



Trump, la stratégie de l'escalade

- Les Etats-Unis ont commencé à bombardier massivement l'île de Kharg d'où l'Iran exporte son pétrole.
- Le président américain exclut de recourir à l'arme nucléaire mais menace de détruire la civilisation iranienne.
- La Russie et la Chine ont mis leur veto, mardi à l'ONU, à la résolution sur le déblocage du détroit d'Ormuz.

// PAGE 6

événement

Aérien : le spectre de la pénurie de kérosène guette

Le kérosène a flambé de 150 % depuis le début de la guerre et il commence à manquer dans certains aéroports // PAGES 16-17

Impôts Les recettes du contrôle fiscal stagnent à nouveau // P. 4



Running Un phénomène de société

à l'origine d'un boom économique // P. 13

OPA à 55 milliards sur Universal Music



MUSIQUE Le fonds américain Pershing Square, détenu par l'activiste Bill Ackman, a présenté une offre de rachat de 55 milliards d'euros pour s'emparer d'Universal Music Group (UMG) aujourd'hui coté à Amsterdam et qu'il souhaite introduire en Bourse à New York. Le numéro un mondial de la musique compte un bon nombre de stars à son catalogue, dont les américains Taylor Swift et Bad Bunny mais aussi Lady Gaga, les Beatles ou Mylène Farmer. Vincent Bolloré et Vivendi qui contrôlent 28 % du capital ne se sont pas encore exprimés officiellement sur cette opération mais elle pourrait leur rapporter gros. // PAGE 22

IA Samsung Electronics pourrait devenir l'entreprise la plus rentable // P. 23

Immobilier Les charges de copropriété en légère baisse en 2025 // P. 20

Agriculture : un nouveau projet de loi en Conseil des ministres



ALIMENTATION Le projet de loi d'urgence agricole qui doit être adopté avant la mi-juillet comporte une vingtaine d'articles. Défendu par le gouvernement, il est centré sur la question très sensible de l'usage et du partage de la ressource en eau, avec plusieurs mesures de simplification demandées de longue date par les agriculteurs. Les points plus polémiques comme l'usage de certains pesticides pourraient faire l'objet de propositions d'amendements. // PAGE 5

l'éditorial

Laissez l'épargne salariale tranquille!



Une crise imprévue ? Une déprime ? Un coup de mou ? Ce n'est pas grave, prenez un comprimé de Déblocage d'épargne salariale ! Voici ce que semblent croire ministres, sénateurs ou députés qui prônent régulièrement ce remède à une consommation affaiblie, avec le même aveuglement qu'un médecin pressé prescrivant un antibiotique à un patient enrhumé.

Le raisonnement est simple. La brusque flambée du prix des carburants érode le pouvoir d'achat. Or 13 millions de salariés ont 230 milliards d'euros d'épargne salariale, nourrie par les mécanismes d'intéressement et de participation ainsi que par les primes « Macron » de partage de la valeur. Il suffirait donc de libérer une partie de cette montagne d'argent pour doper la consommation.

Mais le déblocage est une mauvaise idée. D'abord, il n'est ni juste ni efficace. Les salariés les mieux dotés en épargne salariale sont les cadres des grandes entreprises et des grosses PME, qui ont rarement besoin d'une poche de liquidité pour payer leur plein d'essence devenu plus cher. Ensuite, le déblocage irait à l'encontre de l'un des rares dispositifs français encourageant une épargne de long terme, investie notamment en entreprise. Sans l'emprisonner pour autant : il existe déjà... quatorze cas de figure autorisant un déblocage anticipé.

Si les politiques estiment que l'épargne salariale est inutile ou trop coûteuse en allègements de cotisations et d'impôts, qu'ils la suppriment. Sinon, ils devraient plutôt la vanter, l'encourager, chercher à la rendre plus efficace. — Jean-Marc Vittori



DENZA

TECHNOLOGY DRIVES ELEGANCE

La technologie sublime l'élégance

Le gouvernement attendu sur le coup de pouce promis pour les aides à domicile

CONJONCTURE

Le secteur de l'aide à domicile réclame des aides pour les travailleurs qui prennent la route et voient les prix des carburants flamber.

Pressé de toutes parts, le gouvernement s'est montré jusque-là soucieux de ne pas trop délier les cordons de la bourse.

Solenn Poullennec

Face à la flambée des prix à la pompe, le gouvernement promet de soutenir les aides-soignantes et aides à domicile. S'il reste vague à ce stade sur les modalités de ce soutien, celui-ci est en tout cas attendu de pied ferme dans le secteur de l'accompagnement des personnes, notamment des plus fragiles.

« Il y a urgence, on a besoin de mesures très très rapides », assure Loïc Gobé, de la Fédération des entreprises de services à la personne (FESP). « J'ai des collègues chez qui des salariés se mettent en arrêt maladie pour ne plus avoir à sortir », assure le fondateur de la société Helpi basée dans le Nord-Est. Le président de la FESP attend que le gouvernement déblocque une aide du type de celle proposée à la fin du mois de mars aux pêcheurs et transporteurs routiers (à hauteur de 20 centimes par litre de carburant).

Des annonces dans les « jours à venir »

Plus ou moins élevées selon les structures, les indemnités kilométriques offertes aux salariés du secteur de l'aide à domicile qui prennent leur voiture pour travailler peuvent plutôt bien couvrir le prix du carburant, font valoir plusieurs acteurs (certains parlent d'une aide équivalente à au moins 2 euros le litre). Il n'empêche, les intervenants à domi-

cile qui peuvent être amenés à beaucoup rouler, notamment dans les zones rurales, voient leur pouvoir d'achat diminuer avec la guerre en Iran. Qui plus est, ils doivent faire face à d'autres frais liés à l'utilisation de leur véhicule (entretien, assurance professionnelle).

« Nous ne laisserons pas tomber les Français qui travaillent, je pense aux aides-soignantes, aux aides à domicile », a promis mardi sur BFMTV la porte-parole du gouvernement et ministre chargée de l'Énergie, Maud Bregeon, annonçant la présentation d'un nouveau dispositif d'aide « dans les jours à venir ».

Pressé de toutes parts pour apporter des aides afin de compenser les conséquences de la guerre en Iran qui dure, le gouvernement, confronté à des finances publiques en très piteux état, s'est montré jusque-là soucieux de ne pas trop délier les cordons de la bourse.

Certains acteurs n'ont d'ailleurs pas attendu des annonces de l'exécutif pour soutenir davantage leurs salariés. Dans le Maine-et-Loire, l'ADMR, un acteur associatif, a déjà revu en hausse (de 3 centimes à 45 centimes du kilomètre) les indemnités versées aux salariés.

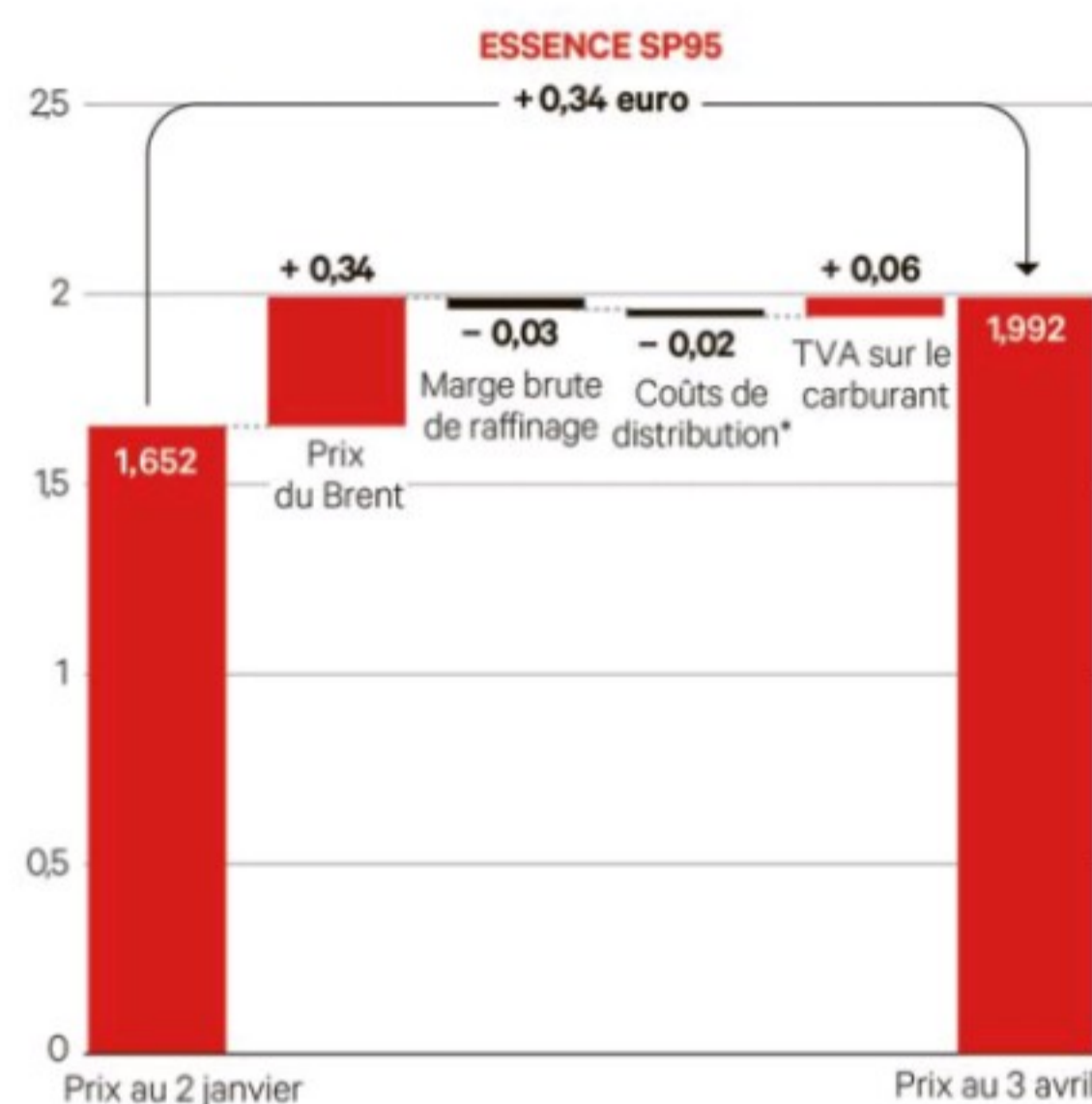
Des services déjà fragiles financièrement

Une bonne nouvelle pour les travailleurs concernés, mais « ce sont les associations qui supportent les surcoûts », souligne Dominique de Ternay, chargée de la communication de l'ADMR au niveau national. Or, « il y a des associations qui sont très fragiles financièrement ». Donc, « si la crise se prolonge, elles ne pourront pas supporter cela », poursuit le porte-parole réclamant la mise en place d'un fonds de soutien.

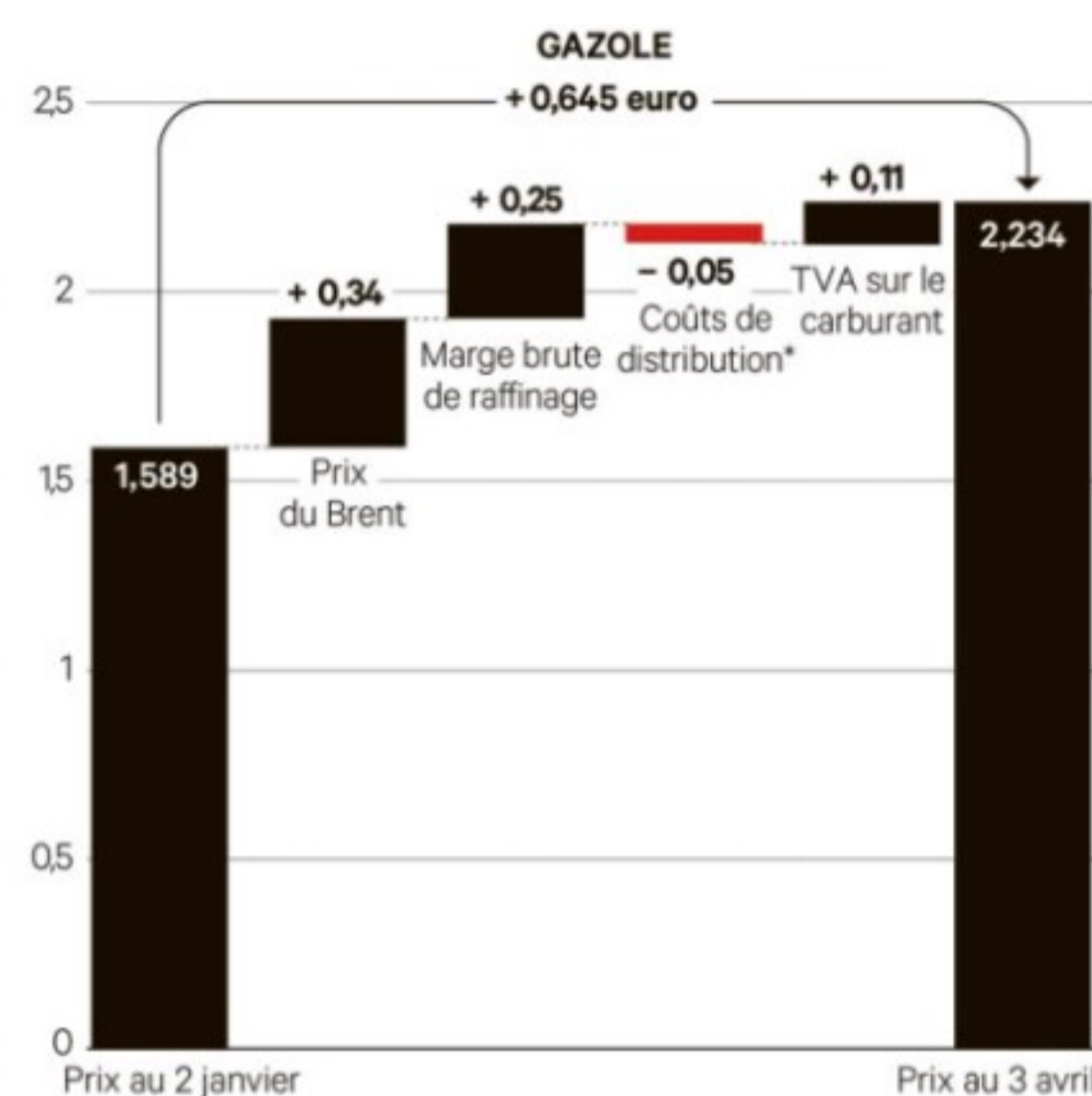
Pour faciliter les déplacements des aides à domicile, la loi a déjà prévu, avant la crise, une aide versée aux départements. L'idée étant de soutenir notamment l'achat ou la location de véhicules d'entreprise « à faibles émissions ou très faibles émissions ». Ce fonds, calibré à 75 millions d'euros pour 2025, pourrait-il être mobilisé aujourd'hui pour faire face à l'urgence ?

Les prix à la pompe continuent de flamber

En euros par litre



*Y compris certificats d'économie d'énergie



* LES ECHOS / SOURCES : UFIP, CALCULS : LES ECHOS *

« Le plus important, c'est de pouvoir faire en sorte que les gens puissent travailler sans perdre de l'argent. »

VINCENT VINCENTELLI
Directeur du pôle politiques publiques de l'UNA

« Le gouvernement est en train de regarder dans quelle mesure, avec la situation actuelle en 2026 et dans le nouveau décret qui doit paraître sur le fonds de mobilité, on arrive à réorienter vraiment sur l'aide à la mobilité pour l'ensemble des aides à domicile », a glissé, mardi matin, le directeur de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie, Maëlig Le Bayon, lors d'une conférence organisée par l'Association des journalistes de l'information sociale (Ajis).

« Le plus important, c'est de pouvoir faire en sorte que les gens puissent travailler sans perdre de l'argent », souligne Vincent Vincentelli, à l'Union nationale de l'aide, des soins et des services aux domiciles (UNA). Les infirmiers libéraux aussi réclament de l'aide mais pour l'instant en vain. ■

La France veut son « Indépendance Year »

À la faveur de la guerre en Iran, l'exécutif « remarkete » sa politique d'électrification des usages. Ce n'est plus le climat qu'il faut sauver mais nos dépendances énergétiques dont il faut s'affranchir.

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE de Cécile Cornudet



Sur leur agenda, les ministres avaient coché ce mercredi d'une croix rouge. Sébastien Lecornu devait présenter son plan électrification. Ils l'ont gommé, ils ont l'habitude. Dans ce conflit par nature imprévisible, le Premier ministre s'est fixé une première règle : être mobile. Donald Trump annonce à l'Iran que sa « civilisation va mourir », il s'adapte donc et reporte ses annonces. « Attendre de voir à quelle sauce le Moyen-Orient sera mangé », glisse un conseiller. On hésite toujours à centrer une chronique sur Sébastien Lecornu, tant il reste en retrait dans cette crise de l'énergie. Pourtant, c'est bien lui aux manettes pour tenir cette ligne délicate entre attention aux Français frappés par la hausse des prix et tenue des cordons de la bourse. Rien à voir avec la période suivant l'entrée en guerre contre l'Ukraine, le « quoi qu'il en coûte » est bien fini. « À l'époque, Emmanuel Macron allait être candidat à sa réélection », s'explique un proche. Mardi, Maud Bregeon a porté une fois de plus la parole du gouvernement à l'Assemblée. « Le Premier ministre aura vocation à annoncer des mesures pour les aides-soignantes et les aides à domicile dans les jours à venir », dit-elle. Une impression de déjà entendu ? Et pour cause, elle prononçait

presque les mêmes mots une semaine plus tôt. Règle numéro 2. On annonce l'imminence de mesures qu'on fait en réalité tarder. Lecornu gagne du temps, selon le bon vieux principe voulant qu'une semaine de gagnée est autant de milliards non dépensés. La règle repose sur un pari : les Français sont résilients, ils souffrent de la hausse des prix mais n'en tiennent pas le gouvernement pour responsable. Pas de signe à ce stade d'un scénario « gilets jaunes ». Mais ce pari repose sur un autre : la guerre sera courte, espérait l'exécutif. Désormais, il a compris, les difficultés dureront : il faudra de toute façon du temps pour reconstruire les infrastructures. « On entre dans une zone plus compliquée, note un conseiller, les prix sont très hauts et pour longtemps, les ponts et les vacances arrivent, les gens ne parlent que de cela. » Le moment est en tout cas idéal pour accélérer l'électrification des usages, et « remarketer » une politique fragilisée par le recul de la préoccupation écologique. « On sait que nous serons régulièrement frappés par des catastrophes et des conflits : il faut nous libérer des servitudes qui nous freinent », dit Jean-Noël Barrot, le ministre des Affaires étrangères. L'acheteur d'une voiture électrique était un rêveur écolo, il est désormais le malin s'affranchissant du pétrole et des lubies de Trump. « C'est bien plus puissant », dit un conseiller d'Emmanuel Macron. Encore une « Indépendance Year », sourit-il, après le Covid révélant nos dépendances industrielles et l'Ukraine nos dépendances militaires.

Le débloqué de l'épargne salariale se précise

Le Sénat a adopté mardi une proposition de loi permettant le débloqué de l'épargne salariale en 2026 jusqu'à 5.000 euros sans plafond de rémunération. Elle devrait être discutée à l'Assemblée dans les prochaines semaines pour s'appliquer d'ici à l'été.

Leïla de Comarmond

Une proposition de loi chasse l'autre... Un premier texte autorisant un débloqué d'épargne salariale en 2026 avait été déposé en décembre à l'Assemblée nationale. Mais c'est, en définitive, sa version sénatoriale qui devrait être adoptée d'ici au début de l'été. Elle a été adoptée mardi après-midi par la Chambre haute par 230 voix pour et 111 contre.

Elle prévoit de permettre de monétiser cette année jusqu'à 5.000 euros sans condition de revenu. C'est 10 fois moins que ne le prévoyait la version déposée à l'Assemblée nationale, qui montait jusqu'à 50.000 euros. Mais c'est plus que les 2.000 euros qu'envisageait initialement Bercy, de surcroît en fixant un maximum de ressources à deux SMIC. Avec, toujours, le fait qu'il ne sera pas nécessaire de fournir une preuve d'achat quelconque pour pouvoir débloquer les fonds.

Aussitôt nommé, en octobre, le ministre des PME et du Pouvoir d'achat, Serge Papin, avait promis une mesure « simple pour avoir tout de suite un complément pour la consommation [...] utilisable dès maintenant ». Le gouvernement réfléchissait à passer par un décret.

Ce scénario, fragile juridiquement, a été abandonné, et la proposition de loi du sénateur LR Olivier Rietmann dessine la voie de compromis qui a été trouvée avec les parlementaires. « Il traduit un juste équilibre entre le soutien au pouvoir d'achat à court terme et la préservation de notre capacité collective à investir sur le long terme », a affirmé Serge Papin devant les sénateurs.

Jusqu'à 4 millions de personnes

Ce soutien au pouvoir d'achat prend une dimension toute particulière avec la montée des prix de l'énergie et, plus largement, de l'inflation liée au conflit au Moyen-Orient, même si, du côté de Bercy, on insiste sur le fait que le dossier a été ouvert avant. Il « pourrait concerner jusqu'à 4 millions de personnes », selon Bercy. Le gouvernement ayant opté pour la procédure accélérée, il n'y aura qu'une seule lecture par les deux assemblées, suivie d'une commission mixte paritaire si le texte voté diffère. La

date de l'examen par l'Assemblée n'est pas encore fixée, mais l'objectif est d'aboutir avant l'été.

« Le principe d'un débloqué exceptionnel et temporaire permet d'envoyer un signal fort, sans remettre en cause la vocation de long terme de l'épargne salariale », a affirmé le ministre des PME, insistant sur une mesure « strictement exceptionnelle et [...] soigneusement encadrée ».

Le débat n'en a pas moins été nourri dans l'hémicycle alors que la mesure est critiquée par la quasi-totalité des partenaires sociaux. Tous les syndicats sont contre. « C'est à l'employeur de maintenir le pouvoir d'achat des salariés et les cas de débloqué de l'épargne salariale doivent être à la main des partenaires sociaux », explique Patricia Drevon, secrétaire confédérale de Force ouvrière. Deux des trois organisations patronales – le Medef et l'U2P – sont aussi opposées à ouvrir la possibilité de débloqué. Seule la CPME soutient la mesure.

En tête des sujets de négociation dans les entreprises

Les précédents débloqués anticipés n'ont pas vraiment convaincu les salariés. Dernier en date : en 2022, sous Emmanuel Macron, la loi « portant mesures d'urgence pour la protection du pouvoir d'achat » autorisait la mobilisation jusqu'à

10.000 euros net de prélèvements sociaux. Le mécanisme n'a concerné que 1,1 milliard d'euros entre la mi-août et la fin décembre, pour 300.000 demandes.

La proposition de loi prévoit de permettre de monétiser cette année jusqu'à 5.000 euros sans condition de revenu.

C'est 10 fois moins que ne le prévoyait la version déposée à l'Assemblée nationale.

Les questions d'épargne salariale continuent d'arriver en tête des sujets de négociation dans les entreprises. Elles constituaient 45,6% du total des accords en 2024, selon le dernier bilan de la négociation collective rendu public en décembre dernier. En progression de plus de 8 %, le nombre d'accords et d'avenants sur ces sujets reste tout de même inférieur à son niveau de 2022. Arrivent ensuite les textes sur les salaires et primes, en hausse de 4,3 %. ■



**PRODUIRE
L'ÉLECTRICITÉ
DONT LA FRANCE
A BESOIN**

Produire une électricité
très légère en CO₂.*
Produire plus, pour électrifier
la mobilité et moins dépendre
des énergies fossiles**.
Produire, depuis 80 ans.

RCS PARIS 552 081 317

*GIEC, 2023 : Rapport de synthèse sur le changement climatique. L'électricité d'EDF est à 99 % sans émissions de CO₂ en France. Émissions directes, hors analyse du cycle de vie des moyens de production et des combustibles - Périmètre EDF SA, 2024. edf.fr/climat
** Pour atteindre ses objectifs climatiques, la France doit décarboner son mix énergétique et remplacer les sources fossiles par de l'électricité. Source : La transition énergétique en France, Ministère de la Transition écologique, 2023.

L'énergie est notre avenir, économisons-la !



Les recettes annuelles du contrôle fiscal stagnent en 2025

FISCALITÉ

Le ministère des Finances a publié mardi son bilan annuel du contrôle fiscal en 2025.

Malgré un record de 17,1 milliards d'euros de droits et pénalités réclamés, seuls 11,4 milliards ont été récupérés auprès des fraudeurs – exactement comme en 2024.

Sébastien Dumoulin

La lutte contre la fraude fiscale est loin de porter ses fruits, quoiqu'en dise le gouvernement. Mardi, Bercy a dévoilé les résultats du contrôle fiscal en 2025 dans un dossier de presse satisfait.

« Avec plus de 17 milliards d'euros mis en recouvrement, les montants notifiés liés à la fraude fiscale continuent de progresser », écrit en introduction le ministre des Comptes publics David Amiel – tandis que son administration vante « un contrôle fiscal toujours plus efficace ». C'est aller un peu vite en besogne. Le montant des fraudes détectées

par le fisc bat effectivement un nouveau record – à 17,1 milliards selon Bercy après les 16,7 milliards d'euros repérés en 2024. Mais ce succès est très relatif.

Pour commencer, cette hausse de 400 millions d'euros est la plus faible enregistrée ces cinq dernières années. Et elle est d'autant moins exceptionnelle que les recettes fiscales ont fortement augmenté l'an dernier. Selon l'Insee, la France a collecté 882 milliards d'euros d'impôts en 2025, soit une progression de presque 5 % – deux fois supérieure à celle des fraudes détectées.

