
M. Olivier CLODONG - Maire
60 rue Charles de Gaulle
91330 YERRES
Tél : 01 69 49 77 42
mèl : correspondre@aws-france.com

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.

RESPONSABLES D'INFORMATIONS MARCHÉS

✉ Thomas BARRÉ (01 87 39 76 53)
✉ Laurie DEIANA (01 87 39 82 29)
✉ Guillaume DESHOULIÈRES (01 55 80 73 21)

Les Echos Entreprises & Collectivités

✉ Directeur : Frédéric CRAND
✉ Directrice de Production & Logistique : Catherine MASSABUAU
Retrouvez l'ensemble de nos appels d'offres et attributions de marchés sur [marches-publics.lesechos.fr](https://www.marches-publics.lesechos.fr)

Entreprises & Collectivités
Nos solutions vous accompagnent dans votre transformation numérique
MARCHÉS PUBLICS
CONVOICATIONS SIGNATURES
PARAPHEURS
Dematis
DEMATERIALISATION ASSEMBLÉES VOTES
www.dematis.com