Des recettes qui stagnent

Surtout, après être brièvement reparties à la hausse l'an dernier, les sommes effectivement récupérées par le fisc stagnent à nouveau : 11,4 milliards d'euros ont été collectés auprès des particuliers et des entreprises redressés en 2025. C'est exactement le même montant qu'en 2024. En d'autres termes, les contrôleurs des impôts repèrent toujours davantage de fraudes, mais cela ne fait pas rentrer plus d'argent dans les caisses.

Dans un rapport publié en décembre, la Cour des comptes alertait déjà sur les résultats décevants de la lutte contre la fraude fiscale. Sur les dix dernières années, pointaient les magistrats finan-

ciers, les recettes des impôts et taxes ont bondi de 44 % tandis que la fraude détectée n'a pas significativement augmenté – non plus que les sommes réellement recouvrées. L'année 2025 ne change rien au constat.

Le gouvernement n'a pourtant pas chômé. Il a dégagé plusieurs modifications législatives (une loi en 2018 et des articles dans plusieurs lois de finances), ainsi qu'un plan de lutte contre la fraude (en 2023). Ce dernier prévoyait notamment le redéploiement de 1.500 agents de Bercy pour renforcer le contrôle fiscal d'ici à 2027. Toutefois, selon une source syndicale, seuls 800 ont été transférés à date. Contacté, le ministère n'a pas fourni de chiffre ou d'explication à ce sujet.

Un nouveau texte en discussion

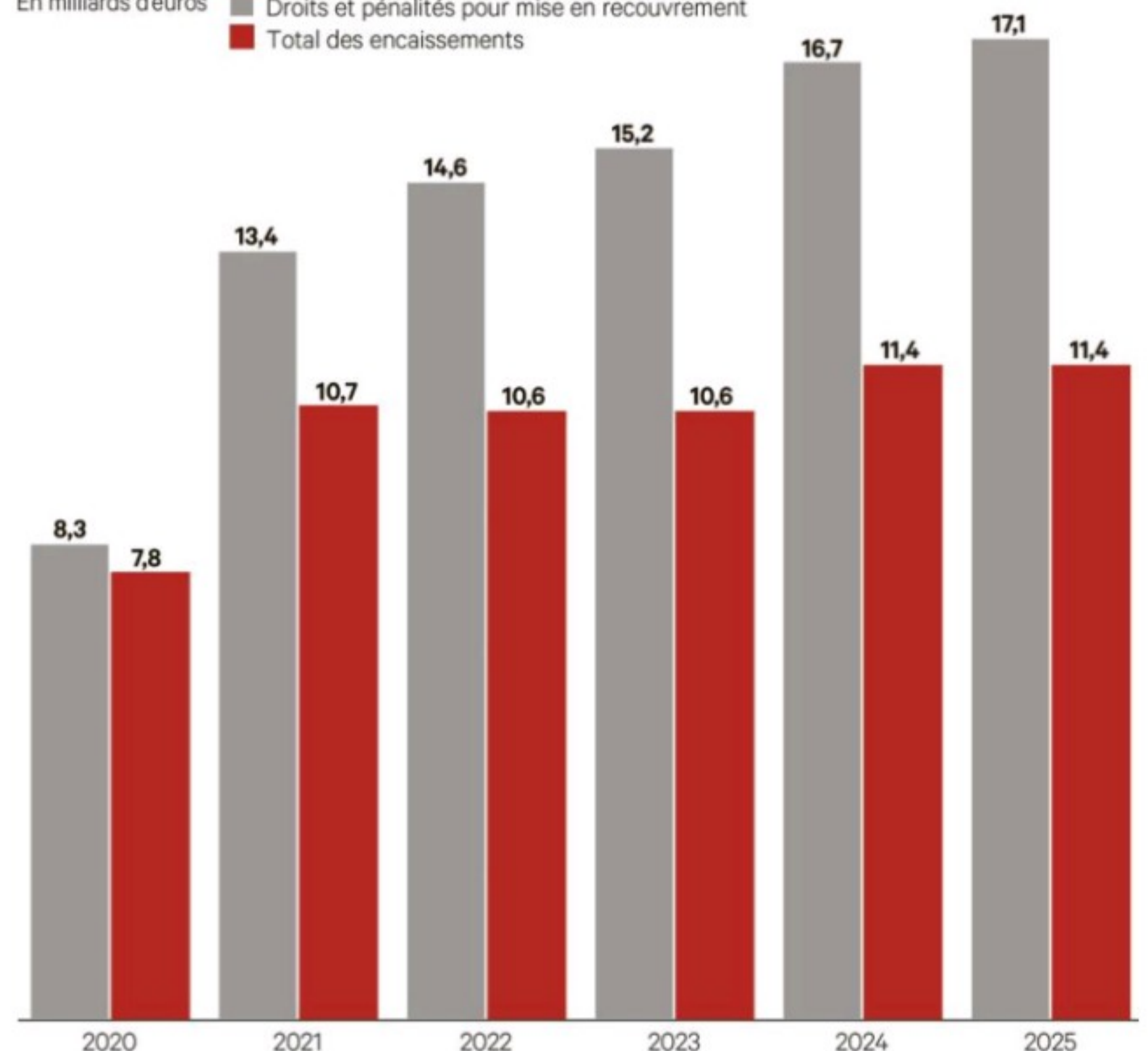
Dans son dossier de presse, le ministère se félicite surtout du rôle croissant de l'intelligence artificielle dans sa lutte contre la fraude fiscale. Plus de 57 % des contrôles visant des professionnels et plus de 63 % de ceux visant des particuliers sont « orientés grâce à ces technologies », se félicite David Amiel.

Le recours à l'analyse automatique de grandes masses de données a ainsi permis de déceler 2,8 milliards d'euros de fraude fiscale en 2025. Cela représente 300 millions de plus

Fraude fiscale : les montants effectivement recouverts marquent une pause

En milliards d'euros

- Droits et pénalités pour mise en recouvrement
- Total des encaissements



LES ÉCHOS / SOURCE : DGFIP

que l'an dernier, mais toujours bien moins de 20 % du total des fraudes détectées. « La data mining tend à détecter des fraudes ou des erreurs de petit montant », soulignait déjà la Cour des comptes en décembre.

Malgré ces résultats en demi-teinte, l'exécutif ne compte pas relâcher ses efforts. « La ligne du gouvernement est claire : ne rien laisser

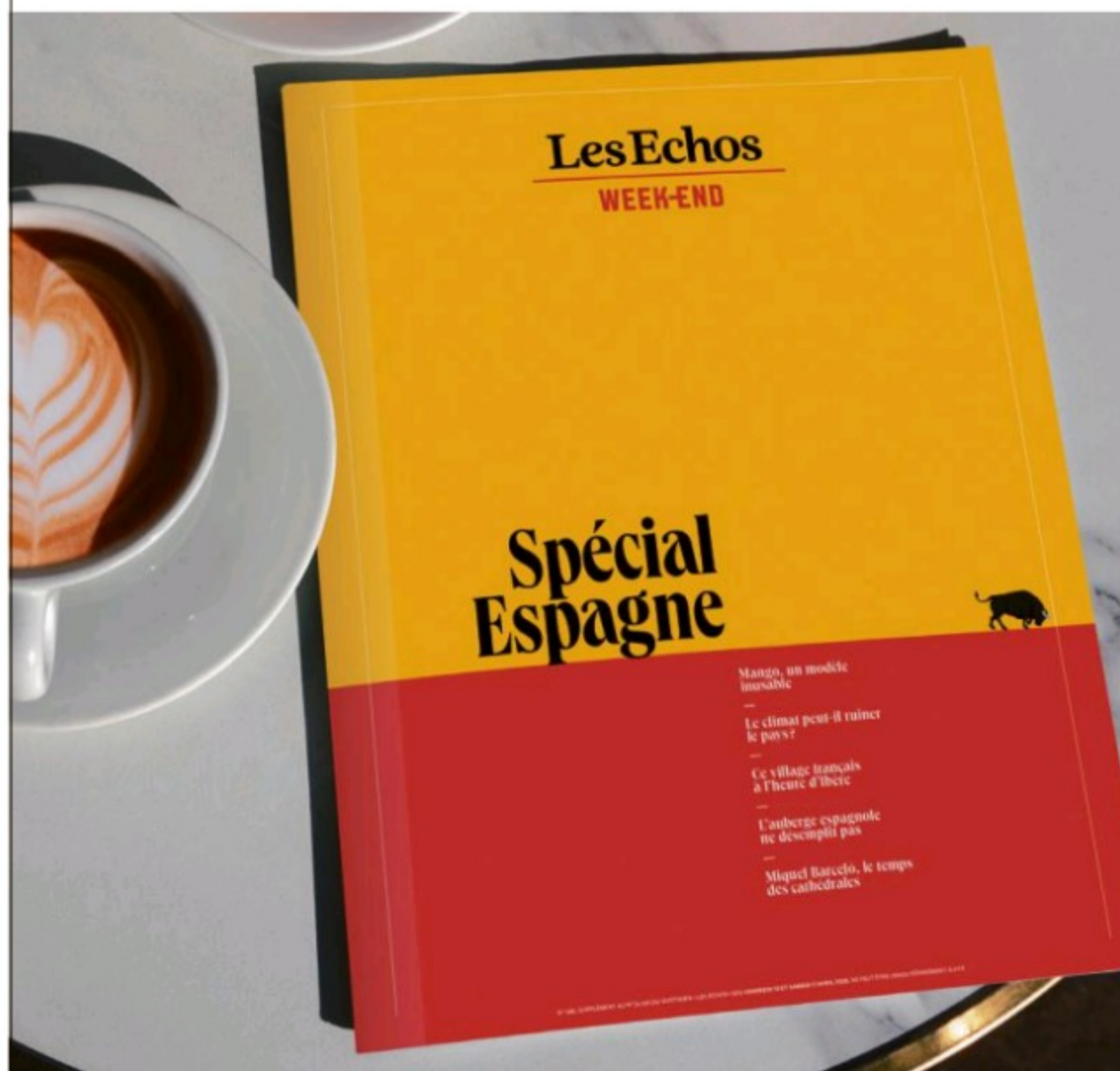
passer », assure David Amiel. Le ministre rappelle que deux modifications majeures doivent compliquer la tâche des fraudeurs en 2026. D'abord, la mise en place de la facturation électronique – qui vise à réduire les fraudes à la TVA.

Ensuite, le projet de loi relatif à la lutte contre les fraudes sociales et fiscales, en cours d'examen au Par-

lement. Malgré l'opposition de la gauche, qui dénonce un « acharnement » contre les plus précaires, les députés ont largement voté le texte en première lecture ce mardi. Le gouvernement mise sur ce nouvel éventail de mesures pour faire rentrer 1,5 milliard d'euros supplémentaires dans les caisses dès cette année. ■

Ce vendredi avec Les Echos — Spécial Espagne

Chaque week-end, aiguisez votre esprit.



Les Echos
WEEK-END

La droite conserve la métropole Aix-Marseille-Provence mais devra composer

COLLECTIVITÉS LOCALES

Le maire LR de Salon-de-Provence, Nicolas Isnard, est le nouveau président de la plus vaste intercommunalité du pays.

Il prône une nouvelle « métropole des maires et des projets débarrassés des chicayas politiques ».

Paul Molga
— Correspondant à Marseille

Seul prétendant déclaré, le maire LR de Salon-de-Provence, Nicolas Isnard, a été élu mardi à la présidence de la Métropole Aix-Marseille-Provence à une très large majorité, perpétuant ainsi l'histoire à droite de la plus vaste collectivité territoriale du pays. C'est pourtant sur le thème de la dépolitisation de cette arène qu'il s'est assuré le soutien de la plupart des 92 élus représentés par l'institution.

Quelque 238 conseillers issus du dernier scrutin municipal étaient appelés à voter, dont 101 viennent du nouveau conseil municipal de Marseille remporté par Benoît Payan (DVG). La droite domine l'hémicycle, suivie de la gauche, du Rassemblement national, de La France insoumise et des élus indépendants. L'ancienne présidente de la métropole, Martine Vassal, avait renoncé à se représenter.

Une « monstropole »
Promoteur d'une « métropole des maires », Nicolas Isnard entend huiler la mécanique de « d'une machine

mal née et mal construite », selon ses termes. « Il est temps que cette métropole prenne un autre chemin, celui du consensus et de la proximité. Ce sera une métropole des maires, par les maires et pour les maires, un outil de coopération intercommunale, proche du quotidien et porteur d'un projet collectif à la hauteur de ce qu'est ce territoire », a-t-il déclaré à l'issue du scrutin.

Au milieu des années 2010, sous le gouvernement Valls, de nombreux maires, dont celle d'Aix-en-Provence, avaient mené la fronde contre la création de cet EPCI (établissement public de coopération intercommunale), lui reprochant d'englober deux tiers du département des Bouches-du-Rhône et six intercommunalités préexistantes pour capter les recettes fiscales de 1,8 million d'habitants au bénéfice prioritaire de Marseille, plongée dans le marasme économique.

La loi avait donné tout pouvoir d'action à cette « monstropole », ainsi que la qualifient ses opposants, de l'aménagement économique à celui des cimetières. La loi 3DS votée en 2022 a tenté de corriger le tir, sans s'attaquer à l'essentiel. « La métropole gère tout ce qui va d'une façade à l'autre, y compris les transports et la propreté. Quel maire peut accepter cela ? », tance régulièrement Benoît Payan. Comme lui, beaucoup d'élus s'agacent du fonc-

tionnement de cette technostructure qui recouvre 93 % de la population du département.

Dans un rapport succédant à la réforme de la métropole, le Sénat reprochait déjà « une construction particulièrement malaisée » et une nécessaire « clarification de la répartition des compétences avec les communes membres ». L'institution dispose d'un budget de 4,9 milliards d'euros pour organiser le tourisme, développer l'économie, valoriser le patrimoine naturel, aménager les mobilités sur le territoire et gérer l'assainissement, les déchets, et les 28 ports de plaisance de son littoral. Elle compte pour cela 8.300 agents, fonctionnaires pour la plupart.

Nouvelle intelligence territoriale

Sans nouvelle refonte législative, le nouveau président de la métropole devra composer avec « une nouvelle intelligence territoriale », selon l'expression d'un maire réélu, et construire des alliances et compromis à l'occasion de chaque vote. « J'entends laisser aux communes la possibilité de gérer les compétences de proximité », a insisté Nicolas Isnard, qui veut recevoir au plus vite les présidents de chaque groupe politique pour « partager une feuille de route commune ».

Presque 40 conseillers métropolitains ont cependant voté blanc, pensant qu'il faudra sans doute plus pour sortir de l'enchevêtrement des compétences et de l'émissionnement du pouvoir local : revenir à l'ancien découpage territorial, comme le défend la maire UDI d'Aix-en-Provence Sophie Joissains ? Forcer l'intégration du pays d'Arles, absent de la métropole avec ses 22 communes ? Ou fusionner le conseil départemental et la métropole, avec ou sans Arles qui pourrait être rattaché aux départements voisins ? ■

4,9

MILLIARDS D'EUROS

Le budget de la métropole pour, notamment, organiser le tourisme, développer l'économie, gérer l'assainissement, les déchets, les 28 ports de plaisance...

Une loi d'urgence agricole pour s'attaquer au défi de la ressource en eau

ENVIRONNEMENT

Trois textes en un an : pour répondre à la crise agricole, le gouvernement n'est pas avare en textes législatifs.

Cette fois, c'est la question de la gestion et du partage de l'eau qui est en première ligne.

Marie Bellan

Dans la série « lois agricoles », la troisième saison débute ce mercredi. Le projet de loi d'urgence agricole sera présenté en Conseil des ministres, avec un examen à l'Assemblée nationale en mai, puis en juin au Sénat, avec l'objectif d'une adoption définitive avant l'interruption des travaux parlementaires à la mi-juillet.

Ce texte, composé d'une vingtaine d'articles, arrive tout juste un an après le vote de la loi d'orientation agricole et huit mois après la publication de la loi Duplomb, qui a fait l'objet d'une pétition très largement

soutenue dans l'opinion publique, notamment pour demander, avec succès, la suppression de la réintroduction dérogatoire d'un pesticide de la famille des néonicotinoïdes.

Cette fois, le projet de loi défendu par le gouvernement est centré sur une autre question très sensible : celle de l'usage et du partage de la ressource en eau, avec plusieurs mesures de simplification demandées de longue date par les agriculteurs. En janvier dernier, le Premier ministre avait annoncé un moratoire sur toutes les questions relatives à l'eau jusqu'à la présentation du projet de loi d'urgence agricole. En voici les principales mesures :

● FACILITER LE STOCKAGE DE L'EAU

Le Premier ministre a déjà annoncé en février un premier déblocage immédiat de 13 projets hydrauliques situés sur le territoire hexagonal, soit un tiers des 35 projets en instruction au sein de l'administration. Pour aller plus loin, et parce qu'il sait le sujet très sensible du côté des agriculteurs qui se plaignent de la longueur des délais d'autorisation, le gouvernement a prévu de supprimer les réunions publiques préalables à ce type de projet. Le texte prévoit aussi de donner la possibilité au

ministre de l'Environnement de déroger aux règles du schéma d'aménagement et de gestion des eaux pour autoriser un projet de stockage de l'eau jugé indispensable.

● LE FLOU SUR LES AIRES DE CAPTAGE

La définition de ce qu'est un point de captage sensible – c'est-à-dire susceptible d'être davantage pollué en raison de l'utilisation de produits phytosanitaires – a été confiée à un groupe de travail par le gouvernement. Mais ses conclusions n'ont pas été rendues, faute d'accord avec les syndicats agricoles qui s'opposent à certains critères retenus.

Le texte de loi renvoie donc à un décret le soin de préciser les conditions dans lesquelles sont définis ces points de captage. Le sujet est pourtant prioritaire car quelque 12.500 captages ont déjà été fermés entre 1980 et 2019, essentiellement en raison des pollutions. Il en

reste environ 33.000, dont 10 % présenteraient des seuils de pollution qui dépassent les normes sanitaires.

● MESURES DE COMPENSATION ET ZONES HUMIDES

Pour préserver les terres agricoles et éviter de grignoter sur la surface agricole utile, le gouvernement a prévu deux mesures. La première : que les mesures de compensation prévues par le Code de l'environnement en cas de destruction de la biodiversité se fassent prioritairement sur des « espaces non productifs ou à défaut sur des espaces à faible productivité ».

La deuxième concerne les zones humides, des réservoirs de biodiversité et de stockage du carbone qui ont été particulièrement malmenées ces dernières années en France. Pour les zones considérées comme trop dégradées – celles sur lesquelles ont été construits des

bâtiments, par exemple – le texte de loi veut supprimer l'obligation de restauration de la zone dans la mesure où elle ne remplit plus sa fonction de préservation de la biodiversité.

● LE RETOUR DE L'ACÉTAMIPRIDE ?

Le gouvernement a prudemment fait le choix de ne pas revenir frontalement sur la question de l'acétamipride, mais le sujet sera inévitablement abordé au moment du débat parlementaire, comme l'a déjà annoncé le sénateur Laurent Duplomb. Ce dernier a demandé que sa nouvelle proposition de loi, qui prend en compte les remarques du Conseil constitutionnel, soit intégrée au projet de loi.

Si la proposition a été refusée par le gouvernement, son texte comporte toutefois plusieurs accroches possibles pour des amendements parlementaires qui ne manqueront

pas d'être déposés. Le projet de loi prévoit par ailleurs la possibilité pour le ministre de l'Agriculture d'interdire l'importation ou la mise sur le marché de denrées produites

Le texte prévoit la possibilité d'interdire l'importation ou la mise sur le marché de denrées produites en recourant à des pesticides interdits par l'UE.

en recourant à des pesticides interdits par l'UE mais qui peuvent toujours être importés. Une manière de lutter contre la concurrence jugée déloyale des produits agricoles vendus en France et contenant des substances dont l'utilisation n'est pas autorisée dans l'Hexagone. ■

« Mon objectif, c'est de ne pas avoir de nouveaux reculs environnementaux »

Propos recueillis par Marie Bellan

La députée et présidente de la commission développement durable à l'Assemblée nationale revient sur les principales mesures du projet de loi d'urgence agricole présenté en Conseil des ministres ce mercredi.

Ce projet d'urgence agricole est le troisième texte de loi en un an. Est-ce le bon moyen pour répondre à la crise ?

Je ne crois pas que ce soit dans un projet de loi, ou une proposition de loi, que l'on va résoudre la crise agricole aujourd'hui. La crise agricole vient avant tout d'un manque de revenus. Or on demande toujours plus aux agriculteurs : produire, mais également protéger la qualité de l'air, de l'eau. C'est un coût qui est difficile à répercuter sur la facture des consommateurs. C'est pour cela qu'ont été créées la PAC et les différentes aides. Aujourd'hui, ces aides doivent être beaucoup plus dirigées vers la transition écologique et vers un accompagnement des agriculteurs.

Une partie des agriculteurs estiment que ce sont les normes environnementales qui freinent leur productivité.

Pendant la crise agricole, certains syndicats disaient qu'il fallait jeter le Code de l'environnement à la poubelle, mais ce n'est pas l'abaissement des normes environnementales qui va résoudre le problème. Ces normes sont là pour accompagner les agriculteurs dans une transition qui est inévitable face au changement climatique. Ceux qui ne veulent pas y aller, je ne sais pas ce qu'ils vont faire demain. S'en affranchir, c'est reculer pour mieux sauter.

« Ces normes sont là pour accompagner les agriculteurs dans une transition qui est inévitable. »

SANDRINE LE FEUR
Présidente de la commission Développement durable de l'Assemblée nationale

Ce projet de loi répond-il aux besoins d'accompagnement ?

Globalement, ce n'est pas un mauvais projet de loi, mais j'ai des gros points de vigilance sur les articles qui touchent à la gestion de l'eau. Réduire la consultation du public sur les projets de stockage de l'eau par exemple, cela peut créer des conflits. Moins de concertation, c'est plus de contentieux demain. Sur les zones humides et le fait de ne pas avoir à les restaurer si elles sont jugées trop dégradées, là, je suis beaucoup plus intransigente. Cela ouvre la porte à des dérives graves où on pourrait dégrader ces zones pour ensuite dire qu'elles doivent être abandonnées. Cet article doit être abandonné, je porterai un amendement en ce sens.

Que faut-il craindre ou espérer du débat parlementaire ?

Mon objectif, c'est de ne pas avoir de nouveaux reculs environnementaux. Et sur la gestion de la ressource en eau, je me mobiliserai à 100 %. Je note que le ministre de l'Agriculture a compris au bout de longs débats qu'il va falloir mieux protéger les captages. Et que le préfet aura la possibilité, même l'obligation, de prendre des mesures pour les préserver. C'est prioritaire. Maintenant, il faudra qu'il y ait aussi les moyens.

Quant au potentiel retour de l'acétamipride que défend le sénateur Duplomb, je ne souhaite pas alimenter une démarche qui me semble relever davantage d'ambitions personnelles que de l'intérêt général. Il a redéposé sa proposition de loi, mais elle n'est en aucun cas inscrite au Sénat ni à l'Assemblée. D'un point de vue strictement économique, au-delà de toute considération écologique, il n'existe de toute façon pas de débouchés suffisants pour ce produit en France pour justifier une demande de mise sur le marché. ■

PROFITEZ D'UNE REMISE DE 20% SUR L'ACHAT DE VOTRE TICKET AVEC LE CODE ECHOSVT26

VIVATECH

17-20.JUIN.2026

PORTE DE VERSAILLES

LA TECH
C'EST CHER.
QUAND
ON EST
EN RETARD

À VivaTech, votre ROI est notre KPI.
Découvrez les dernières innovations, collectez
des insights décisifs et accélérez votre business.

RÉSERVEZ MAINTENANT SUR [VIVATECH.COM](https://www.vivatech.com)

Co-organisateur



Partenaires fondateurs



10 ANS
VIVATECH

Partenaires médias



Trump pousse à l'escalade, la guerre prend un tour encore plus dramatique

GUERRE EN IRAN

Trump a menacé de faire disparaître « toute une civilisation » alors que l'ultimatum posé à l'Iran expirait mardi soir.

Solveig Godeluck
— Bureau de New York

Rien ne doit résister à Donald Trump. Mardi matin, à quelques heures de l'expiration de son ultimatum à l'Iran, prévu pour 20 heures mardi, heure de New York, le président des Etats-Unis a eu des mots d'une rare violence pour forcer le régime des mollahs à rendre les armes et à rouvrir le détroit d'Ormuz : « Toute une civilisation va mourir ce soir, pour ne plus jamais revenir. Je ne veux pas que ça se passe, mais ça se passera probablement », a-t-il posté sur Truth Social.

La veille, Donald Trump a expliqué que si l'Iran ne cédait pas à ses exigences, « chaque pont en Iran sera décimé à minuit pile demain », « chaque centrale électrique en Iran sera hors service, en feu, explosée, et ne pourra plus jamais servir ». La semaine dernière, le chef d'Etat réclamait principalement un cessez-le-feu, un désarmement de l'Iran et la confiscation de son uranium enrichi. Depuis ce week-end, l'accent est mis sur la réouverture du détroit d'Ormuz, dont l'Américain avait paru se désintéresser parce que « nous n'en avons pas besoin ».

Le pouvoir du verbe s'émousse

Selon « Politico », le commandant en chef des Etats-Unis est désormais celui qui pousse à l'escalade à Washington. Il serait « assoiffé de sang, comme un chien fou », selon un responsable gouvernemental américain, dans l'attente de ce « jour de l'infrastructure ». En interne, on parle de la deuxième phase de la guerre, « Epic Fury 2 », selon le « Wall Street Journal ». Le week-end dernier, le sauvetage héroïque par les forces américaines de deux aviateurs parachutés dans la montagne iranienne a nourri son sentiment d'invincibilité. Il est plus que jamais persuadé de mener une guerre juste. « Dieu nous regardait », a-t-il répété lundi en racontant l'opération.

Détruire les infrastructures civiles sans but militaire, pour faire du chantage, est un crime de guerre. Mais l'administration Trump estime légitime de faire tomber les ponts et les sites énergétiques utiles à ceux qui fabriquent des missiles et qui développent le nucléaire iranien. Bien sûr, Donald Trump pour-

rait repousser une quatrième fois son ultimatum. Mais le pouvoir de son verbe a déjà commencé à s'émousser auprès des marchés financiers et il risque de perdre son crédit s'il ne met jamais ses menaces à exécution.

Il faut donc que les mollahs cèdent. Mais ce sont des négociateurs intransigeants, qui considèrent le martyr comme une arme et n'en sont pas à la première souffrance infligée à leur peuple. Les Gardiens de la révolution ne sont certes pas sourds à la menace de perdre leurs sources de revenus – ils contrôlent l'appareil productif – et in fine la direction du pays. Ils ont répondu au plan en quinze points des Etats-Unis par leur propre plan en dix points prévoyant 45 jours de cessez-le-feu, la levée des sanctions américaines, la réouverture du détroit sous la gestion conjointe de l'Iran et d'Oman.

Les deux pays se partageraient un péage de 2 millions de dollars par bateau. Téhéran n'exigerait plus de réparations et se servirait de cette manne pour reconstruire. C'est « un pas significatif », mais « pas suffisant », notamment sur le nucléaire, a fait savoir la Maison-Blanche lundi.

« Irresponsable et choisie »

Mardi, à Budapest, le vice-président J.D. Vance a déclaré qu'il avait « bon espoir » d'un dénouement positif. Il a assuré que le bombardement de 50 cibles militaires sur l'île pétrolière de Kharg ne constituait pas un changement stratégique. « Le Congrès doit immédiatement cesser cette guerre irresponsable et choisie en Iran avant que Donald Trump nous plonge dans la Troisième Guerre mondiale », a commenté mardi le leader démocrate à la Chambre Hakeem Jeffries.

Dans le camp républicain, le sénateur du Wisconsin Ron Johnson a déclaré qu'il ne voulait pas que son pays fasse sauter les infrastructures : « Nous ne sommes pas en guerre avec le peuple iranien. Nous essayons de les libérer », a-t-il déclaré. L'influenceur d'extrême droite Tucker Carlson n'a quant à lui pas du tout apprécié que Donald Trump termine son message « Ouvrez le putain de détroit, bande de tarés » de dimanche avec un « Béni soit Allah ». « Nous ne sommes pas Dieu. Il n'y a que quelqu'un qui pense l'être qui puisse parler de cette façon », a-t-il accusé, avant d'appeler les soldats américains à refuser d'attaquer les civils iraniens. Quant à l'ex-députée trumpiste Marjorie Taylor Greene, elle demande que le vice-président J.D. Vance, un pacifiste, se substitue au président au nom du 25^e amendement, qui a trait à la vacance du pouvoir. ■



Donald Trump a tenu des propos violents et injurieux à l'égard des Iraniens. Photo Evan Vucci/Reuters

La Russie et la Chine bloquent une résolution de l'ONU sur les tensions à Ormuz

Le projet de résolution pour condamner le blocage du détroit d'Ormuz n'a pas été adopté à l'ONU.

Anne Bauer

Pendant que Donald Trump menaçait l'Iran de l'apocalypse s'il ne rouvre pas le détroit d'Ormuz dès demain, les négociations comme les préparatifs militaires se sont poursuivis sur plusieurs fronts, afin d'isoler de plus en plus l'Iran. Israël a notamment frappé nombre de points névralgiques sur le réseau ferré et sur les voies routières avec la destruction d'une petite dizaine de ponts, tandis que les Américains frappaient à nouveau des objectifs militaires sur l'île de Kharg, qui abrite les installations pétrolières de l'Iran. Un ensemble de frappes, qui semble préparer un possible débarquement terrestre, en coupant les voies permettant aux Iraniens d'envoyer des renforts dans le golfe Persique et d'aborder sur l'île de Kharg.

Pendant ce temps à New York, après trois semaines d'intenses négociations, le Conseil de sécurité s'est réuni pour voter un projet de résolution pour demander la réouverture du détroit d'Ormuz et con-

damner les « pratiques inacceptables » pour essayer « d'asphyxier économiquement les peuples du monde », comme l'a déclaré le représentant de Bahreïn à l'ONU. Sans succès. La Chine et la Russie ont voté contre la résolution, qui aurait exigé que l'Iran mette fin « immédiatement » à toutes les attaques qu'il mène contre les navires marchands ainsi qu'à toute entrave du passage en transit dans le détroit d'Ormuz.

Les efforts de la France tombent à l'eau

Le texte, parrainé par Bahreïn et soutenu par les pays du Conseil de coopération du Golfe et la Jordanie, était pourtant après trois semaines de travaux moins offensif, que ne le souhaitaient au départ les Etats du Golfe. Ces derniers voulaient obtenir l'ouverture du chapitre 7, qui autorise l'usage de la force pour garantir leur liberté de circulation dans le golfe Persique. La France a plaidé pour la prudence et travaillé avec les Etats du Golfe à une version moins guerrière afin d'écrire un texte plus défensif qu'offensif, au risque d'être accusée par les belligérants américain et israélien de s'aligner avec Pékin et Moscou. De fait, Emmanuel Macron juge « irréa-

liste » la seule option militaire pour assurer l'ouverture du détroit d'Ormuz. L'analyse de terrain réalisée par les militaires, montre qu'en cas de militarisation du trafic maritime, les risques sont importants et qu'un très petit nombre de marines professionnelles sont capables d'y faire face, dont celle de la France, seule disponible à court terme dans le détroit d'Ormuz. Au-delà des considérations de terrain, la France espérait qu'en atténuant la portée militaire de la résolution, elle aurait eu des chances d'être adoptée. En vain, Moscou et Pékin maintiennent la pression sur Washington.

Danger pour le commerce

« La France déplore la non-adoption d'un texte qui méritait l'appui de tous les Etats du conseil de sécurité », a riposté Jérôme Bonnafont, ambassadeur à l'ONU, en condamnant les vetos de la Chine et de la Russie. La France continuera à travailler à une coalition internationale pour rétablir la liberté de navigation du détroit d'Ormuz pour rétablir le droit de la mer. Si jamais l'Iran parvenait à imposer sa logique, à savoir imposer un péage et son contrôle sur le détroit d'Ormuz, cela ouvrirait une boîte de pandore dans le monde entier

au risque de mettre encore des bâtons dans les roues de l'économie mondiale. Aucun pays n'y est favorable, à l'exception de Donald Trump qui a évoqué, lundi, la possibilité de prélever une redevance pour les Etats-Unis sur les navires qui traversent le détroit.

Parmi les autres détroits essentiels des échanges mondiaux, on trouve le détroit de Malacca qui voit passer environ 20 % du trafic mondial maritime et qui dépend de l'Indonésie, la Malaisie et Singapour ; On a aussi le détroit Bab el Mandeb, qui pourrait devenir un outil de guerre. Il y passe encore en moyenne 4,5 millions de barils de pétrole par jour. On peut aussi évoquer le Bosphore et les Dardanelles, la route de sortie de la mer Baltique près du Danemark, le passage de Taïwan, etc.

Si on peut imaginer des mécanismes pour garantir le passage des engrais dans le détroit d'Ormuz afin de sauver la situation alimentaire mondiale, il n'est pas question d'aller vers des droits de passage maritime. Cela aurait un effet considérable sur le commerce international. Déçu, Bahreïn a mis en garde : « L'inaction du Conseil de sécurité va encourager des conduites irresponsables. » ■

Bruxelles temporise quant à une taxe sur les superprofits du gaz et du pétrole

Cinq Etats membres, dont l'Allemagne, exhortent la Commission européenne à taxer les bénéfices exceptionnels des groupes pétroliers et gaziers.

Fabienne Schmitt
— Bureau de Bruxelles

La lettre était signée par cinq ministres des Finances : Autriche, Allemagne, Italie, Portugal, Espagne. Elle réclamait, noir sur blanc, une taxe européenne sur les superprofits des entreprises énergétiques, sur le modèle de la contribution de solidarité instaurée en 2022 après l'invasion de l'Ukraine. La réponse de la Commission, mardi, reflète la complexité du dossier : « Nous con-

firmions avoir reçu la lettre. Nous l'étudions et y répondrons en temps utile. » Une prudence assumée, qui traduit la volonté de Bruxelles de ne pas agir à la va-vite sur un sujet aussi sensible. Car la pression politique est réelle et la situation, explosive. Depuis le début des frappes américano-israéliennes contre l'Iran le 28 février, les prix du pétrole ont bondi de plus de 60 % et ceux du gaz de plus de 70 % dans l'Union européenne.

Pendant ce temps, certains font fortune : TotalEnergies aurait engrangé plus de 1 milliard de dollars de bénéfices en acquérant des cargaisons de brut moyen-oriental dès les premiers jours du conflit, tandis que BP et Equinor voient leurs cours s'envoler. Un contraste

qui soulève la question de l'équité entre citoyens et entreprises. D'où la lettre des cinq ministres révélée par Reuters. « Ceux qui tirent profit des conséquences de la guerre doivent faire leur part pour alléger le fardeau qui pèse sur le grand public », y écrivent-ils.

Injustice

En 2022, une loi européenne avait instauré une contribution de solidarité temporaire, imposant un prélèvement minimum de 33 % sur les bénéfices des compagnies pétrolières et gazières dépassant de plus de 20 % leur moyenne des quatre années précédentes. Les cinq ministres suggèrent même d'aller plus loin, en incluant cette fois les profits réalisés à l'étranger par les multina-

tionales pétrolières. Mais la Commission freine. Et répond que sa « boîte à outils », promise la semaine dernière, avec des mesures sur les tarifs de réseau, la fiscalité de l'électricité et d'autres instruments financiers, est toujours en préparation.

La Commission a gardé en mémoire les erreurs de la précédente crise.

Les principes en sont posés : toute mesure devra être temporaire, ciblée, et ne pas « creuser le déficit » ni « donner lieu à de l'inflation ». Car Bruxelles a gardé en mémoire les erreurs de la précédente crise.

Entre 2022 et 2024, les mesures de soutien énergétique ont coûté l'équivalent de 2,2 % du PIB européen cumulé. Une facture gonflée par des interventions peu ciblées. Environ 60 % des dépenses ont porté sur des mesures de prix, les plus visibles politiquement mais aussi celles qui ont créé le plus de distorsions, quand seul un quart du soutien total a bénéficié aux ménages les plus vulnérables.

La France en retrait

Paris, qui brille par son absence parmi les signataires, assume son scepticisme. « Une initiative européenne supplémentaire ne nous paraît pas nécessaire à ce stade », confie une source diplomatique française aux « Echos », jugeant le cadre

fiscal national « déjà en mesure de produire des effets comparables, notamment sur la rente inframarginale ». La France se donne jusqu'au projet de loi de finances 2027 pour éventuellement agir. Une prudence justifiée aussi par la complexité des outils et leur « rendement imprévisible ». « On ne ferme absolument pas la porte et le Premier ministre nous a demandé d'investiguer », a assuré mardi la ministre de l'Energie Maud Bregeon, lors d'une question d'actualité au gouvernement sur ce sujet. Le temps presse. Pendant que Bruxelles peaufine sa réponse, les Etats membres agissent seuls, parfois à rebours des recommandations de la Commission. Un paradoxe que Bruxelles dénonce, sans encore y apporter de remède. ■

J.D. Vance en Hongrie pour soutenir Viktor Orbán

EUROPE

Le vice-président américain est venu soutenir le Premier ministre ultra-conservateur hongrois à quelques jours d'élections législatives au résultat incertain, mettant en lumière le rôle de la Hongrie dans l'internationale Maga.

Vincent Collen

C'est une visite qui montre à quel point la Hongrie compte pour Donald Trump. Malgré la taille modeste du pays – moins de 10 millions d'habitants –, le chef de l'Etat américain a envoyé à Budapest son vice-président, J. D. Vance, pour soutenir le Premier ministre Viktor Orbán à quelques jours d'un scrutin crucial pour la Hongrie et pour l'Europe. Pour la première fois depuis seize ans, le chef du gouvernement hongrois, qui se qualifie lui-même de « d'illibéral », est en sérieuse difficulté : la plupart des sondages indépendants le donnent perdant lors des législatives de dimanche, face à son opposant Peter Magyar.

Les Européens discrets

Arrivé en Hongrie mardi, J. D. Vance a donné une conférence de presse aux côtés de Viktor Orbán, au cours de laquelle aucune question gênante n'a été posée. Le vice-président américain a dit vouloir envoyer « un signal aux bureaucrates de Bruxelles ». Il a dénoncé « l'interfé-

rence », « vraiment honteuse », de l'Union européenne dans la campagne électorale hongroise. Une déclaration « qui reprend l'argumentaire d'Orbán », souligne Eric Maurice, politologue au think tank European Policy Centre. Les Européens ont décidé d'intervenir le moins possible dans la campagne hongroise pour ne pas donner d'arguments supplémentaires au Premier ministre. « Même s'ils ne cachent pas qu'ils espèrent la défaite d'Orbán, personne n'a soutenu Peter Magyar ouvertement, et encore moins sur place », explique le chercheur.

Ce n'est pas la première fois que l'administration Trump s'immisce dans les élections européennes pour soutenir les candidats de droite radicale ou extrême. J. D. Vance avait rencontré en Allemagne la cheffe de l'AfD, Alice Weidel, peu avant les législatives de l'an dernier outre-Rhin. Dans son discours de Munich, le vice-président avait revendiqué explicitement le soutien de Washington aux partis « patriotes » en Europe.

Peu après, Donald Trump avait reçu à la Maison-Blanche Karol Nawrocki, le candidat nationaliste ultra-conservateur à la présidentielle en Pologne. Et la ministre américaine de la Sécurité intérieure, Kristi Noem, s'était rendue en Pologne pendant la campagne.

Des liens solides avec l'Amérique Maga

« La stratégie nationale de sécurité, publiée en décembre dernier, est explicite : les partis dits "patriotes" sont considérés comme les partenaires naturels de l'administration Trump en Europe et il faut les encourager. » En février, le secrétaire d'Etat américain Marco Rubio était déjà venu en Hongrie, déclarant à Viktor Orbán : « Votre succès est notre succès ». La Hongrie est particulièrement importante pour l'administration Trump parce qu'elle est la seule à avoir un leader de droite radicale et antieuropéenne depuis aussi longtemps. « Viktor Orbán a eu le temps de créer des réseaux, de les financer sur la durée et de tisser des liens solides avec l'Amérique Maga, poursuit Eric Maurice. La Hongrie est devenue le centre névralgique de l'internationale d'extrême droite. »

Le pari russe du Premier ministre hongrois

La Hongrie de Viktor Orbán n'a fait qu'augmenter ses importations de pétrole russe depuis l'invasion de l'Ukraine, à contre-courant du reste de l'Union européenne.

Filip Meyer

— Envoyé spécial à Budapest

Il le présente comme l'un des piliers de son système. Va-t-il disparaître avec lui ? L'importation d'hydrocarbures russes par la Hongrie, défendue par son Premier ministre Viktor Orbán, est sous le feu des sanctions américaines et des politiques d'embargo européennes. A quelques jours d'élections cruciales où le camp gouvernemental pourrait perdre le pouvoir, cette stratégie assumée a un avenir incertain.

A contre-courant des tendances européennes, la dépendance de la Hongrie aux hydrocarbures russes s'est accentuée après 2022. Les livraisons de pétrole se font désormais à 90 % par l'oléoduc Droujba. Endommagé sur le territoire ukrainien par une frappe russe, il ne fonctionne plus depuis janvier et Budapest évoque un risque de pénurie. « Pour diversifier ses importations, la Hongrie a largement les moyens de profiter de l'oléoduc JANAF qui peut l'alimenter depuis le port croate d'Omisalj sur l'Adriatique », assure Martin Vladimirov, du think tank Center for the Study of Democracy. « Les frais ne sont pas plus importants, contrairement à ce que disent les autorités hongroises », ajoute-t-il. C'est le chemin qu'a emprunté la Tchèque. Elle n'est

plus importatrice d'énergie russe depuis 2025, grâce à la rénovation d'un autre oléoduc de l'Adriatique, partant du port italien de Trieste.

Bénéfice record

Mais malgré les pressions occidentales, pas question pour le Fidesz, le parti de Viktor Orbán, de renoncer au gaz et au pétrole russe. Sa campagne électorale repose sur la menace que l'Ukraine ferait peser sur la sécurité énergétique du pays, en refusant de financer la réparation du Droujba. Le week-end dernier, les forces serbes ont annoncé avoir découvert des explosifs près du gazoduc South Stream, qui alimente la Hongrie en gaz russe. L'opposition soupçonne une fausse attaque coordonnée par le gouvernement hongrois, censée nourrir sa

« L'attractivité des prix russes n'est pas ressentie par le consommateur, mais par les actionnaires du géant de l'énergie qui enregistre des marges extraordinaires. »

MARTIN VLADIMIROV
Membre du think tank Center for the Study of Democracy



Lors d'une conférence de presse aux côtés du Premier ministre hongrois Viktor Orbán à Budapest, le vice-président américain J. D. Vance a dénoncé « l'interférence » de Bruxelles dans la campagne électorale hongroise. Photo Bernadett Szabo/Reuters

rager. » En février, le secrétaire d'Etat américain Marco Rubio était déjà venu en Hongrie, déclarant à Viktor Orbán : « Votre succès est notre succès ». La Hongrie est particulièrement importante pour l'administration Trump parce qu'elle est la seule à avoir un leader de droite radicale et antieuropéenne depuis aussi longtemps. « Viktor Orbán a eu le temps de créer des réseaux, de les financer sur la durée et de tisser des liens solides avec l'Amérique Maga, poursuit Eric Maurice. La Hongrie est devenue le centre névralgique de l'internationale d'extrême droite. »

« Je ne dirai pas aux Hongrois comment voter », a prétendu J. D. Vance à Budapest mardi, tout en expliquant qu'il voulait « aider » Viktor Orbán face à la « pression » des institutions européennes. Une

allusion aux fonds européens que Bruxelles n'a pas versés à Budapest pour sanctionner les atteintes à l'Etat de droit en Hongrie. « Viktor Orbán va gagner cette élection », a-t-il lancé, louant la défense des « valeurs chrétiennes » et de la « civilisation occidentale » menée par le leader hongrois, une « rare exception » en Europe selon lui.

J. D. Vance a réitéré son appel à la paix entre la Russie et l'Ukraine, renvoyant les deux pays dos à dos aux côtés de Viktor Orbán, qui est ouvertement proche de Vladimir Poutine, défendant « la diplomatie » pour mettre fin au conflit. « Il faut arrêter cette guerre à tout prix », a dit de son côté le Premier ministre hongrois, dénonçant les tentatives de Bruxelles de « bloquer » les efforts de Donald Trump en faveur de la paix en Ukraine. ■

L'Ukraine sape peu à peu la rente pétrolière de Vladimir Poutine

Volodymyr Zelensky a proposé à Moscou un arrêt réciproque des frappes contre les infrastructures énergétiques, alors que Kiev intensifie ses attaques contre les installations qui soutiennent la rente pétrolière russe.

Guillaume Ptak

— Correspondant à Kiev

« Si la Russie cesse ses frappes contre notre secteur énergétique, nous ferons de même », lundi, Volodymyr Zelensky a renouvelé son offre d'un cessez-le-feu limité aux infrastructures énergétiques entre Kiev et Moscou. « Cette proposition a été transmise à la partie russe par l'intermédiaire des Américains », a-t-il ajouté, en reprenant une idée déjà avancée par Kiev la semaine précédente à l'approche de la Pâques orthodoxe, célébrée le 13 avril. Moscou n'a pas donné suite, tandis que le gouvernement ukrainien accuse la Russie d'avoir poursuivi ses attaques, notamment à Odessa. Cette ouverture diplomatique intervient pourtant au moment même où l'Ukraine intensifie sa campagne contre les installations pétrolières russes.

Dans la nuit de dimanche à lundi, des frappes ont de nouveau visé le secteur d'Oust-Louga, sur la Baltique, l'un des principaux débouchés du brut et des produits pétroliers russes. Le port avait déjà été la cible d'au moins cinq attaques entre le 22 et le 31 mars. Huit réservoirs de produits pétroliers, de 30.000 mètres cubes chacun, y ont été endommagés, représentant environ un quart des capacités de stockage du site. Selon une évaluation citée par le « Financial Times », ces bombardements auraient coûté aux exportateurs russes environ 970 millions de dollars de pertes de revenus au cours de la semaine précédant le 29 mars.

Le terminal voisin de Primorsk, autre maillon clé de la façade balte russe, a lui aussi été touché dimanche. Moscou affirme que l'Ukraine aurait également frappé Novorossiisk, grand hub pétrolier russe sur la mer Noire dans la nuit du 6 au 7 avril. Selon les autorités russes, l'attaque aurait endommagé des installations du termi-

nal du Caspian Pipeline Consortium (CPC), une infrastructure cruciale pour l'exportation du brut kazakh via la Russie ; Astana a cependant affirmé que les flux se poursuivaient normalement à ce stade. Kiev a pour sa part revendiqué l'attaque sur Novorossiisk, mais pas sur le CPC. Dmitri Peskov, le porte-parole du Kremlin, a déclaré que les autorités russes déploieraient des efforts « intenses » pour protéger les infrastructures énergétiques, mais qu'elles ne pouvaient pas « garantir à 100 % la sécurité de ces installations contre de telles attaques terroristes ».

Principale source de revenus extérieurs

Le 2 avril, Reuters estimait qu'environ 40 % des capacités d'exportation pétrolière russes avaient été affectées à un moment donné par la combinaison des frappes, de la mise à l'arrêt de l'oléoduc Droujba et de la saisie de navires pétroliers liés à Moscou. La campagne ukrainienne vise à saper la principale source de revenus extérieurs du Kremlin au moment où la remontée des cours du pétrole, provoquée par la guerre au Moyen-Orient, redonne de l'oxygène à Moscou. Les frappes ukrainiennes répondent également à celles menées par la Russie contre l'Ukraine tout au long de l'hiver.

Selon l'opérateur ukrainien Naf-togaz, les forces russes ont mené 129 attaques contre les infrastructures gazières et de chauffage ukrainiennes pendant la dernière saison de chauffe, qui a duré 151 jours. Pipelines, sites de production, stockages souterrains et systèmes de chauffage ont été visés. Le week-end dernier, une attaque russe sur Odessa a touché des infrastructures énergétiques et privé environ 16.700 foyers d'électricité, tandis que plus de 300.000 ménages étaient privés de courant dans la région de Tchernihiv après d'autres frappes. Reste que la stratégie ukrainienne place désormais certains alliés de Kiev dans une position inconfortable. Dans un entretien accordé à Bloomberg, le chef de cabinet du président ukrainien, Kyrylo Boudanov, a affirmé que plusieurs pays partenaires avaient ainsi demandé à l'Ukraine de réduire ses frappes contre les raffineries russes. ■

Le Canada envisage des droits de douane pour contrer Pékin



Le Canada se retrouve tiraillé entre dénoncer les politiques américaines et répondre à la pression croissante liée à une concurrence jugée déloyale. *Chine Nouvelle/Sipa*

COMMERCE

Le Canada envisage d'imposer des droits de douane sur certains produits agricoles et forestiers pour contrer les importations à bas prix, notamment en provenance de Chine.

Timothé Boudet
—Correspondant à Montréal

Le Canada s'apprête à franchir une ligne délicate. Alors qu'il s'oppose depuis des mois aux droits de douane américains imposés par Donald Trump, le gouvernement libéral de Mark Carney étudie à son tour la mise en place de mesures protectionnistes ciblées, notamment sur les légumes et les produits du bois.

Deux secteurs loin d'être marginaux : le bois représente un pilier industriel et exportateur majeur, tandis que la production maraîchère touche directement le portefeuille des Canadiens. En toile de fond, une hausse des importations à bas prix, notamment en provenance

de marchés très compétitifs comme la Chine. Cette situation place Ottawa dans une position inconfortable. D'un côté, défendre un commerce ouvert et dénoncer les politiques américaines. De l'autre, répondre à la pression croissante des producteurs locaux, confrontés à une concurrence jugée déloyale.

Les signaux d'alerte se multiplient

Dans plusieurs provinces, les signaux d'alerte se multiplient. Les maraîchers dénoncent une chute des prix liée à l'arrivée de produits importés à des coûts difficilement soutenables. Même constat dans le secteur du bois, où les industriels évoquent une saturation du marché et une érosion des marges, liée notamment à l'arrivée de produits importés à bas prix. Selon des données de Statistique Canada, les importations de certains produits agricoles ont progressé de plus de 15% sur un an, alors que les prix à la production stagnent voire reculent. Une dynamique qui fragilise des filières déjà exposées à la volatilité des coûts du transport et de l'énergie. Au sein du gouvernement, le discours semble évoluer. Le Premier ministre Mark Carney

avait dénoncé à Davos un contexte international où « les grandes puissances utilisent les droits de douane comme levier et les chaînes d'approvisionnement comme des armes ».

Une évolution qui s'inscrit dans un basculement plus large du système économique international. « On observe aujourd'hui une bataille entre un ordre économique libéral en perte de vitesse et un ordre fondé sur les rapports de puissance

en forte montée », analyse Philippe Bourbeau, professeur et codirecteur de l'Institut international de diplomatie économique à HEC Montréal. Cette inflexion intervient dans un contexte diplomatique tendu. Ottawa s'oppose vivement aux mesures protectionnistes américaines relancées sous l'impulsion de Donald Trump. L'instauration de droits de douane canadiens pourrait affaiblir sa position dans ces négociations.

Le risque d'un double discours

Le risque est double. D'une part, alimenter une escalade commerciale en Amérique du Nord. D'autre part, brouiller le message canadien sur la défense du libre-échange. L'équation reste complexe, car dans les faits, aucun pays n'échappe totalement à ces logiques. « Il ne faut pas voir ces enjeux de tarifs de manière binaire. Tous les pays ont des tarifs », insiste Philippe Bourbeau.

Au-delà du commerce, la question est aussi politique. Dans un contexte de coût de la vie élevé, toute mesure susceptible d'augmenter les prix est scrutée de près. Or, des droits de douane sur des produits alimentaires pourraient avoir un impact direct sur les ménages. ■

« On observe aujourd'hui une bataille entre un ordre économique libéral en perte de vitesse et un ordre fondé sur les rapports de puissance en forte montée. »

PHILIPPE BOURBEAU
Professeur et codirecteur de l'Institut international de diplomatie économique à HEC Montréal

L'automobile canadienne tourne au ralenti

Face à une baisse de 20% de sa production automobile en deux ans, le Canada tente de résister à la concurrence. Subventions et transition vers l'électrique sont au cœur de sa stratégie, mais les défis restent nombreux.

En Ontario, cœur historique de l'automobile canadienne, les chaînes semblent tourner au ralenti. En 2025, la production est tombée autour de 1,2 million de véhicules, contre près de 1,5 million deux ans plus tôt, selon Statistique Canada et l'Association des fabricants de pièces d'automobile du Canada (APMA). Un recul de 20% qui dépasse le simple trou d'air conjoncturel et s'apparente désormais aux premiers symptômes d'un décrochage structurel de l'industrie.

Un peu plus au sud, le reste du continent accélère. Les États-Unis ont franchi les 10 millions de véhicules produits en 2024, tandis que le Mexique a dépassé les 3,9 millions d'unités, un record, d'après l'Organisation internationale des constructeurs automobiles. L'équilibre nord-américain, longtemps structuré autour

de trois pôles, penche désormais nettement au sud.

La guerre des subventions

À Detroit comme à Washington, l'automobile est redevenue un enjeu stratégique. Pour soutenir son industrie et accélérer la transition énergétique, Joe Biden a fait adopter en 2022 l'Inflation Reduction Act, un vaste plan de plus de 370 milliards de dollars. Le dispositif prévoit des crédits d'impôt pouvant atteindre 7.500 dollars pour les véhicules électriques, à condition qu'ils soient produits en Amérique du Nord, avec des critères favorisant les chaînes d'approvisionnement américaines.

À Ottawa, le ton s'est durci face à ce choc de compétitivité. « Le gouvernement ne renoncera jamais à son engagement envers l'industrie automobile et ses travailleurs partout dans le pays », assure la ministre de l'Industrie Mélanie Joly en octobre dernier. Dans cette bataille, le Canada tente de répliquer à coups de subventions. L'accord conclu avec Volkswagen pour implanter une gigafactory de batteries en Ontario mobilise à lui seul plus de 13 milliards de dollars canadiens (8 milliards d'euros) d'aides publi-

ques. Mais ces efforts semblent vains face à l'ogre américain.

Dans ce jeu à trois, le Mexique s'impose comme le grand gagnant des reconfigurations en cours. Sa production a progressé d'environ 15% entre 2022 et 2024, selon l'Association mexicaine de l'industrie automobile, l'organisation professionnelle qui regroupe les constructeurs implantés dans le pays.

Coûts salariaux plus faibles, proximité avec le marché américain, accords favorables : les arguments s'additionnent. Les industriels suivent. General Motors, Ford et Stellantis y renforcent leurs capacités, sur les modèles électriques et les segments d'entrée de gamme. « Les investissements vont là où les conditions sont les plus compétitives », résume Flavio Volpe, président de l'Association des fabricants de pièces d'automobile du Canada.

Des voitures « en kits »

Dans ce contexte déjà fragilisé, l'avenir de l'usine Stellantis de Brampton, à l'arrêt depuis plus d'un an, cristallise les tensions. Le groupe discute avec le constructeur chinois Leapmotor d'assembler des véhicules électriques, sur un site qui employait environ 3.000 sala-

riés avant l'arrêt du programme Jeep, transféré aux États-Unis.

Le projet, encore préliminaire, inquiète syndicats et industriels. « Unifor est très préoccupé par cette proposition, car il ne s'agit pas de fabrication », alerte Lana Payne, présidente d'Unifor, principal syndicat du secteur privé au Canada. La syndicaliste pointe un modèle basé sur des véhicules importés en pièces détachées depuis la Chine. Même réserve du côté du gouvernement : « On ne va pas accepter juste des voitures qui arrivent en kits », a prévenu Mélanie Joly, rappelant le poids des 200.000 emplois rattachés. « L'avenir des emplois dépend des investissements faits aujourd'hui », abonde Lana Payne.

Sur le terrain, les premiers ajustements sont visibles. Ford a suspendu en 2024 la production de son usine d'Oakville pour la convertir à l'électrique. Stellantis a interrompu les travaux de son usine de batteries à Windsor en 2023, en pleine négociation avec Ottawa sur les subventions. Le Canada mise sur les batteries et les minerais critiques pour rester dans la course. Mais à ce stade, ces segments ne compensent pas le recul de l'assemblage automobile. — T.B.

La présidente du parti d'opposition à Taïwan se rend en Chine

BILATÉRAL

Cheng Li-wun, la dirigeante du parti d'opposition à Taïwan, a entamé mardi une visite de six jours en Chine, la première pour le KMT depuis dix ans.

Pékin veut la convaincre de bloquer un budget spécial de défense de 40 milliards de dollars.

Raphaël Balenieri
—Correspondant à Shanghai

Six jours en Chine continentale, des étapes à Shanghai, à Nankin et à Pékin, et une rencontre très probable avec Xi Jinping qui fait l'objet d'intenses spéculations... Cheng Li-wun, la présidente du Kuomintang (KMT), le principal parti d'opposition à Taïwan, est arrivée ce mardi en Chine pour une visite officielle. L'événement marque la reprise du dialogue politique de haut niveau entre le Parti communiste chinois (PCC) et le KMT. Les deux partis se sont battus à mort pour le contrôle du pays pendant la guerre civile, jusqu'à la défaite du KMT en 1949 et son repli à Taïwan. Invitée par Xi Jinping, Cheng Li-wun, 56 ans, est la première présidente du KMT à se rendre en Chine continentale depuis dix ans.

Un timing qui interroge

Le dernier déplacement d'un dirigeant du KMT dans le pays remonte à 2016, lorsque les relations entre Pékin et Taipei ont commencé à se détériorer, avec l'arrivée au pouvoir à Taïwan du Parti démocrate progressiste (DPP) et le basculement du KMT dans l'opposition. Contrairement au KMT, le DPP refuse tout dialogue et rapprochement avec la Chine, qui en retour le considère comme un parti séparatiste.

Depuis, l'arrêt des échanges touristiques, universitaires et économiques, mais aussi les pressions militaires croissantes de la Chine autour de Taïwan, ont séparé les deux rives comme jamais, créant une situation potentiellement explosive.

Officiellement, le voyage de Cheng Li-wun, baptisé « 2026 Peace Visit », doit donc pacifier les relations interdépendantes et recréer le dialogue, au nez et à la barbe du DPP. « Nous partons aujourd'hui avec bonne volonté, clarté et un engagement pour la paix », a déclaré la présidente du KMT à Taipei avant de décoller pour Shanghai ce mardi.

Mais le timing de son déplacement interroge. Il intervient alors que Donald Trump doit lui-même se rendre en Chine mi-mai, et au moment où le Parlement taïwanais s'écharpe

sur un projet de budget spécial pour la défense, qui prévoit 40 milliards de dollars supplémentaires jusqu'en 2033, avec de nouvelles livraisons d'armes par les États-Unis.

Le président de Taïwan, issu du DPP, estime que cet effort est nécessaire pour pouvoir muscler les capacités de défense de l'île de 23 millions d'habitants face à la Chine. Mais le KMT, qui détient la majorité au Parlement, est contre et souhaite une enveloppe plus restreinte, de 12 milliards de dollars. Au milieu, l'Administration Trump fait du lobbying pour que le budget soit adopté, ce qui soutiendrait l'industrie de l'armement américaine. Pékin évidemment freine des quatre fers et a déjà averti Donald Trump de ne pas s'engager dans cette voie.

Jeu de billard à quatre

Dans ce contexte, certains observateurs s'attendent à ce que Xi Jinping fasse pression sur Cheng Li-wun pour que le KMT continue de bloquer ce budget, coupant l'herbe sous le pied de Donald Trump. Le risque pour Cheng Li-wun est donc d'apparaître comme une simple pièce dans ce jeu de billard à quatre. « Du contenu au calendrier, son déplacement a été entièrement dicté par Xi Jinping », tacle Lai I-Chung, chercheur au Taïwan Thinktank et ancien responsable Chine au sein du DPP. « Ce voyage est consacré entièrement à la paix et la stabilité des deux côtés du détroit. Il n'a rien à voir avec l'approvisionnement en armes ou d'autres sujets », assure de son côté Cheng Li-wun, citée par l'AFP.

En rencontrant Xi Jinping, la dirigeante risque d'apparaître comme trop prochinoise auprès de ses électeurs, alors que se profilent des élections locales.

Ce déplacement est à double tranchant pour Cheng Li-wun, qui dit vouloir trouver le bon point d'équilibre entre les deux superpuissances mais qui est perçue comme très pro-Pékin. « Les États-Unis ont été notre protecteur, mais la Chine continentale est notre famille », avait dit Cheng Li-wun en janvier.

En rencontrant Xi Jinping, la dirigeante se donne une épaisseur internationale, quelques mois seulement après avoir pris la tête du KMT. Mais elle risque aussi d'apparaître comme trop prochinoise auprès de ses électeurs, alors que se profilent des élections locales à Taïwan en novembre. « Même au sein du KMT, beaucoup ne voient pas ce déplacement d'un bon œil », estime Lai I-Chung. ■

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

Les Echos





Pourquoi Donald Trump risque une défaite diplomatique en Iran

L'ANALYSE
de Solveig Godeluck
— Bureau de New York

La crise du canal de Suez avait affaibli les puissances coloniales européennes ; celle du détroit d'Ormuz questionne l'hégémonie américaine. L'Iran a découvert son pouvoir sur le trafic maritime. La Chine observe son rival qui gaspille ses forces.

A un moment où à un autre, Donald Trump finira par annoncer un désengagement militaire en Iran. Le président des Etats-Unis déclarera certainement qu'il a gagné la guerre. La supériorité aérienne des attaquants américano-israéliens est écrasante. Pourtant, en Iran, Washington court le risque d'une victoire à la Pyrrhus, qui dévoilerait les limites de son hégémonie et conforterait la puissance ascendante chinoise.

Mi-mars, le chercheur Fawaz Gerges à la London School of Economics a été l'un des premiers à établir le parallèle entre la guerre actuelle et l'opération israélo-franco-britannique de 1956 sur le canal de Suez — un succès militaire, mais une défaite diplomatique. « Je pense que nous assistons à un moment de crise de Suez pour les Etats-Unis », à la nuance près qu'« il n'y a pas de superpuissance pour remplacer les Américains, contrairement à ce qui s'est passé quand les Français et les Britanniques ont été relégués au second plan », a-t-il raconté au média « Middle East Eye ».

Il y a soixante-dix ans, les deux puissances coloniales européennes sont intervenues de façon coordon-

née pour récupérer le canal de Suez nationalisé par le leader égyptien Gamal Abdel Nasser. Mais le président américain Dwight Eisenhower a coupé court à leur offensive. Il était opposé à cette guerre qui risquait de précipiter les Etats arabes dans les bras de l'URSS en pleine guerre froide. Washington a menacé de vendre ses réserves de livres sterling et fait plier Londres. Avec cette humiliation se sont effondrés les derniers vestiges de ce

La Chine pourrait bien être la grande gagnante de la guerre en Iran, elle apparaît comme une force de stabilisation face au désordre mondial incarné par Donald Trump.

qui fut l'hégémonie britannique, et une partie des illusions françaises.

Une situation inextricable

En Iran, Donald Trump s'est lui aussi mis dans une situation inextricable. Pour satisfaire les électeurs, il doit mettre fin rapidement à sa guerre lointaine. Il agit aussi sous la pression des marchés financiers, qui veulent la fin des hostilités et la reprise du trafic de marchandises dans le détroit d'Ormuz. Mais pour assurer la libre circulation des bateaux, et tenir la dragée haute aux Gardiens de la révolution, postés sur les côtes iraniennes avec leurs missiles, leurs drones et leurs mines, il faudrait rester sur place... longtemps.

Le leader populiste a multiplié les déclarations contradictoires. Mais il a laissé entendre qu'il pourrait ordonner un retrait américain d'Iran sans avoir sécurisé cette voie maritime. Les importateurs européens et asiatiques de pétrole et de gaz du Golfe devraient donc « prendre le pétrole » eux-mêmes, par la force.

Exit la doctrine Carter de 1980, selon laquelle toute tentative de prise de contrôle du golfe Persique sera considérée comme une attaque sur les intérêts vitaux de l'Amé-

rique et combattue militairement. En réalité, cette politique bat de l'aile depuis la révolution des gaz de schiste. Les Etats-Unis n'ont plus besoin de se battre pour les puits de pétrole de l'Arabie saoudite ou du Koweït. En 2019, Donald Trump s'est contenté de sanctions financières contre l'Iran après une série d'attaques sur les tankers et les infrastructures énergétiques de la région.

Le signal envoyé au reste du monde est clair. Il ne faut plus compter sur les Etats-Unis. Contrairement aux Américains, les Gardiens de la révolution sont là pour longtemps. Il faudra donc discuter avec eux — Emmanuel Macron l'a implicitement reconnu quand il a jugé « irréaliste » de reprendre par la force le détroit.

Et les Iraniens ont déjà une idée précise de la façon dont cela va se passer — ce qui ne veut pas dire qu'ils y arriveront. Ils veulent prélever un péage sur les navires marchands qui passent au large d'Ormuz, comme les Egyptiens dans le canal de Suez. Un projet de loi en ce sens a été validé par leur conseil national de sécurité.

Ils sont en rodage. Bloomberg parle d'un tarif de départ d'un dollar par baril de pétrole trans-

porté, soit 2 millions pour un gros tanker. Cela peut paraître beaucoup, mais cela ne déstabilise pas le modèle économique des exportateurs. L'Iran mettrait aussi un veto au passage des navires israéliens ou américains et autres nations « hostiles ». Les inspections et les péages seraient gérés directement par les Gardiens de la révolution. Ils en sortiraient renforcés, alors que la guerre devait les mettre hors jeu.

Pékin grignote du terrain

Pour échapper aux sanctions internationales, ces transactions sont réalisées en stablecoins ou en yuans. Ce n'est pas un détail. Le dollar ne va certes pas tomber de son piédestal mondial parce qu'une partie du commerce mondial d'hydrocarbures, d'engrais et d'aluminium est libellée dans une autre monnaie. Mais Pékin grignote tranquillement du terrain avec sa devise, dès qu'une ouverture se présente.

La Chine pourrait bien être la grande gagnante de la guerre en Iran. Même si elle aide en sous-main les forces iraniennes, elle apparaît de nouveau comme une force de stabilisation face au désordre mondial incarné par Donald Trump.

Elle ne manque pas de pétrole grâce à ses stocks énormes. En pointe dans les véhicules électriques et les énergies renouvelables, elle devrait profiter d'un regain de demande mondiale pour ces produits. Et elle observe avec intérêt les Etats-Unis épuisés leurs munitions au Moyen-Orient, bien loin de Taïwan. Exactement ce que les Américains s'étaient juré de ne plus faire. ■

2027, une présidentielle sur les réseaux sociaux

Nous en avons tellement pris l'habitude que cela ne nous étonne même plus : le mode d'expression le plus habituel de Donald Trump est son réseau social, Truth Social. La guerre en Iran, les annonces économiques, le limogeage de ses ministres, ses succès... C'est là qu'il les annonce et que le monde les découvre. Les messages se succèdent à jets continus, avec des majuscules souvent, sans filtre toujours. En France, les messages de Jean-Luc Mélenchon sur son blog ou sur X, nombreux, sont très suivis. Emmanuel Macron, Sébastien Lecornu et leurs ministres non seulement s'expriment sur les réseaux sociaux, mais ils leur réservent parfois la primeur de leurs décisions. Il y a cinq ans, les chaînes de télévision diffusaient des vidéos des responsables politiques. Désormais, leur « matière première », c'est aussi la marée de ces messages.

Et si la prochaine élection présidentielle se jouait d'abord sur les réseaux sociaux, devant les médias

classiques ? La question semble prématurée dans un pays qui aligne une presse écrite diversifiée, des radios plus puissantes sur le terrain de l'information que presque partout ailleurs en Europe (les audiences en matinale ont peu d'équivalents) et quatre chaînes d'information en continu, chacune occupant un terrain bien identifié. Elle est néanmoins posée.

Une stabilité trompeuse

La grande enquête que l'Arcom a publiée il y a quelques semaines sur la façon dont les Français s'informent se prête à plusieurs lectures. 63 % d'entre eux disent suivre l'actualité chaque jour par la télévision, dont 39 % expliquent que c'est leur média prioritaire. Viennent ensuite les radios (respectivement 45 % et 12 %), les moteurs de recherche (44 % et 9 %) puis les réseaux sociaux (44 % et 15 %) et les journaux et magazines (35 % et 10 %).

Cette photographie générale semble prouver une certaine stabi-

lité par rapport aux vagues de sondage précédentes : elle laisse apparaître une place relativement modeste aux réseaux sociaux. C'est pourtant trompeur. Car un premier enseignement est marquant : les moins de 35 ans s'informent en majorité principalement via « les réseaux sociaux, plateformes vidéo ou outils IA », détaille l'Arcom.

Ils sont 54 % dans ce cas dans la tranche des moins de 25 ans et 39 % dans la catégorie des 25-34 ans. Dans les deux cas, les autres médias obtiennent des scores inférieurs. C'est la raison pour laquelle certains partis mettent beaucoup de moyens sur les réseaux pour parler aux jeunes. Notamment ceux d'extrême droite : sur Instagram, Jordan Bardella a 1,3 million d'abonnés, contre 210.000 pour Edouard Philippe.

La seconde observation est que ces données chiffrées reflètent mal la réalité. Le rôle des réseaux sociaux va au-delà de leur consultation quantitative. Dans la mesure où

tous les Français les utilisent aujourd'hui, le qualitatif est tout aussi voire plus important. Or, le mot-clé est leur fonction « éditoriale ». Les algorithmes trient les messages, poussent en priorité les plus clicants et nous maintiennent dans le couloir de nos préférences. L'opinion de chacun d'entre nous

sera, d'ici au premier tour de la prochaine présidentielle, influencée par la télévision, la radio, les articles en ligne que nous trouverons ici ou là (sur les sites des médias ou sur les réseaux sociaux).

Perception modifiée

Mais le temps passé sur ces réseaux et ce qui nous est présenté modifiera la perception que nous avons de cette réalité. Il grossira des informations et diminuera l'impact d'autres. Chaque jour davantage.

Le rôle des médias qui rassemblent décroît de façon continue et spectaculaire. Dans les années 1990, le journal télévisé de 20 heures de TF1 était regardé par 15 à 20 millions de personnes, contre 5 à 6 millions aujourd'hui. Si on ajoute ceux de France 2, M6, les chaînes d'info en continu, ils sont encore une dizaine de millions devant leur poste chaque soir devant les « informations ». Mais la moyenne d'âge est élevée.

Le scrutin de 2027 pourrait bien être le premier d'un nouveau cycle, si ce n'est pas encore le cas : celui où le « bruit » politique se fait en priorité sur les réseaux sociaux. Avis aux candidats. ■



LA CHRONIQUE
de Dominique Seux

Dans les années 1990, le journal télévisé de 20 heures de TF1 était regardé par 15 à 20 millions de personnes, contre 5 à 6 millions aujourd'hui.

chroniques



Stéphane Lemaury/Sipa

L'irresponsabilité budgétaire expose la France aux turbulences mondiales

Un choc comparable à la crise de 2009 ou à la pandémie de Covid-19 pousserait la France vers les 10 % de déficit, rendant son financement de marché difficile. Il faudra faire des arbitrages budgétaires difficiles après la présidentielle.

par Sylvain Catherine



Depuis le 28 février et le déclenchement de l'offensive américaine et israélienne en Iran, les taux d'intérêt ont augmenté, aux Etats-Unis comme en Europe. Cette réaction des marchés est cohérente avec l'anticipation d'une poussée inflationniste liée à la hausse du prix du pétrole. Elle pourrait conduire la Banque centrale européenne à baisser ses taux directeurs moins rapidement que les marchés ne l'escomptaient encore il y a quelques semaines.

Mais la remontée des taux auxquels empruntent les Etats est sensiblement plus marquée en France que dans l'ensemble de la zone euro. Cette divergence ne peut s'expliquer par la politique monétaire, qui est commune à tous les membres de l'union monétaire. Elle révèle une vulnérabilité proprement française : la dégradation de notre situation budgétaire. Autrement dit, les marchés exigent désormais une prime plus élevée pour financer la France. Elle traduit une évolution différenciée des perspectives de défaut du pays relativement au reste de la zone euro.

Le niveau actuel de notre déficit public, qui représentait 5,1 % du PIB l'an dernier, est déjà proche de celui observé en période de récession. Compte tenu du niveau de la dette, il nous laisse peu de marges pour absorber un choc majeur sans devoir réduire les dépenses au pire moment. En 2009 et en 2020, lors de la crise financière puis de la pandémie, le déficit public avait bondi respectivement de 4,2 et 6,1 points de PIB.

Refinancement de la dette

Un choc d'ampleur comparable, à partir des niveaux actuels, nous pousserait vers les 10 % de déficit. On entrerait alors dans une zone où l'accès au financement de marché pourrait devenir plus difficile et où l'Etat serait contraint de procéder dans l'urgence à des coupes budgétaires particulièrement douloureuses. Rappelons que, selon le Conseil d'analyse éco-

nomique, la France doit déjà réaliser plus de cent milliards d'euros d'économies annuelles pour simplement stabiliser sa dette en pourcentage du PIB. Historiquement, une année sur six est marquée par un épisode récessionniste. Sans qu'il s'agisse du scénario le plus probable à court terme, c'est malgré tout une perspective qui doit nous inquiéter.

Ce qui entretient encore une illusion de confort, c'est le faible coût réel de la dette. En 2026, la charge nominale des intérêts devrait atteindre 74 milliards d'euros, un record. Mais une fois retranché l'effet de l'inflation sur l'érosion du stock de dette, le coût réel se rapproche plutôt de 30 milliards. Il reste, pour l'instant, relativement contenu parce qu'une large part de la dette a été émise avant 2022, à une époque où les taux d'intérêt étaient inférieurs à l'inflation et donc très en deçà des conditions auxquelles le Trésor refinance aujourd'hui ses nouvelles émissions, à près de 3,7%.

Mais ce répit est temporaire. A mesure que les titres anciens arrivent à échéance et sont refinancés à des conditions moins favorables, la charge d'intérêt convergera vers le coût actuel d'émission. Si les taux se maintiennent à leur niveau actuel, le simple roulement de la dette pourrait en doubler la charge réelle d'ici à 2030. Si l'ère des taux réels négatifs s'est refermée en 2022, ses conséquences budgétaires ne sont encore que très partiellement visibles dans les comptes publics.

En somme, la France devra, même en l'absence d'un nouveau choc mondial, procéder après l'élection présidentielle à des arbitrages budgétaires très difficiles. Mais en cas de crise internationale majeure, elle risque d'avoir à le faire dans l'urgence, avec une brutalité accrue pour les citoyens. Reste alors la question de

Si les taux se maintiennent à leur niveau actuel, le simple roulement de la dette pourrait en doubler la charge réelle d'ici à 2030.

fond : cet endettement finance-t-il des dépenses dont l'utilité justifie que l'on fragilise à ce point l'avenir du pays ? Au vu de ce que finance effectivement la dette, on peut en douter.

La question des retraites

L'endettement public des deux dernières décennies s'explique en grande partie par notre système de retraite, ce qu'une présentation comptable du débat public continue de masquer aux Français. Bien qu'une partie croissante des décideurs et commentateurs en prenne conscience.

La question de l'âge de départ sera sans doute de nouveau au cœur de la campagne présidentielle. Mais si les dernières élections législatives indiquent quoi que ce soit, il est probable que beaucoup de candidats continuent d'alimenter le déni collectif sur ce sujet, en feignant que la France obéit à des contraintes comptables différentes de celles des autres économies développées, où les ajustements paramétriques des systèmes de retraite se font généralement dans le cadre de compromis politiques, sans mettre le pays sens dessus dessous.

La crispation autour de l'âge de 64 ans laisse augurer des débats particulièrement difficiles, alors même que, selon les projections du Conseil d'orientation des retraites, la stabilisation du système implique à terme un âge de départ compris entre 66 et 67 ans. Projections dont les hypothèses démographiques paraissent d'ailleurs optimistes. On peut certes comprendre l'opposition des actifs à cette évolution : elle reviendrait à leur imposer des taux de rendement quasi nuls sur les cotisations qu'ils versent aujourd'hui à une génération qui, elle, récupère deux fois sa mise. Quant à la désindexation des pensions, elle ne constituerait au fond qu'une participation minimale des retraités au redressement des finances publiques.

Quel que soit le nom du gagnant, il devra faire face au même obstacle sur lequel Michel Barnier et François Bayrou ont trébuché, et que le gouvernement actuel a choisi de contourner. Ce sera d'autant plus difficile si le nouveau président doit son élection à un déni de réalité.

Sylvain Catherine est professeur de finances à la Wharton School.

Quel rôle des grands groupes dans la réindustrialisation ?

Nos fleurons industriels opèrent sur un terrain de jeu mondialisé, avec un pilotage principalement financier. Peut-on encore les considérer comme des chefs de file opérationnels de la réindustrialisation en France ?

par Olivier Lluansi



Nos grands groupes ont une place à part dans notre industrie. Ils façonnent notre imaginaire industriel avec leurs grands programmes devenus des fiertés nationales : le TGV, le parc électronucléaire, la Caravelle devenue Airbus, Ariane... A quelques exceptions, ils sont l'héritage « sacré » des politiques gaullio-pompolidiennes. C'est une singularité car ils sont aussi nombreux en France qu'en Allemagne pour une valeur ajoutée du secteur trois fois moindre. Ils représentent un tiers des effectifs industriels, contre 25 % en Allemagne et seulement 15-20 % en Italie.

Nos « fleurons » ont globalement bien franchi l'internationalisation de l'économie des années 1990 (75 à 80 % de leurs effectifs sont hors de France). En revanche, ce socle de notre industrie s'est heurté aux défis des années 2000-2010, ceux de la financiarisation (cf. les rachats d'Arcelor, Alstom Energie, Technip, Lafarge...) ou bien ceux des innovations de ruptures et du numérique (aucun leader mondial français n'a émergé dans ce domaine). Seront-ils en état de faire face au retour des « empires », aux enjeux de souveraineté et de régionalisation des chaînes de valeur ?

Des « joyaux » internationaux

A l'image de leurs marchés finaux et de leur actionnariat, leur gouvernance est internationale et leurs dirigeants multiculturels. Leur pilotage est principalement financier, avec comme objectif final la maximisation du profit. Et vu la répartition de leurs effectifs et de leurs marchés, ils n'ont plus véritablement d'ancrage territorial.

Face au défi de la régionalisation des chaînes de valeur, ces caractéristiques sont une force. Même si elle impacte leur performance financière, nos grands groupes sauront la gérer avec des équipes opérationnelles réparties partout dans le monde. Face à la question de la souveraineté, c'est en revanche un

dilemme. En effet, la désindustrialisation de la France est singulière, elle a laminé notre tissu industriel.

Or dans notre imaginaire, nos grands groupes sont nos « joyaux », nos forces et donc ceux par lesquels la solution doit venir. Pourtant, ils jouent sur un terrain de jeu mondialisé et font leur croissance là où elle existe et là où elle est profitable, donc hors de France, voire hors d'Europe.

Aussi, leur rôle de chefs de file institutionnels des filières ne se transforme-t-il pas toujours en chefs de file opérationnels lorsqu'il s'agit de développer un tissu de fournisseurs ou d'accompagner des développements à l'international. L'exemple frappant est sans doute la gestion de la trésorerie : un sous-traitant peut mourir d'une facture impayée, un grand groupe quasiment jamais. Pourtant dès qu'il y a un ralentissement économique, les délais de paiement s'allongent, au préjudice des plus petits mais afin de préserver la marge financière des grands. Nos fleurons ont ainsi un siège permanent dans notre histoire industrielle, dans nos cœurs, on les aime, et donc logiquement dans nos politiques publiques, mais la France est souvent devenue un strapontin de leurs activités.

PMI et ETI

Nous faisons ainsi face à une alternative. Soit, nous parvenons à les réancrer territorialement et dès lors, vu leurs capacités, la bataille pour notre réindustrialisation est quasiment gagnée. La question est alors comment : par un Etat actionnaire plus présent ? Par la réglementation mais laquelle ? Par un donnant-donnant impliquant une diplomatie économique ?

Soit, nous admettons que cette question est sans réponse et alors nous concentrons les soutiens publics sur les PMI ou les ETI, peut-être plus petites et plus fragiles, mais dont les stratégies sont résolument ancrées dans nos territoires. Vu nos nouveaux enjeux, la taille de l'entreprise est peut-être moins déterminante que sa gouvernance et l'ancrage territorial de son capital.

Olivier Lluansi est professeur au Conservatoire national des arts et métiers.

LA BIOGRAPHIE DU JOUR

La peinture d'un siècle

LE PROPOS Remonter le fil de l'histoire de la petite fille qui servit de modèle à l'un des tableaux les plus célèbres d'Auguste Renoir : « La Petite Fille au ruban bleu » était une excellente idée et sa réalisation ne l'est pas moins. Retrouver le destin de la jeune Irène Cahen d'Anvers future femme de Moïse de Camondo, c'est raconter le siècle de la haute société juive jusqu'à la déflagration de 1940 et découvrir une femme méconnue. Au départ le père d'Irène n'était pas emballé de confier le portrait de son aînée à Renoir. On pourrait toujours dissimuler le tableau dans une chambre, ce qui d'ailleurs advint. C'est ce genre d'anecdotes qui font du livre de Natalie David-Weill, coulé de portraits affûtés, un document passionnant sur l'époque. On y croise beaucoup de grands noms d'alors, Van Zuylen, Rothschild, y compris celui de son gendre, héritier prospère des apéritifs Dubonnet. Tous furent de grands collectionneurs et de grands mécènes. Comment auraient-ils imaginé que la France les laisserait



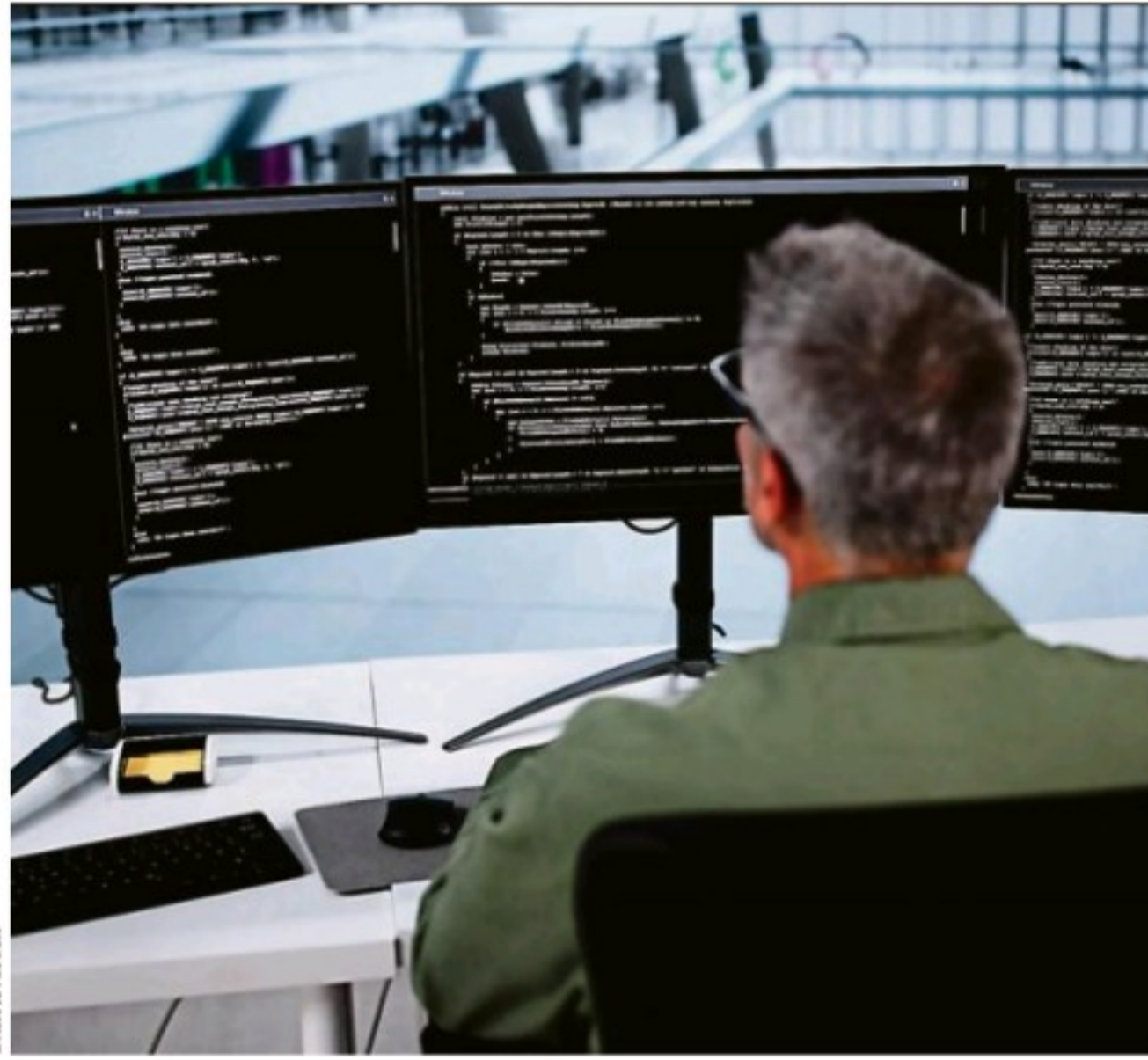
tomber... Comment auraient-ils imaginé qu'ils auraient dû fuir leur pays pour se sauver ? Ce dilemme crucial est celui d'Irène face à la guerre si différemment vécue par ses deux petits-enfants catholiques et les deux autres juifs.

LA CITATION
« Renoir avait fulminé de rage en recevant 1.500 francs pour règlement de ces deux tableaux. Pourtant, cette somme correspondait à sa cote du moment. » — Sabine Delanglade

La Petite Fille au ruban bleu. Le monde disparu d'Irène Cahen d'Anvers.
de Natalie David-Weill.
Ed. Flammarion, 448 pages, 23 euros.



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



Le code à l'épreuve de l'IA

LA
CHRONIQUE
d'Anne Bouverot



De retour de San Francisco, où se tenait la conférence annuelle de Nvidia, un constat s'impose avec force : l'intelligence artificielle redéfinit le développement informatique. Des outils comme Claude Code d'Anthropic, Codex d'OpenAI, ou l'agent IA open source OpenClaw sont au cœur des discussions et des usages : « On produit 10x plus de code, 6 fois plus vite » ; « Je supervise plusieurs agents IA, il faut que je suive leur production et intervienne régulièrement, c'est fascinant et... épuisant, je crains le burn-out » ; « Dans ma start-up, nous recrutons moins de juniors ».

Règles d'écriture

Des deux côtés de l'Atlantique, on voit un recul de l'emploi dans l'informatique, notamment pour les jeunes entrants, comme le souligne l'Insee dans une note de conjoncture de mars. Les entreprises continueront bien sûr à avoir besoin de recruter et de former des jeunes, elles les embauchent d'ailleurs souvent pour guider leur transformation IA, mais cette évolution mérite d'être suivie de près. En l'occurrence, les études d'Indeed Hiring Lab vont dans le sens d'un rebond partiel des embauches depuis le début de l'année aux Etats-Unis. Le secteur informatique est-il le premier laboratoire d'un phénomène plus large ou présente-t-il une fragilité structurelle vis-à-vis de l'IA ?

Pour comprendre la façon dont l'IA s'est aussi naturellement emparée du code informatique, il faut regarder ce que le langage et le code ont en commun. La programmation, comme le langage naturel, est composée de « règles » d'écriture et un large corpus écrit de codes et de programmes, très largement disponible en ligne, à l'échelle mondiale. Elle s'appuie également sur des boucles de feedback, comme les chatbots d'IA générative. Un outil comme Claude Code génère du code, qui est ensuite commenté, corrigé, rejeté ou validé par la personne à l'origine de la requête ; c'est une clé pour l'amélioration continue, à la manière de l'itération avec les chatbots IA. Cela explique que les développements récents les plus impressionnants en IA concernent le domaine informatique.

La réaction des marchés a été brutale, avec une correction boursière significative pour les entreprises informatiques – notamment celles en mode SaaS, dont les services sont accessibles grâce à un abonnement et dont les marges sont souvent très confortables – et plus largement des

entreprises jugées « vulnérables » à l'IA. Cependant, l'impact ne sera pas uniforme. Les départements IT ne vont pas « prompter » le développement d'un nouveau système de gestion de la paie, de la comptabilité ou des relations clients. L'informatique demande de la vérification, de la maintenance et des évolutions régulières, et les risques liés à la protection des données des entreprises et à la sécurité sont réels. Mais effectivement, comme l'estime Reid Hoffman (cofondateur de LinkedIn), l'IA remet en cause la rente du SaaS classique, en réduisant les barrières d'entrée et en intensifiant la concurrence, ce qui devrait exercer une pression sur les marges. Cela dépend aussi beaucoup des métiers et des secteurs. Le domaine juridique, par exemple, contient quelques-uns des ingrédients mentionnés plus haut : des règles et des écritures, ainsi qu'un corpus écrit extensif, partiellement public et ouvert. Mais une large partie reste privée, comme les contrats d'investissement lors de levées de fonds, et il reste beaucoup d'espace à l'analyse humaine par le besoin de jugement et de discernement. Ce qui laisse une place et un avantage aux entreprises qui disposent de données et d'expertise spécifiques.

Quinze ans après la publication de l'article référence de Marc Andreessen « Why Software is Eating the World ? », décrivant le logiciel comme l'infrastructure dominante de l'économie mondiale, force est de constater que le code, ses métiers et d'autres sont aujourd'hui à l'épreuve de l'IA. Loin d'une disparition, ce qu'on peut prévoir, c'est que l'IA permettra d'améliorer le software, avec des outils plus adaptatifs, plus pertinents pour les besoins métiers spécifiques, avec un coût moindre... ce qui suscitera plus de demande, et peut-être plus de code ? De nouveaux acteurs émergeront et certains des acteurs existants se saisiront de cette nouvelle vague et de ses potentiels. A suivre !

Anne Bouverot est coprésidente du Conseil de l'IA et du numérique et présidente du Conseil d'administration de l'Ecole normale supérieure.

L'IA remet en cause la rente du SaaS classique, en réduisant les barrières d'entrée et en intensifiant la concurrence, ce qui devrait exercer une pression sur les marges.

Programmation militaire et incohérences européennes

Par Louis Gautier



Avec la hausse massive des budgets de défense partout en Europe, l'adaptation de la programmation des équipements militaires est une question clé pour les armées de l'Union. Les crédits militaires des 27 ont en effet bondi depuis trois ans. Ils s'établissent en 2025 à 383 milliards d'euros. En y ajoutant le Royaume-Uni, ils pourraient dépasser 600 milliards d'euros en 2030, soit près du quart des dépenses militaires mondiales.

La France dont le budget de défense ambitionne d'atteindre au moins 80 milliards à cet horizon contre 60 milliards aujourd'hui n'échappe pas à la nécessité de revoir les objectifs de sa programmation militaire (LPM 2024-2030). A cette fin, une loi d'actualisation pour les années 2027 à 2030 va être déposée sur le bureau des Assemblées. Elle prévoit une augmentation de l'enveloppe globale de 36 milliards.

Faible pilotage

Pour la France comme pour ses partenaires, la révision de la programmation militaire pose un double problème de hiérarchisation des priorités et de fiabilité des choix. Constatons tout d'abord l'absence d'un cadre européen de rationalisation des arbitrages. La situation internationale préoccupante dicte aux Européens une ligne de fuite budgétaire mais toujours pas de cohérence militaire. Faute de défini-

tion d'un contrat de sécurité collective européen intégrant le risque de défaut américain, chaque pays continue de décliner, selon un calendrier propre d'acquisitions capacitaires, options nationales et participation à l'Otan.

En matière de défense, que ce soit au plan intergouvernemental ou au sein de la chaîne communautaire, l'UE souffre de l'absence de mandat donné par les Etats-membres à son directoire. La Commission peut bien fixer une feuille de route et des « initiatives phare » (défense anti drone, bouclier aérien européen, bouclier spatial européen...), elle aura beau accroître les financements communs à travers les instruments que sont le FED, FEDIP ou SAFE, elle ne dispose pas d'outils efficaces pour piloter les programmes d'armement, même dans les secteurs prioritaires qu'elle entend financer.

L'argent afflue, mais, alors qu'il devait être le ciment de la défense européenne, il en devient le solvant. Au lieu de favoriser les coopérations, les logiques nationales l'emportent. Les compétitions fratricides s'exaspèrent et, loin de se consolider, la BITD européenne reste fragmentée. Des programmes multinationaux emblématiques, tels le SCAF ou le MGCS, semblent voués à une mort prochaine. Des projets européens pourtant

Les crédits militaires des 27 ont bondi depuis trois ans. Ils s'établissent en 2025 à 383 milliards d'euros.

formellement actés, comme la constellation Iris2 ou le missile longue portée Elsa, sont mis à mal par des initiatives concurrentes. Les déséquilibres budgétaires, notamment entre la France et l'Allemagne dont le budget militaire s'élèvera à 159 milliards d'euros dès 2029, accentuent ces tensions.

Les armées européennes sont pourtant confrontées à des défis qu'aucun Etat ne peut surmonter seul. Il faut reconstituer des stocks de munitions et de matériels fortement entamés par les livraisons à l'Ukraine. Vu le coefficient d'attrition constaté dans les conflits contemporains, il est impératif de densifier les parcs en ligne, en particulier celui des drones. Il convient d'assurer le développement des systèmes d'armes futurs, d'investir dans les technologies d'avenir (IA, cloud de combat, quantique...) et les nouveaux champs de conflictualité, notamment l'espace et la très haute altitude. S'agissant de la France, la modernisation de la dissuasion nucléaire, dans sa nouvelle posture dite « avancée », complexifie l'équation.

Il est irresponsable, vu l'empilement des défis militaires, technologiques, industriels et financiers de continuer à déterminer, sans concertation, la panoplie des armées européennes. Y compris pour l'Allemagne, l'exercice relève de la gageure ; pour la France, il s'apparente à la quadrature d'un cercle. A un an d'élections présidentielles et législatives, l'actualisation de notre LPM bien fixe bien un niveau d'ambition budgétaire sans néanmoins pouvoir prétendre affermir de nombreux choix, encore tributaires de trop d'aléas.

Louis Gautier est politiste, professeur et directeur de chaire à l'université Paris-1-Panthéon-Sorbonne.

Politique migratoire : les Etats-Unis à contre-courant du G7

LE CERCLE
DES ÉCONOMISTES
d'Hippolyte d'Albis,
Emmanuelle Auriol
et Lionel Ragot

Depuis les attentats du 11 septembre 2001, les politiques migratoires de la plupart des pays du G7 se caractérisent globalement par une stratégie duale. D'une part, durcir la politique d'asile et la lutte contre l'immigration irrégulière et, d'autre part, élargir les voies d'immigration économique pour les travailleurs les plus qualifiés ainsi que pour ceux susceptibles de pourvoir des emplois dans les métiers en tension.

Des dispositifs facilitant une certaine immigration économique ont ainsi été mis en place au Canada (Express Entry, 2015), en France (Passeport Talent, 2016), en Allemagne (Fachkräfteeinwanderungsgesetz, 2019), au Japon (Specified Skilled Worker, 2019) et au Royaume-Uni (Points Based System, 2021). Cette logique a été réaffirmée par les ministres des Affaires étrangères du G7 à Hiroshima en 2023, autour d'une migration souhaitée comme « sûre, ordonnée et régulière ».

Comme nous le montrons dans une note du Cercle des économistes rédigée dans le cadre de la présidence française du G7, l'administration Trump se démarque de cette tendance en ciblant simultanément l'ensemble des canaux

migratoires. Elle ne se contente pas de durcir la lutte contre l'immigration irrégulière : elle tend à effacer la frontière qui séparait jusque-là la répression de l'irrégularité et la préservation des canaux jugés utiles à l'économie. Dès janvier 2025, des décrets présidentiels ont visé la frontière, l'asile, le droit du sol, la réinstallation des réfugiés ainsi que plusieurs protections humanitaires, tout en élargissant les priorités d'éloignement à l'ensemble des personnes sans statut, et non plus aux seuls profils considérés comme dangereux.

Coût macroéconomique

Les transferts vers des pays tiers sans lien avec les personnes expulsées en ont constitué l'expression la plus radicale : d'abord freinés par des juges fédéraux, ils ont ensuite été partiellement rétablis. Le durcissement a fini par atteindre également l'immigration qualifiée, avec l'introduction d'un droit d'entrée supplémentaire de 100.000 dollars sur certains nouveaux visas H-1B et une sélection davantage orientée vers les hauts salaires. Au total, l'administration a cherché à retirer, restreindre ou contester des protections temporaires concernant plus de 1 million de personnes.

Le solde migratoire des Etats-Unis a ainsi été divisé par deux en un an, passant de 2,7 à 1,3 million de personnes entre juillet 2024 et juillet 2025 ; il pourrait tomber à environ 321.000 au 1^{er} juillet 2026. Le coût macroéconomique est déjà perceptible. Les travaux académiques disponibles suggèrent qu'un tel assèchement des flux retran-

cherait plusieurs dixièmes de point à la croissance américaine sur deux ans. Mais c'est à moyen terme que le risque économique apparaît le plus sérieux. L'immigration alimente la croissance américaine par au moins quatre canaux essentiels. D'abord, l'offre de travail : les personnes nées à l'étranger représentent près d'un cinquième de la population active. Ensuite, l'innovation : aux Etats-Unis, les titulaires de visas temporaires obtiennent la majorité des doctorats en informatique et en ingénierie, et les immigrés contribuent de manière disproportionnée aux brevets ; une hausse d'un point de pourcentage de la part des immigrés diplômés du supérieur dans la population est associée à une augmentation de 9 à 18 % du nombre de brevets par habitant.

L'immigration soutient également le commerce international, les diasporas réduisant les frictions informationnelles entre les marchés. Enfin, une partie de la main-d'œuvre immigrée accroît la capacité d'ajustement de l'économie américaine face aux chocs et, de manière contre-intuitive, favorise la participation des femmes diplômées au marché du travail.

En tarissant simultanément ces canaux, l'administration Trump affaiblit moins un simple flux migratoire qu'un avantage structurel de l'économie américaine, au moment même où la concurrence entre économies avancées pour attirer les talents s'intensifie.

Hippolyte d'Albis, Emmanuelle Auriol et Lionel Ragot sont membres du Cercle des économistes.

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



La Cinémathèque française célèbre l'anniversaire de la reine du cinéma. L'exposition propose une promenade érudite et agréable sur la construction de l'un des plus grands mythes du XX^e siècle.

Happy Birthday Miss Marilyn



Par quelle alchimie, ou quelle évidence, ne se lasse-t-on jamais de ce sourire, de cette voix sucrée, de ce pas chaloupé ?

Adrien Gombeaud

Il est vertigineux d'imaginer Marilyn Monroe centenaire. À sa mort en 1962, la star s'est figée dans ses 36 ans. Ensuite, quand tant de célébrités s'effaçaient dans l'oubli, elle allait épouser les tournants de six décennies tandis que chaque génération réinventait sa Marilyn.

L'exposition du centenaire à la Cinémathèque française s'ouvre non pas sur Marilyn Monroe, mais sur une foule qui la dévore des yeux, alors qu'un ventilateur soulève sa robe sur le tournage de « Sept Ans de réflexion », en 1954. Il sera autant question de l'actrice que de la façon dont elle n'a jamais cessé d'être dévisagée.

Pin-up et intellectuelle

À quelques détours près, on accompagne l'idole de ses débuts de mannequin jusqu'à sa postérité, en passant par divers moments clés, tel l'orgasme

« Happy Birthday » lancé à l'anniversaire du président Kennedy en 1962. À travers un attirail de salon de coiffure, des extraits d'émissions télé, l'exposition suit également l'évolution de la place des femmes dans l'Amérique de l'après-guerre. Par ailleurs, les premières salles explorent l'économie des studios et la façon dont Marilyn fut façonnée par la Foxtel un produit à lancer sur le marché, vanté par des clichés promotionnels « tantôt dans l'apprentissage, tantôt comme un être d'exception ».

Sur les écrans, les extraits témoignent qu'elle fut bien plus que cela : une très grande comédienne. Voyez cette séquence où elle jaillit dans « Le Démon s'éveille la nuit » de Fritz Lang en 1952. Marilyn Monroe, tranquille et souple, précise comme un jaguar qui bondit sur sa proie. Elle a 26 ans, un jean, une chemise et une barre de chocolat qu'elle croque avec une nonchalance renversante. L'exposition insiste sur son don de caméléon, cet art de vivre plusieurs vies,

comme comédienne ou femme publique, aussi à l'aise en pin-up californienne qu'en intellectuelle new-yorkaise. Sans doute pour réévaluer ce travail, les cartels appellent respectueusement par son nom, « Monroe » plutôt que « Marilyn » comme il est d'usage.

Frustrant

Si le propos est intéressant, le contenu de l'exposition s'avère frustrant. Tirages récents de célèbres photos, affiches de film, publicités, croquis de costumiers, rares vêtements anodins... la Cinémathèque ne propose rien d'exceptionnel au visiteur. En cette année de centenaire, on devine que l'institution parisienne a souffert d'une concurrence impitoyable. Le 31 mai à Los Angeles, l'Academy Museum of Motion Pictures va déployer une exposition géante qui réunira une centaine de pièces. Une autre manifestation d'ampleur ouvre le 4 juin à la National Portrait Gallery de Londres. Vraisemblablement, au bout

d'une existence intense mais brève, Marilyn Monroe n'a pas laissé de quoi nourrir trois projets de grands musées, présentés simultanément.

Les salles se laissent pourtant arpenter avec plaisir, tant l'impact de l'actrice sur le regard reste fulgurant. C'est la principale question que nous laisse cette promenade : par quelle alchimie, ou quelle évidence, ne se lasse-t-on jamais de ce sourire, de cette voix sucrée, de ce pas chaloupé ? L'exposition s'achève avec un poème de Pasolini qui, l'année de la mort de Marilyn, exprimait la tendresse et la mélancolie qu'évoquerait, pour toujours, cette silhouette : « Tu as emporté ta beauté. Elle a disparu, comme de la poussière d'or. »

EXPOSITION Marilyn Monroe

À la Cinémathèque française jusqu'au 26 juillet. L'exposition s'accompagne jusqu'au 24 mai d'une grande rétrospective. cinematheque.fr

Claire Denis, voyage au bout de la nuit

La réalisatrice de « Beau Travail » retrouve le continent de son enfance dans un film aux allures de western africain. Un conte nocturne, brutal et beau.

Les films de Claire Denis luisent souvent d'une lueur minérale et se dressent face à nous, tels des totems mystérieux. Au début du « Cri des gardes », des chiens furieux courent dans l'obscurité, bave aux babines, canines luisantes. Le plan saisit le spectateur à la gorge. La réalisatrice a toujours été une cinéaste de l'image plus que du dialogue. Elle choisit pourtant cette fois de porter à l'écran une pièce de théâtre : « Combat de nègre et de chiens » de Bernard-Marie Koltès,

créée en 1983 par Patrice Chéreau au théâtre des Amandiers.

Une nuit, sur un chantier, quelque part en Afrique. Horn, un contremaître américain, attend sa jeune épouse anglaise Léone, lorsqu'Alboury surgit. Cravaté, calme et distingué, l'homme vient réclamer le corps de son frère, mort l'après-midi même. Horn évoque un malheureux accident du travail. L'affaire est plus compliquée. Du haut de leur guérite, les gardes armés veillent.

Pour de complexes questions de droit, le texte français est adapté en anglais. Un choix ou une contrainte qui imprime au « Cri des gardes » des allures de western. Isaach de Bankolé, acteur à la fois proche de Claire Denis et de Koltès,

ressemble à ces cavaliers solitaires ou aux chefs indiens peu causants. Face à lui, Matt Dillon tente en vain d'user du pouvoir des mots comme un charmeur de serpents jouerait de sa flûte. Mia McKenna-Bruce incarne la jeune femme parachutée en talons hauts et robes légères sur une planète masculine enfiévrée, à la façon de Marilyn Monroe dans les « Désaxés » de John Huston ou d'Elizabeth Taylor dans « Géant » de George Stevens. « Cet endroit est géant », lui dit d'ailleurs son mari.

Dans de superbes couleurs d'encre, ciselées par le chef opérateur Éric Gautier, « Le Cri des gardes » raconte le deuil et le racisme. Il décrit une époque brutale où toutes les morts, et toutes les vies, ne se valent pas.

À travers Koltès, Claire Denis poursuit aussi son propre parcours. La cinéaste a grandi dans divers pays d'Afrique au cours des années 1950. « Le Cri des gardes » est le quatrième film qu'elle tourne sur le continent de son enfance, après « Chocolat » (1988), « Beau Travail » (1999) et « White Material » (2009). Sur une quarantaine d'années, ces précieux travaux nous ont dépeint une modernité édifée sur les débris d'un vieux monde colonial, parmi les derniers feux d'un passé qui n'en finit pas de mourir. — A.G.

FILM FRANÇAIS Le Cri des gardes

de Claire Denis
Avec Isaach de Bankolé, Matt Dillon, Mia McKenna-Bruce. 1 h 49.

Carla Simon et les traces du passé

LA
CHRONIQUE
d'Olivier De Bruyn



Elle a de la suite dans les idées, mais ne radote pas. Dans « Été 93 », son premier film réalisé en 2017, Carla Simon décrivait avec pudeur l'histoire d'une gamine orpheline et son adaptation douloureuse à un nouvel environnement familial auprès de son oncle et de sa tante. Ce récit, à peu de chose près, évoquait l'enfance de la réalisatrice qui a perdu très jeune ses parents, morts du sida. Huit ans et un film plus tard – « Nos soleils » (2022), fiction magistrale sur le monde paysan récompensée par un Ours d'or au festival de Berlin –, la cinéaste espagnole s'inspire une nouvelle fois de sa propre vie dans « Romeria », film qui ignore la complaisance et les surenchères encombrant si souvent l'autofiction, genre que la réalisatrice pratique de façon discrète et souterraine, presque en contrebande. En 2004, Marina, jeune étudiante de Barcelone, se rend à Vigo sur les côtes de Galice. Dans ce port, au nord du Portugal, ses parents qu'elle n'a jamais connus se sont rencontrés, se sont aimés passionnément puis ont sombré dans la marginalité et la drogue au cours des années 1980. Armée de son Caméscope, du journal intime de sa mère et de ses questionnements en pagaille, elle rencontre la famille (nombreuse) de son père. Marina interroge les uns et les autres sur les faits et gestes de ses parents, mais n'obtient que des bribes de réponses contradictoires. Où habitaient-ils ? Pourquoi ces informations mensongères sur la date du décès de son géniteur, la « honte » de la famille ? Que dissimulent les zones d'ombre sur la biographie des défunts que ses oncles et tantes semblent ne pas vouloir dissiper ? Marina, en quête de repères et intruse dans cette communauté dont elle dérange la culture du secret, comble le vide comme elle le peut. Elle recourt parfois à son imaginaire pour réinventer la vie de ses parents, une vie dont quelques épisodes fantasmés par l'héroïne sont représentés à l'écran avec une étonnante audace narrative, tel un rêve fiévreux qui vient perturber le « spectacle » si frustrant de la réalité. Comme dans ses deux films antérieurs, Carla Simon pratique par allusions dans « Romeria », récit de bord de mer, de tremblement existentiel et de lente émancipation par les mots et par les images (Marina, pas de hasard, veut devenir cinéaste). Ennemie jurée des vociférations, la réalisatrice privilégie les non-dits et une douceur anxieuse qui donnent tout son prix à cette fiction qui confirme sa place éminente dans un cinéma espagnol (et européen) qui a besoin de personnalités inclassables comme la sienne.

Romeria, film espagnol de Carla Simon, avec Lucia Garcia, Mitch, Tristan Ulloa. 1 h 55.

En salle



FILM SLOVÈNE
Pour Klára
d'Olmo Omerzu
Avec : Barry Ward, Dexter Franc, Antonin Chmela.
1 h 50.

Sur la côte Adriatique inondée de soleil, David, père divorcé, met tout en œuvre pour passer des vacances heureuses avec ses deux enfants, dont Klára, sa fille aînée anorexique qui se refuse obstinément à communiquer avec son géniteur pourtant aux petits soins. Klára rencontre bientôt un jeune homme inquiétant avec lequel elle entame une liaison. David, témoin de cette idylle puis d'un crime mystérieux, agira pour protéger sa fille qui se met systématiquement en danger.

Le cinéaste slovène Olmo Omerzu est peu connu en France où une seule de ses fictions antérieures – « Family Film » (2015) – a été distribuée. Le dérangeant « Pour Klára », faux film de vacances et vrai récit troublant sur la responsabilité et les enfers familiaux – donne envie de découvrir les œuvres complètes de ce réalisateur quarantenaire dont les ambitions esthétiques et le regard impitoyable sur les « choses » humaines rappellent parfois l'univers de Michael Haneke. Une des révélations du printemps. — Olivier De Bruyn

enquête



Le prochain Marathon de Paris aura lieu dimanche. L'engouement pour la course à pied ne faiblit pas, avec 4,1 millions de « finishers » toutes courses confondues en France en 2025. Photo Abdullah Firas/Abaca

Julien Boitel

A toute heure, en tous lieux, qu'il pleuve ou qu'il vente, rien ne les arrête. A hauteur de basket, les adeptes de la course à pied semblent se multiplier. Et cela ne relève pas que d'une simple impression. Treize millions de Français, soit un adulte sur quatre, déclarent s'adonner à la course à pied, selon les derniers chiffres de l'observatoire du running réalisé par l'Union Sport et Cycle (USC). Ils n'étaient que 7,8 millions en 2017. « Ce boom incontestable ne date pas d'un ou deux ans, on le voit venir depuis quelques années avec une accélération extrêmement significative au moment de la crise sanitaire. Il y a un avant et après-Covid », observe Virgile Caillet, le délégué général de l'USC, l'organisation professionnelle qui regroupe les entreprises et les marques de la filière sport.

Passion trail

Le peloton de coureurs s'est considérablement rajeuni mais aussi féminisé. « Depuis trois ans, 70 % des néo-runners sont des femmes. C'est un phénomène très fort », souligne Virgile Caillet. Autre grande tendance débarquée des Etats-Unis depuis quelques années déjà : le trail. Cette variante en nature, hors des routes goudronnées, explose. Les trails organisés ont d'ailleurs supplanté les courses sur route en nombre (5.900 trails contre 4.905 courses sur route en 2025).

L'essor des épreuves longue distance et en montagne, comme l'Ultra-Trail du Mont-Blanc (UTMB), illustre le phénomène, tout comme celui des urban trails, la version « nature en ville ». Au total, pas moins de 13.320 courses, un record, ont été organisées sur le territoire français l'an dernier, soit une hausse de 25 % depuis 2015.

Cet incroyable engouement se répercute sur les inscriptions. Il est désormais parfois plus compliqué d'obtenir un dossard pour le départ d'une course que d'en rejoindre l'arrivée. Les rendez-vous les plus prisés peuvent afficher complet en quelques minutes ; et cela malgré une flambée des tarifs ces dernières années. « Avant, je pouvais m'inscrire sans difficulté la veille du départ. Aujourd'hui, même sur des petits événements, c'est difficile d'obtenir un dossard », témoigne Emmanuel, un coureur breton aguerri. Entre 2024 et 2025, le nombre de « finishers » d'une course a explosé de plus de 40 % (4,1 millions en 2025 contre 2,9 millions un an plus tôt), selon des données de la Fédération française d'athlétisme.

Face à cet afflux sans précédent, les organisateurs tentent de trouver des solutions pour ne pas frustrer les coureurs. Certains étalent l'ouverture de leurs inscriptions pour ne pas saturer les serveurs, quand d'autres instaurent un tirage au sort pour donner sa chance à tout le monde.

Avec plus de coureurs et plus de courses, l'économie du secteur se porte plutôt très bien. C'est le moins que l'on puisse dire. La consommation des produits de running a grossi de 10 % entre 2023 et 2024, et l'année

L'engouement phénoménal pour le running transforme le marché du sport

SPORT // L'explosion de la pratique de la course à pied a provoqué une ruée jamais vue sur les inscriptions aux compétitions. Acteurs historiques et nouveaux venus se disputent un marché en pleine effervescence.

2025 a suivi le même rythme. « C'est le secteur le plus dynamique parmi tous les articles de sport », fait remarquer Virgile Caillet. Il pèse 1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires. A titre de comparaison, le football, en comptant les chaussures, les maillots, les ballons et tous les autres équipements, fait un peu moins de 500 millions d'euros en France.

La guerre des enseignes

Dans ce juteux business, les chaussures, pourtant de plus en plus légères, pèsent lourd : environ 900 millions d'euros. Semelle amortissante, plaque carbone, matériaux biosourcés, coloris tendance... les équipementiers multiplient leurs modèles en fonction des pratiques plus ou moins intensives des coureurs. En 2024, pas moins de 9 millions de paires ont été vendues sur le territoire national, en hausse de 21 % par rapport à 2023. Et les prix explosent (+26 euros depuis 2019) avec un prix moyen de 131 euros la paire. Les autres accessoires liés à la pratique ne sont pas en reste. Montre connectée, sac d'hydratation, écouteurs sans fil, leggings, casquette, produits nutrition, applications mobiles pour être coaché, etc. Des pieds jusqu'aux oreilles, les coureurs ne se contentent plus d'une simple paire de baskets pour courir. Le panier moyen des « runners » ne cesse de croître et s'élève en moyenne à 554 euros par an, selon l'USC.

Cette conjoncture favorable attire sur le marché de nouveaux acteurs et aiguise l'appétit des enseignes historiques. Le réseau de magasins spécialisés Running

Conseil, leader du secteur, a ouvert 9 nouveaux magasins en 2025, l'année de son 30^e anniversaire, et 8 autres rien que depuis le début de l'année. Son chiffre d'affaires a bondi de 25 % en deux ans pour s'établir à 60 millions d'euros. Le réseau, qui compte aujourd'hui 90 points de vente dans toute la France, prévoit encore une dizaine d'ouvertures dans l'année.

Terre de Running, un des principaux réseaux concurrents de Running Conseil, a, lui, inauguré 3 nouvelles boutiques depuis le début de l'année. Le réseau, créé en 2012 avec quatre points de vente, en compte 56 aujourd'hui. Et il ne compte pas s'arrêter en si bon chemin. « Nous avons des projets qui devraient nous faire encore grandir », assure son directeur, Stéphane Réoupenian, qui garde tout de même les pieds sur terre. « Nous n'ouvrons pas à tour de bras par rapport à toutes les sollicitations que nous pouvons avoir. »

Les porteurs de projet se bousculent pourtant aux portes. « Nous avons reçu près de 200 demandes pour ouvrir un magasin affilié à notre réseau en une année. C'est colossal », s'exclame Jérémy Marchetti, le directeur général de Running Conseil. Beaucoup veulent surfer sur la tendance, mais dans certaines grandes villes, le marché commence à saturer. « Le gâteau a grossi mais pas autant », souligne le patron du réseau coopératif. « Dans des villes comme Nantes, Bordeaux ou Paris, il y a déjà une forte concurrence et une suractivité, et au final, le marché ne grossit pas tant que ça pour les acteurs. »

Decathlon, leader du marché

Dans cet environnement très disputé, les boutiques spécialisées qui misent sur leur expertise ne représentent que 15 % d'un marché largement dominé par les grandes surfaces spécialisées dans le sport. Elles accaparent 55 % des ventes, avec en tête Decathlon, devant Intersport et Sport 2000.

Pour Decathlon, le segment running s'avère incontournable. Il représente plus d'un quart de ses ventes et sa marque Kiprun a dépassé le milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2025. Son récent partenariat avec la star française de l'athlétisme, Jimmy

« Aujourd'hui, il faut que les clients puissent trouver non seulement le produit, mais aussi la couleur qu'ils souhaitent. »

KÉVIN BAUCHÉ ET MAËLAN DAHYOT
Fondateurs de Tonton Outdoor

Gressier, illustre les moyens déployés par le groupe nordiste pour accélérer encore sur ce marché et s'affranchir de son « modèle généraliste » pour devenir un « multispecialiste ». L'enseigne a d'ailleurs ouvert sa première boutique exclusivement consacrée au running à Bordeaux en mai 2025.

Au-delà des acteurs historiques, l'essor du commerce en ligne (environ 20 % du marché) avec l'arrivée de pure players, comme I-Run, a bousculé le secteur. La société toulousaine, créée en 2007, a su s'imposer grâce à un large catalogue, une forte présence sur les événements sportifs et des athlètes ambassadeurs à l'image de la championne de trail Sylvaine Cussot. Aujourd'hui partenaire officiel de la Fédération française d'athlétisme, I-Run a complété son offre numérique en ouvrant dès 2013 des boutiques dans des grandes villes pour s'ancrer davantage dans le paysage du secteur et se rapprocher de ses clients. La société compte aujourd'hui 22 points de vente.

Alltricks, autre français de l'e-commerce créé en 2008, investit lui aussi de plus en plus dans la course à pied et l'outdoor après s'être d'abord spécialisé dans le vélo. Le pure player, qui appartient au groupe Decathlon, compte aujourd'hui une dizaine de magasins, dont un nouveau à Paris où il n'était pas encore présent. « Nous avons besoin d'ouvrir à Paris pour être visible pour nos clients et montrer aux marques internationales que nous avons un magasin pour mettre en valeur leurs produits », explique

Nicolas Burger, son directeur général. L'arrivée de nouveaux acteurs, comme Tonton Outdoor, lancé en 2021 par deux anciens gérants de boutiques bretonnes, illustre également la transformation du secteur. Misant sur un concept premium et une forte dimension communautaire, l'enseigne a doublé son chiffre d'affaires chaque année (10 millions d'euros en 2024-2025, dont 40 % en digital), avec quatre boutiques physiques et des projets d'expansion à l'international. « Aujourd'hui, il faut une grande largeur d'offre. Il faut que les clients puissent trouver non seulement le produit, mais aussi la couleur qu'ils souhaitent. C'est en cela que le digital a complètement révolutionné la façon de distribuer », explique les deux fondateurs Kévin Bauché et Maëlan Dahyot.

Les équipementiers, aussi, ont développé leurs propres magasins et sites Internet, mais se passer des distributeurs s'avère plus difficile qu'il n'y paraît. Le géant américain Nike en a fait les frais avec des résultats décevants après avoir voulu s'affranchir d'intermédiaires. La marque a depuis fait marche arrière.

Dans ce grand chambardement de la distribution, les magasins spécialisés ont dû se mettre à la page. « Nous étions un réseau vieillissant. Aujourd'hui, nos points de vente se sont modernisés et digitalisés », rapporte le directeur de Running Conseil. Les magasins membres du réseau ont investi dans des scanners 3D pour analyser le pied de leurs clients, développé leur communication sur les réseaux sociaux et surtout accéléré leurs ventes en ligne. Une nécessité, selon Jérémy Marchetti, car « tôt ou tard, le marché va se durcir ».

Un marqueur social

Tous ces acteurs – équipementiers, magasins, pure players – se livrent déjà une féroce bataille pour fidéliser les coureurs. Ils multiplient les campagnes de communication en sponsorisant des courses, des athlètes mais aussi des influenceurs, et en organisant régulièrement des rendez-vous de partage, à l'image des « runs communautaires » pour tester de nouveaux produits.

Car l'image comme la pratique du running ont bien changé. Autrefois perçue comme une activité solitaire et parfois austère, courir est devenu tendance et un véritable marqueur social. Les associations et les groupes informels de runners ont essaimé partout en France. Et à l'heure des réseaux sociaux, l'aspect communautaire se révèle être central, à l'instar de Strava qui a observé ces dernières années, parmi ses 150 millions d'adeptes dans le monde, une multiplication des sorties en groupe de dix personnes ou plus. L'application s'est également mué pour certains en site de rencontres. Le phénomène ne va-t-il durer ? Malgré les tensions autour des dossards et le risque de saturation du marché, pour l'instant, aucun indicateur ne laisse penser que le marché va ralentir à moyen terme, assurent ces acteurs. ■

« A Nantes, Bordeaux ou Paris, il y a déjà une forte concurrence et le marché ne grossit pas tant que ça pour les acteurs. »

JÉRÉMY MARCHETTI
Directeur général de Running Conseil



PRÊT EN **5** RECHARGÉ EN **9** PAR TEMPS FROID **+3**

BATTERIE BLADE BYD DE 2^e GÉNÉRATION ET
TECHNOLOGIE FLASH CHARGING



DE 10 % À 70 % EN **5** MINUTES (TEMPÉRATURE AMBIANTE)
DE 10 % À 97 % EN **9** MINUTES (TEMPÉRATURE AMBIANTE)
DE 20 % À 97 % EN **12** MINUTES (FROID EXTREME -30° C)



CAC 40

7.908,74 points
-0,6738 %

DOW JONES

46.246,19 points
-0,9078 %

EURO/DOLLAR

1,1577 \$
0,3033 %

ONCE D'OR

4.611,7 \$
-0,596 %

PÉTROLE (BRENT)

109,6 \$
-0,0912 %

DEVICES | EUR/GBP 0,8739 | EUR/JPY 185,04 | EUR/CHF 0,9257 | GBP/USD 1,3246 | USD/JPY 159,855 | USD/CHF 0,7998
TAUX | €STER 1,931 | EURIBOR 3 MOIS 2,103 | OAT 10 ANS 3,7703 | T-BONDS 10 ANS 4,3562

Les Echos

Entreprises & Marchés

Energie La crise du kérosène jette une ombre sur le trafic aérien

// P. 16-17

Commerzbank rejette l'offre d'achat d'UniCredit et contre-attaque sur ses accusations

BANQUE

Emmanuel Grasland
— Bureau de Berlin

C'est non. La banque allemande Commerzbank a annoncé mardi après-midi qu'elle rejetait l'offre d'UniCredit valorisant la deuxième banque privée d'Allemagne à 35 milliards d'euros. Mi-mars, la banque italienne avait annoncé son intention de lancer une offre publique d'achat (OPA) sur sa rivale début mai, mais sans viser de prise de contrôle dans un premier temps. UniCredit contrôle aujourd'hui près de 30 % de Commerzbank. Pour dépasser ce seuil, la banque italienne doit lancer une OPA, selon la législation allemande.

Une offre essentiellement tactique

A la suite d'un rapport d'évaluation réalisé par KPMG à la demande d'UniCredit, et publié le jour du Vendredi saint, Commerzbank a décidé de réagir. Surprise par son contenu comme par sa publication, la banque allemande conteste en grande partie les conclusions avancées, en particulier l'affirmation selon laquelle elle refuserait « un échange constructif ».

Dans le document, UniCredit déclare que son offre serait « le résultat du refus a priori de la Commerzbank » de donner suite à ses propositions de discussions. Essentiellement tactique, l'offre d'UniCredit tente visiblement d'enfoncer

un coin entre la banque allemande et ses actionnaires. Ces paroles ont eu le don d'irriter Commerzbank, qui souligne que plusieurs échanges entre les deux établissements ont eu lieu ces dernières semaines, le dernier s'étant même déroulé juste avant la publication officielle de l'offre. Certains échanges ont eu lieu par écrit et d'autres via des conversations directes, indique-t-on chez Commerzbank.

Sous pression, la banque entend montrer à ses actionnaires qu'elle en garde sous le pied.

La banque dirigée par Bettina Orlopp souligne ensuite qu'une grande partie du potentiel de création de valeur esquissé par UniCredit « ne repose pas sur une fusion des deux établissements » et « peut donc être réalisée par la Commerzbank de manière indépendante », sans les risques de mise en œuvre significatifs liés à une transaction.

Commerzbank explique enfin qu'UniCredit a confirmé « à plusieurs reprises » ne voir « aucune marge de manœuvre » pour augmenter l'offre dévoilée le 16 mars. La banque dirigée par Andrea Orzel propose un échange d'actions sur un rapport de 0,485 action UniCredit pour 1 action Commerzbank, ce qui correspond à un prix de 30,8 euros par action Commerzbank, soit une prime de 4 % par rap-



La banque allemande Commerzbank refuse l'OPA d'UniCredit, qui la valorise à 35 milliards d'euros.

port au cours du 13 mars. Mardi, le titre s'échangeait à 31,52 euros à la Bourse de Francfort. Dans ces conditions, l'établissement réaffirme « le potentiel de sa stratégie commer-

ciale » et ne voit « aucun terrain d'entente pour une transaction à l'amiable créatrice de valeur ». Bien décidée à se défendre, Commerzbank peut compter sur le soutien de

l'Etat allemand, qui détient environ 12 % du capital et s'oppose depuis le début au rachat. Sous pression, la banque entend montrer à ses actionnaires qu'elle en garde sous le

pied. Mardi, elle a répété qu'elle allait annoncer une révision à la hausse de ses objectifs financiers le 8 mai, lors de la publication de ses résultats trimestriels. ■

IA BlaBlaCar débarque sur ChatGPT pour séduire de nouveaux voyageurs // P. 24

Assurance Les entreprises cherchent à se protéger des risques géopolitiques // P. 27

A Londres, JPMorgan va dominer Canary Wharf avec une tour de 265 m

BANQUE

Nicolas Madelaine
— Correspondant à Londres

L'immeuble de bureaux géant que prévoit de construire à Londres la banque américaine JPMorgan sera une tour de 265 m qui trônera au-dessus des trois grandes autres de Canary Wharf, l'équivalent londonien du quartier de La Défense à Paris. Et notamment 30 m au-dessus de One Canada Square, longtemps resté le gratte-ciel le plus haut de la capitale britannique avant la construction du Shard (310 m), en face du quartier de la City.

Après discussions avec le London City Airport, le petit aéroport londonien situé juste derrière Canary Wharf, l'établissement dirigé par Jamie Dimon a obtenu le feu vert des autorités en février, révèle le « Financial Times ».

Canary Wharf étant à un peu moins de 5 km de cet aéroport, le préféré des hommes d'affaires car il est à quelques encablures du centre-ville, celui-ci doit être consulté. D'autant que l'angle de descente des avions y est déjà deux fois plus raide que dans la plupart des autres aéroports.

10 milliards d'activité

Le « Financial Times » rapporte que les avions y passent à 600 m, juste au-dessus des tours du quartier d'affaires. Cela n'empêche pas l'aéroport d'avoir obtenu l'autorisation d'augmenter de 50 % sa capacité, à 9 millions de voyageurs par an, d'ici à 2031.

JPMorgan, dont le nouveau siège à New York définit désormais la skyline du quartier de Midtown avec une hauteur de 423 m, est en train de finaliser la demande de permis de construire de son projet londonien, dessiné par le bureau de l'architecture Norman Foster.

Lorsqu'elle avait annoncé ce projet en novembre, la banque américaine avait déclaré qu'il apporterait 9,9 milliards de livres (11,5 milliards d'euros) sur six ans à l'économie locale, en comprenant le coût de la construction, qui devrait durer six ans. Ce projet créerait 7.800 emplois dans le secteur de la construction et de l'industrie, selon la banque.

Le nouveau siège londonien coûtera 3 milliards de livres. La banque a obtenu des allègements de taxes foncières (« business rate ») pour s'étendre à Londres.

Comme La Défense, Canary Wharf connaît une certaine renaissance après les années difficiles du Covid, des confinements et du télétravail, et ce notamment en jouant sur des activités différenciées, permettant d'avoir des quartiers qui vivent toute la journée et toute la semaine. ■

en marge

Elior se paye un « chief traiteur officer »

Une nouvelle fonction fait son apparition chez Elior. Le groupe de restauration collective nomme un « chef exécutif traiteur », un « chief traiteur officer » ou CTO diraient les anglo-saxons. Meilleur ouvrier de France et venant de Cultures Food, Stéphane Duval est chargé de structurer la nouvelle corde que l'entreprise ajoute à son arc. « L'activité de traiteur, qui demande un savoir-faire spécifique et de la créativité, est complémentaire à notre offre de restauration. Elle répond à une demande venant de nos clients mais correspond aussi aux nouveaux marchés que nous explorons », souligne Mickaël Girard, DG d'Elior France. Le groupe a en effet lancé fin 2025 une proposition dédiée au monde du sport et de l'événementiel.

L'offre aura un positionnement premium, suivra les saisons et affichera une scénographie reconnaissable. Une clé pour émerger. L'entreprise avait déjà commencé à y mettre un pied, mais répondait aux sollicitations de ses clients au cas par cas. « Stéphane Duval va former les équipes pour développer les compétences internes », note Mickaël Girard. En parallèle, Elior s'appuiera en externe sur des acteurs existants. Le déploiement de l'offre se fera progressivement avec une priorité donnée à l'Ile-de-France et à Bordeaux. L'objectif est de couvrir l'Hexagone d'ici deux ou trois ans. L'activité représentera un débouché de plus pour la dernière acquisition du groupe, l'eau minérale naturelle 808. — Clotilde Briard

Les Echos

SUR



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

Le trafic aérien face à la crise du carburant

TRANSPORT

Certaines compagnies aériennes évoquent de manière de plus en plus ouverte des pénuries dans les prochains mois.

Charles Plantade

L'ombre de la panne sèche plane sur le secteur aérien. Il y a quelques jours, Michael O'Leary, le patron de Ryanair, tirait la sonnette d'alarme. Si le conflit au Moyen-Orient se prolonge jusqu'à la fin du mois, la première compagnie aérienne en nombre de passagers « risque de connaître des problèmes d'approvisionnement début juin ». Pis : si la guerre continue au-delà, « nous ne savons pas ce qu'il se passera », appréhendait-il.

Même drapeau rouge agité ce week-end dans « La Tribune Dimanche » par Pascal Izaguirre, le président de la Fédération nationale de l'aviation et de ses métiers (Fnam) et PDG de Corsair. Si aucune pénurie de kérosène n'est à craindre à court terme, rassurent les compagnies aériennes européennes sollicitées, ce fin connaisseur du secteur redoute tout de même de voir « la situation se tendre dans les prochaines semaines ». Et pointe du doigt l'explosion de la facture pour les compagnies aériennes. Déjà premier poste de coûts d'exploitation, la part du carburant est « passée de 25 à 45 % » dans les dépenses, chiffre Pascal Izaguirre.

Le prix du kérosène a déjà augmenté de 150 % depuis le début de l'année et devrait continuer de grimper, estiment les experts d'UBS dans une note parue mardi, ajoutant « qu'une pénurie d'approvisionnement est de plus en plus probable à court terme ».

Mettre en pause les liaisons les moins rentables

De quoi rebattre les cartes pour les compagnies aériennes et les forcer à reconsidérer leurs plans de vols pour les prochains mois. Mais face à la crise, toutes ne sont pas logées à la même enseigne. « Le kérosène augmente pour tout le monde de la même façon. En revanche, l'impact est différent en fonction de la souscription ou non à des couvertures carburant », insiste Air France-KLM. Grâce au système de « hedging », chaque transporteur peut en effet couvrir en avance et à un prix fixe son besoin futur de carburant.

Avec 80 % de ses besoins en carburants couverts pour 2026 et environ 40 % pour 2027, Lufthansa se félicite d'être « mieux positionné que la plupart de ses concurrents ». Résultat : aucune suppression de

vols n'est aujourd'hui actée, seules les opérations de hedging sont suspendues. Néanmoins, la compagnie réfléchit tout de même à mettre en pause ses lignes les moins rentables et à la retraite anticipée ses appareils les plus anciens en cas d'aggravation de la crise. Dans le pire scénario, 40 avions seraient immobilisés et la capacité globale du groupe réduite de 5 %.

Le prix des billets en hausse

De son côté, bien que couverte à 70 % sur le trimestre en cours, Air France-KLM s'est résolu à augmenter le prix de ses billets (+ 100 euros pour un aller/retour long courrier, +10 euros pour un aller/retour sur les vols court et moyen-courrier) afin d'absorber les surcoûts liés aux 30 % restants.

Une manœuvre répercutant les coûts supplémentaires sur les tarifs que suivront « toutes les compagnies aériennes après Pâques et plus tard cet été », assure aujourd'hui Ryanair. Une porte notamment laissée ouverte par easyJet, qui rappelle que l'évolution future des prix des billets « dépend toujours de nombreux facteurs, ce qui ne permet pas de se prononcer à ce stade ».

La compagnie low cost espagnole Volotea s'est vue contrainte d'annuler plusieurs dizaines de ses vols desservant notamment les aéroports régionaux tricolores.

Par ailleurs, malgré le tocsin sonné par son patron Michael O'Leary, UBS classe la compagnie irlandaise parmi les plus résilientes dans cette crise – au même titre que Lufthansa – en raison de son hedging solide et de sa moindre exposition au Moyen-Orient.

Pour d'autres compagnies en revanche, la situation est plus tendue. Pâtissant de son modèle économique favorisant la flexibilité plutôt que la sécurité de long terme, la compagnie low cost espagnole Volotea s'est vue contrainte d'annuler plusieurs dizaines de ses vols desservant notamment les aéroports régionaux tricolores.

De même, Wizz Air fait les frais de la situation. Avec seulement la moitié de son carburant couvert jusqu'à l'année prochaine et une forte exposition au Moyen-Orient – la compagnie y desservant de nombreuses destinations – le transporteur low cost hongrois est explicitement pointé du doigt comme étant le plus vulnérable du panel d'UBS. ■



Déjà premier poste de coûts d'exploitation des compagnies, la part du carburant est passée de 25 à 45 % dans les dépenses. Photos Shutterstock

L'Italie commence à rationner le kérosène dans ses aéroports

Plusieurs aéroports de la péninsule italienne font face à des restrictions sévères de carburant.

Olivier Tosseri
— Correspondant à Rome

Il n'y a pas qu'à la pompe que les effets de la guerre au Moyen-Orient se font sentir : le trafic dans le ciel italien pourrait bien être prochainement perturbé. Plusieurs grands aéroports de la péninsule ont déjà procédé à des restrictions de ravitaillement en carburant. Et bien que les autorités cherchent à relativiser le risque de pénurie, la liste des aéroports ne cesse de s'allonger.

Jusqu'au 9 avril au moins, des restrictions sont en vigueur dans les aéroports de Milan-Linate, Bologne, Venise-Marco Polo et Trévise. Selon des messages aux navigants (Notam) publiés au début du week-end de Pâques, le ravitaillement est plafonné à 2.000 litres par appareil, sauf pour les vols prioritaires (évacuations médicales, vols d'Etat et long-courriers). Ces restrictions visent spécifiquement Air BP Italia, l'un des principaux acteurs du ravitaillement en kérosène.

Des autorités rassurantes
Les aéroports du sud de la Botte sont aussi concernés. Celui de Brindisi, dans les Pouilles, a fait face à une pénurie jusqu'à lundi midi. Selon les derniers Notam, aucun ravitaillement n'était possible sur place. Les transporteurs doivent impérativement faire le

plein (tankering) avant leur arrivée pour garantir leur redécollage. Une situation qui touche également l'aéroport de Reggio de Calabre, soumis à un rationnement strict, et de Pescara, dans les Abruzzes, qui dispose d'un stock critique d'une seule citerne standard de 20.000 litres.

Le président de l'Enac (l'autorité de l'aviation civile italienne), Pierluigi Di Palma, se veut rassurant. Il affirme que les perturbations actuelles découlent principalement de l'affluence liée aux fêtes de Pâques plutôt que d'une pénurie généralisée de carburant en Italie. Il avertit toutefois qu'une persistance de la crise énergétique mondiale pourrait finir par impacter plus lourdement le secteur. Des propos confirmés notamment par Ryanair. Le leader européen du transport aérien assure disposer de stocks suffisants pour tenir jusqu'au mois de mai, mais il met en garde contre les conséquences d'un blocage prolongé du détroit d'Ormuz.

L'Italie très exposée

Selon Kpler, environ 21 % de l'approvisionnement mondial en kérosène transite par le détroit d'Ormuz, rendant le marché international extrêmement sensible à la situation géopolitique. Et l'Italie est l'un des pays les plus exposés. « L'Italie dépend massivement du Moyen-Orient pour ses importations de pétrole brut et de produits raffinés », explique Andrea Giuricin, expert du secteur à l'université de Bicocca à Milan. Ses approvisionnements

reposent sur un système de flux tendus par voie maritime. Les perturbations persistantes ont considérablement allongé les délais de livraison du kérosène dans les terminaux de Gênes ou de Trieste. Le nombre de raffineries locales a, en outre, été fortement réduit ces dernières années, limitant la production domestique de kérosène. » De 18 au début des années 2010, le nombre de raffineries en Italie est tombé à 11 aujourd'hui.

Selon l'opérateur aéroportuaire SAVE, en raison de retards ou de détournements de pétroliers, les stocks stratégiques du nord de l'Italie ont été sollicités plus tôt que prévu lors du week-end de Pâques. Si l'Italie dispose encore de sept mois de réserves à l'échelle nationale, les problèmes logistiques locaux fragilisent les principaux centres de distribution.

« Le prix du carburant a plus que doublé au cours du dernier mois et cela représente 35 à 40 % des coûts d'une compagnie aérienne », rappelle Andrea Giuricin. Si aucune vague d'annulations massives de vols n'est à déplorer pour l'instant, il faudra s'attendre à une hausse des prix des billets, des restrictions de charge au décollage ou encore des escales techniques de ravitaillement si la guerre perdure au Moyen-Orient. »

Pour se prémunir contre les annulations liées au manque de carburant, les voyageurs sont encouragés à souscrire des assurances spécifiques. Celles-ci peuvent coûter jusqu'à 8 % du prix total du voyage, sans couvrir tous les risques. ■

La guerre au plomb l'or

Les opérations militaires paralysent les gigantesques hubs aériens du Golfe. Dans les zones hors taxe, l'heure n'est plus au champagne et au chocolat Dubaï. Un vent contraire de plus pour le « travel retail ».

Philippe Bertrand

Le Dubaï Duty Free aura connu deux années historiques de suite. Mais pas les mêmes. Avec un chiffre d'affaires de 2,3 milliards de dollars qui a explosé de 9,8 % et 21 millions de transactions, 2025 a atteint un record de ventes. La guerre en Iran transforme l'or des Rolex hors taxe en plomb. Selon l'institut anglais Tourism Economics, le trafic aérien au Moyen-Orient pourrait chuter de 11 % à 27 % en 2026. Aujourd'hui, ce sont les bombes qui éclatent.

Le « hub » mondial construit pour les Emirates et autres Qatar Airways absorbe en temps normal 14 % des vols. L'heure n'est plus au champagne et au chocolat Dubaï. Le World Travel & Tourism Council estime à 600 millions de dollars par jour les pertes de revenus de la zone. La revue en ligne Travel Retail Business annonce 23 à 38 millions de visiteurs internationaux en moins et 34 à 56 milliards de dollars de dépenses, dont une partie dans les duty free, qui partent en fumée.

Depuis Bombay ou Delhi
Un pan du secteur s'écroule. Selon Kearney, le Moyen-Orient et l'Afri-

Les Echos
Le Parisien
SERVICES

DÉCOUVREZ NOS SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT À LA FIN DE VIE SUR [ODELLA.FR](https://www.odela.fr)

Contactez notre équipe au 01 87 39 80 15 ou prenez rendez-vous via le QRcode



L'élastique de la consommation

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE de David Barroux

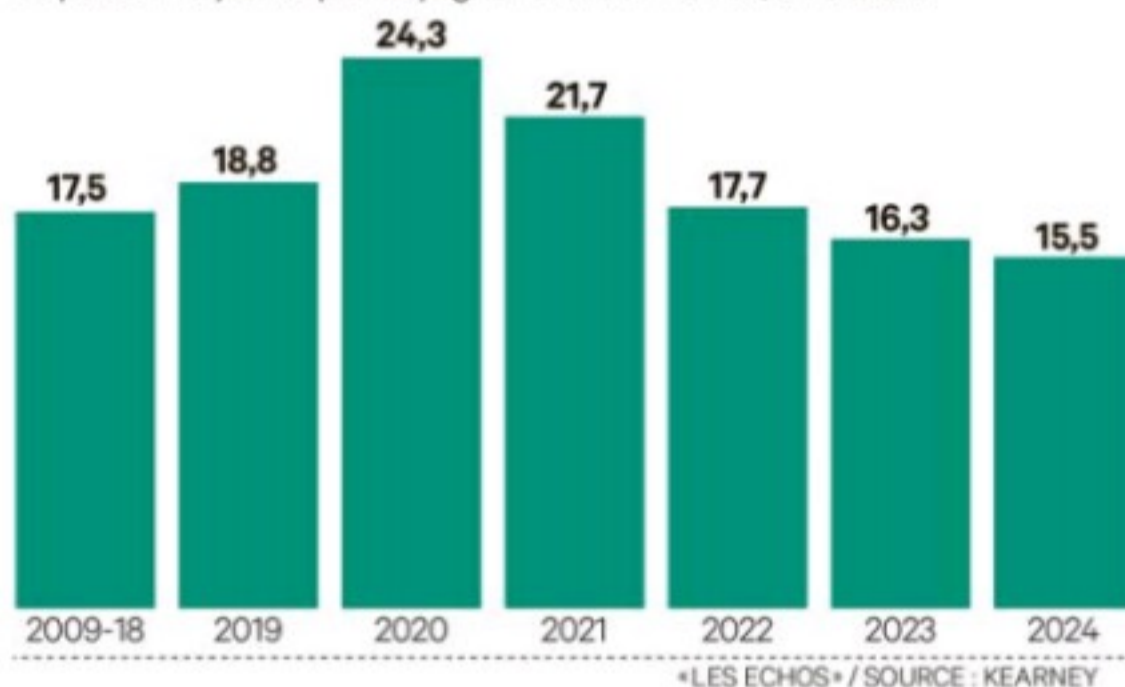


Tous les pays, toutes les entreprises et tous les consommateurs ne sont pas égaux face aux perturbations économiques provoquées par la guerre en Iran. Les déséquilibres résultant du blocage du détroit d'Ormuz ont déjà commencé à se diffuser à l'ensemble de l'économie mondiale. Les tensions sur les approvisionnements en pétrole, en gaz, en engrais mais aussi en soufre, en hélium, en plastique, en produits parapétroliers ou pétrochimiques affectent tous les pays et bien des industries, qu'ils constatent des pénuries ou qu'ils soient les victimes collatérales de hausses de prix qui commencent à se généraliser. Mais ce choc inflationniste n'aura pas les mêmes conséquences pour tous. Certains biens et services étant indispensables ou très difficilement substituables, les hausses de prix n'auront pas forcément un effet catastrophique pour les producteurs. L'offre sera plus coûteuse, mais la demande ne s'écroulera pas, tant les produits en question sont sur un segment de marché relativement inélastique. Pour les géants de la tech qui construisent des data centers, peu importe que les prix des composants montent ou que l'énergie coûte plus cher. Pour les automobilistes obligés de faire le plein pour se rendre au travail, la hausse des prix à

la pompe est douloureuse, mais il est souvent impossible de passer au vélo. Pareil en matière d'alimentation : compliqué de cesser de manger, même quand les prix des matières agricoles ou des produits transformés montent. Toutes les entreprises ne vont pas pour autant réussir à maintenir leurs volumes, tout en augmentant leurs prix. Dans certains secteurs, la demande est au contraire très élastique. Quand le prix des billets d'avion flambe, on peut repousser un déplacement professionnel ou éviter les vacances à l'autre bout du monde. Si le prix des voitures, des logements ou des vêtements grimpe, les consommateurs pourront se contenter de repousser leurs achats. La fracture entre élasticité et inélasticité n'étant pas systématiquement très nette, il existe bien sûr de nombreuses entreprises qui vont tenter de s'adapter. Comme pendant le choc inflationniste du Covid-19, certains vont revoir leurs recettes ou leurs bases de coûts pour tenter de contenir la hausse des prix et maintenir autant que possible leurs volumes, quitte parfois, comme dans le luxe ou les biens d'équipement, à rogner sur leurs marges. D'autres vont tenter de proposer des produits de substitution en misant, par exemple, sur un tourisme plus local ou des voitures électriques plutôt qu'à essence. L'agilité permettra à certains de s'en tirer mieux que leurs concurrents, mais si la guerre dans le Golfe s'éternise, les conséquences macro-économiques seront importantes et douloureuses pour tous. Une guerre fait rarement des gagnants. *dbarroux@lesechos.fr*

Moyen-Orient transforme des duty free

Le duty free séduit de moins en moins
Dépense moyenne par voyageur dans le monde, en dollars



que captent 10 % des ventes mondiales en zone de transit, soit 7,4 milliards de dollars en 2024. Le Golfe représente la grande majorité de ce total. « Le Moyen-Orient, c'est 7 % du trafic aérien mondial mais 10 % du business, un marché de taille modérée mais à forte valeur, porté par des hubs de transit premium et une clientèle internationale à fort pouvoir d'achat », résume un expert.

Aux Emirats arabes unis, la dynamique des duty free assure par exemple près de 70 % des ventes de parfums de marques du pays. Il y a les passagers en transit depuis l'Asie ou l'Europe, mais aussi les Indiens qui viennent spécialement de Bombay ou Delhi uniquement pour faire leurs emplettes de luxe à prix cassés.

Pour les marques comme pour les acteurs du « travel retail », la

guerre en Iran fragilise un peu plus une activité qui a perdu ses repères d'antan. Visionnaires, les consultants de chez Kearney pointaient fin 2025 que 25 % du marché du « travel retail » présentait un risque géopolitique ou climatique. Leur rapport annuel soulignait notamment que « 40 % des passagers au Moyen-Orient et 30 % dans la région Asie-Pacifique transitent grâce à des pays à risque en termes de conflits ». Nous y sommes.

Panier en baisse

Cette crise ne pourrait être que conjoncturelle si, d'une part, les conflits ne se multipliaient pas sur la planète, et si, d'autre part, le commerce en aéroports n'était pas frappé par des ruptures plus structurelles. En 2024, le trafic des voyageurs aériens avait grimpé de 8,5 %, à 9,5 milliards. Dans le même

temps, le marché du « travel retail » n'avait gagné que 3 %, à 74 milliards de dollars. Les vols ont retrouvé son niveau pré-Covid, les duty free n'ont pas retrouvé les 86 milliards de dollars de chiffre d'affaires de 2019.

Deux indicateurs illustrent la tendance : en cinq ans, la dépense moyenne par voyageur a perdu 17 % à 15,50 euros. Les voyageurs sont aussi moins nombreux à acheter : ils étaient 57 % à effectuer un achat ou consommer de la nourriture en 2023. Le taux est descendu à 53 % en 2024. Les causes sont multiples. Les ventes ont baissé en Asie qui pèse 42 % de l'activité. Signe des temps, DFS, la filiale de duty free de LVMH (par ailleurs propriétaire des « Echos ») a vendu début 2026 ses magasins de Hong Kong et Macao, pourtant le gros de son activité, à l'opérateur public China Tourism Group Duty Free.

L'Europe du hors taxe a continué sa croissance, comme l'Amérique. En 2024, le Moyen-Orient progressait aussi. Mais les enquêtes montrent que le commerce en transit passe mal pour les jeunes générations. Ils veulent consommer autre chose que du luxe, ou moins cher. Les opérateurs et les gestionnaires des aéroports tardent à mettre leurs données clients en commun, ce qui ralentit le ciblage marketing comme le commerce en ligne (les commandes avant l'arrivée dans l'aéroport par exemple). Certains reprochent aussi aux duty free d'être les mêmes de Los Angeles à Paris ou encore à Dubaï, quand ils pouvaient encore y aller. ■

TotalEnergies plafonne l'essence jusqu'à fin avril mais augmente le diesel

L'enseigne va maintenir un prix plafond de 1,99 euro par litre pour l'essence jusqu'à la fin du mois, mais celui du diesel passe de 2,09 à 2,25 euros, face aux tensions sur ce carburant.

Amélie Laurin

TotalEnergies ajuste sa politique commerciale. Le groupe pétrolier, qui possède 30 % des stations-service françaises, a annoncé mardi le maintien d'un prix plafond d'1,99 euro par litre d'essence jusqu'à fin avril. Pour le diesel, en revanche, le prix plafond grimpe à 2,25 euros par litre contre 2,09 euros précédemment, pour se rapprocher de la moyenne du marché.

Le distributeur veut sans doute éviter d'accentuer les tensions sur ce carburant. Le gazole est le plus touché par les ruptures de stock dans les stations, selon l'Union française des industries pétrolières (Ufip).

Prix inférieurs au marché

« Depuis la fin mars, TotalEnergies constate la très forte remontée des cours internationaux du diesel, un carburant dont la France est largement importatrice, et doit donc adapter le niveau du plafonnement du diesel qui a été maintenu jusqu'au 7 avril pour aider ses clients durant le week-end de Pâques », explique le groupe pétrolier, dont les clients électricité et gaz continueront de bénéficier d'un tarif unique de 1,99 euro sur tous les carburants. Par ailleurs, ses 3.300 stations françaises distribueront uniquement du diesel classique et plus l'Excellium, plus cher.

Le gazole est globalement plus coûteux, non seulement car la moitié des volumes vendus en France est importée, notamment du Moyen-Orient, mais aussi parce que les marges de raffinage de ce carburant ont explosé en raison des perturbations engendrées par la guerre en Iran. Paris a appelé les six raffineries françaises à augmenter leur capacité de production, mais celles de TotalEnergies tourneraient déjà au maximum. Face aux efforts demandés par le gouvernement aux distributeurs, TotalEnergies s'était distingué en instaurant des prix plafonds pour ses carburants à partir du 13 mars. La mesure, qui expirait fin mars, a ensuite été prolongée jusqu'au 7 avril.

Grâce à ces mesures, les prix proposés par le premier distributeur français de carburant sont inférieurs à la moyenne du marché, à rebours de son image plutôt haut de gamme. En France, le litre d'essence SP95-E10 était vendu 2,015 euros en moyenne lundi, tandis que le gazole a atteint un nouveau record, à 2,315 euros, selon un calcul de l'AFP sur les prix remontés par les stations-service. Victimes de leur succès, celles de TotalEnergies contri-

buent largement aux pénuries constatées partout sur le territoire. Ainsi, « 83 % des stations dans lesquelles il y a des difficultés sont des stations du réseau TotalEnergies », a déclaré mardi Maud Bregeon, la ministre de l'Énergie, sur RMC/BFMTV. Toutes enseignes confondues, le nombre de stations manquant d'au moins un carburant a grimpé en flèche, pour atteindre environ 18 % selon Maud Bregeon. Contre seulement 12 % samedi, d'après les chiffres de la Direction générale de l'énergie et du climat (DGEC).

Dérogations pour les camions-citernes

A l'échelle de TotalEnergies, les deux tiers des stations étaient en rupture mardi matin, contre 4,1 % chez ses concurrents, selon le cabinet de la ministre, qui écarte tout risque de pénurie généralisée et minimise les problèmes d'approvisionnement. Les « tensions logistiques locales et ponctuelles » sont « concentrées dans les stations TotalEnergies » en raison d'« affluences inhabituelles », au-delà du contexte de la guerre en Iran qui déstabilise les flux logistiques, souligne le ministère de l'Énergie.

« Nos équipes sont actuellement mobilisées pour réapprovisionner les stations », déclare une porte-parole de TotalEnergies. On a fait des livraisons ce week-end (samedi et lundi) et les équipes sont largement mobilisées depuis ce matin ». Des dérogations de circulation ont été accordées aux camions-citernes durant le week-end pascal, sur tout le territoire. ■

83 %

des stations dans lesquelles il y a des pénuries de carburant sont des stations du réseau TotalEnergies.

Loi de programmation militaire : la France contrainte à des efforts budgétaires



Sur le pont du « Charles-de-Gaulle ». Les moyens dédiés à la dissuasion nucléaire restent largement sanctuarisés dans la loi de programmation militaire. Photo Jean Lau/Scmp via Reuters Connect

DÉFENSE

Le conseil des ministres donne ce mercredi le coup d'envoi à la révision de la loi de programmation militaire.

Un projet de texte qui acte une série d'arbitrages, mais aussi des abandons, comme l'Eurodrone.

Anne Drif

L'heure n'est plus au cahier de doléances à Brieenne. A budget contraint, le ministère des Armées tranche et coupe. C'est une révision de la loi de programmation militaire (LPM) soumise à de multiples arbitrages qui est examinée ce mercredi en Conseil des ministres. Le dernier acte d'une loi qui aura vu, malgré tout, son budget doubler à plus de 63 milliards sur la décennie, sous l'actuel président.

Exit les projets sans cap ou au dérapage industriel comme l'Eurodrone, mené par Airbus. Lancé au déclenchement de la guerre en Ukraine pour un peu plus de 7 milliards d'euros en coordination avec l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne, ce projet de drone de surveillance de moyenne altitude est jugé trop cher et déjà dépassé.

Dans le spatial, le ministère des Armées acte les retards des industriels, en dépit des inquiétudes et du manque de leviers du Commandement de l'Espace : c'est le cas de la prochaine génération de satellites d'observation militaires dans le cadre du programme Iris (Instruments de renseignement et d'imagerie spatiale) et du satellite Celeste de capacité spatiale de renseignement électromagnétique.

Mais Brieenne accroît aussi l'effort face à l'imprévisibilité du lien transatlantique, la nouvelle intensité de la guerre au Moyen-Orient et l'escalade en Ukraine. Le spatial, qui voit son enveloppe grimper à près de 4 milliards, obéit à de nouvelles priorités. Les efforts vont ainsi être renforcés dans la surveillance active (satellites patrouilleurs guetteurs) et le renseignement radar.

Les moyens dédiés à la dissuasion nucléaire restent, eux, largement sanctuarisés, entre sous-marins SNLE, missiles M 51.4, et air-sol nucléaire, sans compter la nouvelle version du Rafale, le F5, qui sera équipée d'un nouveau missile de croisière supersonique de suppression des défenses aériennes ennemies et antinavire. L'aviation de combat elle-même, en particulier le F5 révisé, se voit dotée d'une enveloppe de 3,4 milliards.

Pour éviter le contournement par le bas de la dissuasion, un nouveau programme national de frappes à plus de 2.500 kilomètres est acté par l'actualisation de la LPM. Il sera lancé dès cette année. L'ambition est d'aller vite. L'objectif est de s'appuyer sur l'expertise engagée sur le programme ELSA lancé en 2024 en marge de l'Otan de missiles de croisière avec plusieurs pays et l'appui de MBDA, ArianeGroup, Safran et Thales notamment.

Ailleurs, Brieenne met les bouchées doubles. Sur les lance-roquettes qui expirent en 2027 et dont la plateforme de base est produite par Lockheed Martin, la version actualisée de la LPM va doubler la cible d'ici à 2030. Les études doivent commencer à la fin du mois.

Guerre électronique

Côté munitions, Sébastien Lecornu a d'ores et déjà annoncé une rallonge de 8,5 milliards, ce qui va déclencher des hausses à deux voire trois chiffres dans tous les segments, des missiles Scalp de MBDA (+85 %) aux obus, en passant par la bombe guidée de Safran, les torpilles de Naval Group et Leonardo, ou les munitions téléopérées (+400 %). Un nouveau missile, successeur du missile Meteor, sera développé avec pour objectif d'armer le standard F4 du Rafale dès 2030. L'objectif est là aussi d'aller vite.

Un nouveau programme national de frappes à plus de 2.500 kilomètres est acté par l'actualisation de la loi de programmation militaire.

Il sera lancé dès cette année, l'ambition étant d'aller vite.

Point noir de nombreuses LPM, dont la guerre en Ukraine a pointé le besoin criant, la guerre électromagnétique se voit consacrer un début de budget avec une enveloppe de 400 millions d'euros. Objectif : équiper les brigades de l'armée de terre de systèmes de brouilleurs de différentes gammes, mais aussi la Marine et l'armée de l'Air. Là aussi, pas de grands programmes, mais des acquisitions mixtes de drones de surveillance provenant d'Airbus ou de l'autrichien Schiebel.

Signe du pivot du ministère des Armées vers les achats européens sur étagère, plutôt qu'américains : les quatre avions de détection suédois GlobalEye, en remplacement des AWACS américains, sont consacrés dans le projet. ■

140 YEARS OF INNOVATION

A 0 g CO₂/km

B

C

D

E

F

G

*En option. Consommations électriques : 14,9-18,9 kWh/100km (données cycle mixte WLTP du 21/10/25). Photo non contractuelle. Détails sur mercedes-benz.fr. Welcome home : Bienvenue chez vous. 140 years of innovation. Mercedes-Benz France. RCS Versailles 622 044 287.

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

L'Ukraine et l'Otan rapprochent leurs industries militaires

DÉFENSE

Le cluster ukrainien Bravel et l'Otan ont lancé un premier appel à projets commun, doté de 10 millions d'euros, centré sur les technologies de lutte contre les drones.

Guillaume Ptak
— Correspondant à Kiev

L'Ukraine cherche à faire franchir une nouvelle étape à son industrie de défense. Le cluster technologique Bravel, lancé par le gouvernement en 2023 pour faire le lien entre start-up, industriels, armée, investisseurs et administration, a annoncé avec l'Otan le premier appel à projets du programme commun UNITE - Brave NATO, doté de 10 millions d'euros. Objectif : accélérer le déve-

loppement de solutions contre les drones et améliorer la navigation dans des environnements brouillés par la guerre électronique.

Le dispositif tranche avec les schémas de subventions classiques. Les candidats ne pourront ainsi pas se présenter seuls : ils devront former des binômes entre entreprises ukrainiennes et sociétés relevant d'un pays de l'Alliance, afin de proposer un produit commun. Les projets retenus pourront recevoir jusqu'à 1 million d'euros, répartis à parts égales entre les deux partenaires, avant une phase de tests en Ukraine.

Le premier volet du programme vise en priorité les systèmes de protection contre les drones FPV et contre les drones de type Shahed, les capacités de renseignement électromagnétique, les technologies d'attaque électronique, les plateformes à haute altitude et les systèmes de guidage autonome. Cette expérience ukrainienne commence d'ailleurs à inspirer ses alliés.

L'armée américaine a lancé le 24 mars sa propre place de marché numérique pour les drones, l'Unmanned Aircraft Systems Marketplace, conçue pour permettre aux unités, aux partenaires publics et aux pays alliés de comparer plus facilement les systèmes disponibles et d'accélérer leur acquisition. Plusieurs médias spécialisés y voient un dispositif proche, dans son principe, du Bravel Market ukrainien, signe de l'influence croissante acquise par Kiev dans le domaine des technologies de drones.

Faire émerger des « game changers »

Pour l'Ukraine, l'enjeu du programme commun dépasse le simple financement : il s'agit aussi d'arrimer plus étroitement l'innovation ukrainienne à la base industrielle et technologique de l'Otan. « Le format unique du programme UNITE - Brave NATO favorise une synergie directe entre les entreprises de défense

ukrainiennes et celles relevant de juridictions de l'Otan », a déclaré Mykhailo Fedorov, le ministre de la Défense ukrainien.

Il estime que l'initiative peut faire émerger de véritables « game changers » dans des domaines critiques, notamment la défense aérienne et la navigation en environnement privé de GPS, tout en renforçant l'interopérabilité entre systèmes ukrainiens et alliés. Il y voit aussi « une nouvelle architecture de défense pour l'Atlantique Nord ».

L'annonce survient dans un contexte où les drones, en particuliers FPV, se sont imposés comme l'un des éléments les plus importants de la guerre en Ukraine. La priorité donnée aux systèmes de défense contre les drones reflète à la fois la saturation du ciel ukrainien par les drones russes et la difficulté croissante à protéger des infrastructures ou des positions à moindre coût. Pour l'Otan, le programme offre un accès plus direct à des entreprises



Avec le programme commun Ukraine-Otan, Kiev veut devenir un maillon reconnu de l'innovation militaire euro-atlantique.

qui développent, testent et ajustent leurs produits au contact du front. Pour l'Ukraine, il ouvre une voie supplémentaire vers des partenariats industriels, au-delà de la seule aide militaire.

Cette logique est déjà à l'œuvre sur un autre terrain : celui du capital. Bravel a indiqué cette semaine que plus de 100 investisseurs américains avaient manifesté leur intérêt pour des entreprises ukrainiennes de défense à l'issue d'un roadshow organisé dans plusieurs villes des Etats-Unis, où 17 sociétés ukrainiennes ont présenté leurs solutions dans les drones, l'intelligence artificielle, la guerre électronique, les communications ou encore les dro-

nes intercepteurs. Selon Bravel, les participants représentaient ensemble plus de 15.000 milliards de dollars d'actifs sous gestion.

En creux, le message de Kiev est clair : l'Ukraine ne veut plus seulement être un bénéficiaire d'aide, mais un producteur de technologies militaires exportables, capable de codévelopper avec ses partenaires des outils adaptés aux guerres à venir. Le montant reste modeste à l'échelle de la guerre. Mais le signal politique et industriel, lui, est limpide : l'Ukraine n'est plus seulement un terrain d'expérimentation, elle veut aussi devenir un maillon reconnu de l'innovation militaire euro-atlantique. ■

En pleine guerre, Israël relance sa production et ses exportations de gaz

ÉNERGIE

Israël a relancé la production de son principal champ gazier en Méditerranée après sa fermeture de crainte d'attaques du Hezbollah.

Guillaume Guichard

L'heure est désormais à un retour presque à la normale pour le gaz israélien. La production de Leviathan, le principal champ gazier offshore en Méditerranée, a été relancée vendredi après 32 jours de fermeture de crainte de tirs de roquettes, de missiles ou de drones du Hezbollah libanais.

Durant cette période de vaches maigres, les autorités israéliennes ont dû recourir au charbon et au diesel, beaucoup plus polluants, pour alimenter en énergie les turbines des centrales électriques. L'Etat hébreu a, en outre, été soumis à de fortes pressions de la part de l'Égypte et de la Jordanie, deux pays clients que cette fermeture du champ offshore privait de gaz.

Au total, la facture pour l'arrêt de la production de Leviathan et de Tamar, un autre gisement plus petit, a atteint quelque 500 millions de dollars en un mois, selon les estimations du ministère israélien de l'Énergie, à la suite de la baisse des redevances et du recours plus coûteux au charbon et au diesel. Un troisième gisement surnommé Karish est, en revanche, maintenu pour le moment à l'arrêt car situé trop près des côtes libanaises à la portée du Hezbollah.

L'enjeu de la réouverture de Leviathan ne se limite toutefois pas à des considérations financières. Il s'agit également d'un dossier géostratégique de première importance. L'Égypte est, en effet, confrontée à une pénurie aiguë de gaz, ce qui l'a poussée à conclure en août dernier un méga contrat sans précédent de 35 milliards de dollars pour la fourniture de 130 milliards de m³ de gaz israélien d'ici à 2040.

Le gel des exportations israélien-


nes a contribué aux énormes difficultés rencontrées par le réseau électrique égyptien. Les autorités de ce pays ont été contraintes de prendre des mesures d'urgence afin de diminuer la consommation, notamment en limitant l'éclairage public de nuit dans les villes. Plus de 80 % de l'électricité en Égypte est produite avec du gaz. La Jordanie, bien que moins dépendante de l'Etat hébreu, a aussi été affectée.

Le gouvernement israélien, après avoir hésité, a finalement décidé de prendre un sérieux risque alors que l'attaque d'un champ gazier en pleine activité est susceptible de provoquer des dégâts beaucoup plus considérables que si cette installation est à l'arrêt, selon les experts.

Israël a repris ses exportations vers l'Égypte et la Jordanie.

Seule certitude : Israël n'a pas lésiné sur les moyens pour protéger ce trésor national exploité dans sa « zone économique exclusive » maritime. Plusieurs corvettes patrouillent en permanence et montent la garde autour de Leviathan et des autres gisements. Ces navires sont équipés de la version maritime des batteries antimissiles de type « Iron Dome » (Dôme de fer) pour intercepter des roquettes et des drones lancés en essais. Des missiles « Barak 8 » conçus pour faire face à des menaces à plus longue distance jusqu'à 100 km sont aussi déployés sur les corvettes pour intercepter et détruire d'éventuels missiles supersoniques d'origine russe, dont disposerait le Hezbollah.

Pour compléter le tableau, toute une gamme de radars sophistiqués, de systèmes permettant de brouiller le guidage des missiles et des drones sont mobilisés, de même que des drones de surveillance. Des sonars sont aussi censés repérer d'éventuels plongeurs ou des mini sous-marins télécommandés, tandis que des sous-marins israéliens de classe Dolphin effectuent de discrètes missions de surveillance et de dissuasion à proximité des champs gaziers. ■


NOUVEAU GLC ÉLECTRIQUE

Le SUV de référence de Mercedes-Benz voit les choses en grand : le majestueux Hyperscreen 8K* de 99 cm de largeur vous accueille et transforme chaque trajet en immersion technologique.

Welcome home.
Mercedes-Benz

#SeDéplacerMoinsPolluer

L'étonnante baisse des charges de copropriété

IMMOBILIER

Elles ont diminué de 0,8 % l'an dernier d'après le premier syndicat de France, Foncia.

Si la flambée des coûts de l'énergie a cessé, les frais d'assurance et de petits travaux ont fortement augmenté.

Elsa Dicharry

Les charges de copropriété ont légèrement baissé en 2025, selon l'Observatoire Foncia dévoilé mardi, qui se base sur l'analyse de 51.000 copropriétés gérées par l'entreprise à travers le pays. D'après le premier syndicat de France, ces charges ont diminué de 0,8 %, pour passer de 1.500 euros par lot et par an en moyenne en 2024 à 1.488 euros l'an dernier - quand l'inflation était de 0,9 %.

Un constat très différent, cependant, de celui dressé en janvier par l'Association des responsables de copropriétés (ARC) qui, selon « Capi-

tal », constatait une augmentation de 6,2 % de ces charges. Selon Foncia, si les charges de chauffage restent orientées à la hausse (+2,6 %), celles liées à l'électricité (-6,8 %) et à l'eau froide et chaude (-8,7 %) sont en baisse notable. L'entreprise met en avant « une démarche active de maîtrise des charges » - avec notamment des renégociations de contrats avec les fournisseurs, le déploiement d'outils de suivi de consommation en temps réel ou la réalisation de travaux de rénovation énergétique dans les immeubles.

En réduction également : les frais d'administration (-6,7 %), ceux liés aux ascenseurs (-2,2 %), aux espaces verts (-0,8 %) ou aux gardiens (-1,6 %). Les honoraires de syndic et les frais d'entretien de l'immeuble, en revanche, augmentent eux de respectivement 0,7 % et 1,6 %.

Mais ce sont surtout les frais d'assurance (+9,9 %) et les dépenses de fournitures et petits travaux (+10,7 %) qui flambent. Les premiers du fait de l'augmentation des risques climatiques, les seconds à cause de la hausse du coût de la main-d'œuvre et de celui des matériaux. Au-delà de ces tendances moyennes au niveau national, Foncia relève d'importantes différences



Les charges varient du simple au double entre la Bretagne (1.010 euros) et l'Île-de-France (2.041) euros. Elles atteignent un record à Paris (2.251 euros). Photo iStock

territoriales. Les charges varient du simple au double entre la Bretagne (1.010 euros) et l'Île-de-France (2.041) euros. Elles atteignent un record à Paris (2.251 euros).

En termes d'évolution, la plus forte baisse a été enregistrée l'an dernier en Nouvelle-Aquitaine (-2,6 %) et la plus forte hausse en Normandie (+4,2 %). « Ces disparités s'expliquent par des facteurs structurels profonds : densité urbaine, typologie et ancien-

-6,7 %

DE BAISSÉ POUR LES FRAIS D'ADMINISTRATION

en 2025, par rapport à 2024. Ce sont les frais d'assurance (+9,9 %) et les dépenses de fournitures et petits travaux (+10,7 %) qui flambent.

neté du bâti, niveau d'équipement, coût de la main-d'œuvre locale et conditions climatiques », explique Foncia.

Quid du coût de l'énergie ?

La taille des copropriétés joue aussi sur leur niveau de charges. Ces dernières sont limitées à 1.231 euros dans les immeubles de moins de 15 lots et montent à 1.644 euros dans ceux de 100 lots. Dans les mois à

venir, l'évolution des prix de l'énergie va être scrutée, le conflit au Moyen-Orient faisant craindre une éventuelle flambée. Celle-ci ne se répercutera cependant pas immédiatement sur les charges de copropriété. « L'énergie consommée aujourd'hui a généralement été achetée un à deux ans auparavant », explique Foncia, ce qui crée un décalage dans la hausse de ces charges. ■

GO
next

20 étoiles montantes de l'entrepreneuriat français

Pour la 2ème année consécutive, GO Entrepreneurs a sélectionné 20 fondatrices et fondateurs d'entreprises à forts potentiels, avec pour objectif de les mettre à l'honneur dans le cadre de l'événement. Découvrez ces entrepreneurs qui marqueront les esprits par leurs talents, leurs engagements et leur détermination !

Bénédicte Astier Allergen Alert

Eden Banon-Lagrange Nūmi

Eric Bascle ZAG Skis

Cynthia Biarreau Yoleau

Jonathan Bibas Lookiz

Audrey Bouyer Wounded Women

Maxime Desprez Poudrée Paris

Romain Dhenin Bioteos

Céline Dirani Rebelle

Léa Fleury Ordalie

Lara Gervaise Virtuosis AI

Hichem Ichou H&B Materials

Clémence Luc 10%

Cédric Meston Groupe Revive

Jérôme Monceaux Enchanted Tools

Eva Ngallé TI3RS

Christelle Peltier Opack

Lalée Pinoncély Skiif

Jean-Baptiste Pinthon Sezame

Joseph Risson Viraj Aero

Nestlé espère convertir les jeunes Français au café glacé préparé à la maison

BOISSON

Le géant suisse lance un concentré d'espresso afin de préparer facilement des boissons froides.

Cette innovation s'inscrit dans sa stratégie de « big bets », le groupe concentrant ses efforts sur de grandes priorités, dont le café.

Edouard Lederer

Toujours plus de café, un petit peu moins d'eau... Alors que Nestlé poursuit l'évaluation stratégique de sa division spécialisée en eaux (avec des marques comme Vittel, Perrier, San Pellegrino...) et envisage un éventuel co-investisseur pour cette activité, le géant suisse se concentre désormais à l'échelle mondiale sur quatre grandes priorités, dont sa division café (Nespresso, sa marque phare Nescafé, Dolce Gusto...).

Le groupe poursuit le déroulement de cette stratégie, avec le lancement, ces jours-ci en France - après une quinzaine de géographies depuis 2024 -, d'un concentré d'espresso, lancé sous la marque Nescafé (et donc baptisé « Nescafé espresso concentré »), et à la technologie gardée secrète. L'innovation est lancée « simultanément dans plusieurs marchés européens tels que les pays nordiques, l'Allemagne, l'Espagne et la Suisse, et s'inscrit ainsi au cœur de la stratégie d'innovation de Nestlé sur le segment du café », précise le groupe dans un communiqué.

Ce concentré d'espresso ajouté à

de l'eau ou du lait à la maison (voire un tonic, une limonade ou de l'eau pétillante), et quelques glaçons, doit permettre au consommateur de se préparer facilement un café glacé maison, la praticité ayant été identifiée comme un frein à lever pour développer cet usage. Il existe en trois versions, café noir, aromatisé à la vanille et au caramel.

Inventer de nouveaux moments

Les premières bouteilles sont apparues cette semaine sur des rayons de Carrefour ou de Monoprix, et un vaste programme de communication et de dégustation va rapidement suivre, à des fins, notamment, de pédagogie. Ce produit, ainsi que Dolce Gusto Neo (autre innovation, apportant une capsule de café compostable) « doit constituer plus de 50 % de notre croissance dans la catégorie café en France à horizon 2030 », explique Patrice Grèze, directeur général de la division cafés chez Nestlé France, sans plus de détails chiffrés.

Alors que l'industrie agroalimentaire a pu, ces dernières années, davantage jouer sur les prix que sur les volumes pour maintenir sa croissance, l'enjeu se déplace désormais sur l'innovation et la création de nouveaux marchés pour créer de la valeur. La concurrence s'est nettement durcie sur le café chaud et les capsules, et dans le cas du café glacé, l'idée est d'étendre la consommation

à une clientèle plus jeune. Il s'agit aussi d'inventer de nouveaux moments de consommation, sans forcément se limiter à des rafraîchissements.

Selon les données avancées par Nestlé, en Grèce, 66 % des tasses sont consommées en glacé, et 21 % en Espagne. Et les parts sont intéressantes aussi dans des pays moins chauds, à savoir 17 % au Royaume-Uni et 9 % en Allemagne.

En France, la tendance est poussée par la vague des coffee shops, où une tasse servie sur trois serait glacée, une proportion qui passe à une sur deux chez les moins de 35 ans. « Les jeunes consommateurs commencent souvent leur découverte du café par le café glacé. Nous voulons capter cette tendance croissante et en faire un levier stratégique permettant de renforcer notre leadership sur une catégorie majeure pour Nestlé en France », souligne Patrice Grèze.

Reste à amener cet appétit de cafés glacés à domicile. Le groupe parie sur le fait, qu'une fois l'habitude prise, la portion de café glacé reviendrait à environ 70 centimes par portion (en ajoutant au coût de la bouteille, celui du lait). Les bouteilles de 500 millilitres sont conseillées au prix de 6,30 euros et doivent permettre 16 portions. Un prix censé être à la fois intéressant pour le consommateur (par comparaison à une consommation extérieure) et pour le distributeur, par comparaison au chiffre d'affaires généré en moyenne par une capsule.

Avec ce lancement, la France espère faire au moins aussi bien que le Royaume-Uni, où le concentré a été lancé il y a tout juste un an. Outre-Manche, les consommateurs ont plébiscité le goût caramel, puis la vanille, et enfin le classique. 700.000 foyers se sont laissés convaincre, soit 2 % du total. ■

66 %

DES TASSES DE CAFÉ sont consommées en glacé, en Grèce. 21 % en Espagne et 9 % en Allemagne.

GO
ENTREPRENEURS

15 et 16 avril 2026
Paris la Défense Arena

L'événement
annuel de tous
les entrepreneurs

VOTRE PASS
GRATUIT



Partenaires Officiels
bptfrance

Partenaires Associés
BNP PARIBAS
matmut

Médias Officiels
Cocobro Les Echos
Challenge

Avec le soutien de
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
LE DÉPARTEMENT
DE LA SEINE-SAINT-DENIS

Les enseignes d'habillement frappées de plein fouet à Paris

MODE

Le commerce d'habillement en centre-ville subit une crise majeure.

A Paris, le nombre de magasins a considérablement baissé en vingt ans, révèle un rapport de la CCI Paris Ile-de-France.

Virginie Jacobberger-Lavoué

A Paris comme dans d'autres villes en France, on ne compte plus, dans des rues jadis très commerçantes, les rideaux désormais baissés. « Il est temps de tirer la sonnette d'alarme face à l'effondrement des enseignes d'habillement en centre-

ville », s'alarme Céline Delacroix, secrétaire générale du comité commerce de la CCI Paris Ile-de-France.

Dans son dernier rapport, l'observatoire économique de la CCI Paris Ile-de-France (Crocis) dresse un constat préoccupant sur l'évolution du commerce d'habillement (prêt-à-porter, chaussure...) en ville, et tout particulièrement à Paris. Une hémorragie s'est opérée dans la capitale, qui concentre près de la moitié des commerces d'habillement franciliens (soit 4.234 sur 8.340). « Entre 2002 et 2023, le nombre de commerces d'habillement y a chuté de 63 % », souligne-t-elle.

Depuis 2020, les défaillances d'entreprises se multiplient et une vingtaine de marques françaises de prêt-à-porter dont Camaïeu, Naf Naf ou, plus récemment, Balibaris ont été placées en redressement judiciaire ou ont fait faillite. « Autant d'enseignes sont sous pression, voire menacées », indique un

expert. Exemple récent, l'enseigne de chaussures Minelli se retrouve en redressement judiciaire pour la deuxième fois en deux ans et demi.

Chute vertigineuse

Dans la capitale, ce sont les commerces de prêt-à-porter pour enfants (-43 %) et pour femmes (-35 %) qui ont été les plus touchés, sur la période étudiée. Seul le luxe (+7 %) ainsi que l'habillement de sport (vêtements et chaussures) tirent leur épingle du jeu. Cette dernière catégorie a augmenté de manière inédite et spectaculaire (+67 %). Une tendance qui correspond à l'essor des sneakers et, plus récemment, à l'engouement pour « l'outdoor » (sports de plein air), auprès de la clientèle urbaine.

Globalement, la vacance commerciale dépasse désormais les 10 % en centre-ville. Et cela entraîne une réaction en chaîne, la baisse d'attractivité faisant encore davan-

tage fondre la fréquentation. « Pour faire face, toutes les collectivités ne peuvent pas racheter les murs de commerce », observe Céline Delacroix. D'autant que les perspectives restent moroses après une année 2025 où le marché français de l'habillement, dominé par le prêt-à-porter, a accusé une baisse de 1,3 %, à 34,7 milliards d'euros.

« Sous la pression conjuguée de l'e-commerce et des nouvelles plateformes, l'ultra-fast-fashion vide les centres-villes des enseignes de mode », note le rapport. Une explication à nuancer. Dans les faits, « en 2025, en volume, les plateformes Shein, Temu et AliExpress regrou-

pent près d'un cinquième des achats de vêtements en ligne », souligne Gilas Minvielle, directeur de l'observatoire économique de l'Institut français de la mode (IFM). Sur l'ensemble des achats d'habillement (en incluant les ventes en magasin), ce ne sont que « 6 % du volume et 2 % de la valeur qui reviennent à ces plateformes », précise-t-il.

Ainsi, bien davantage que celles-ci, la seconde main domine les ventes (en volume). Vinted, se classant « en tête des achats d'habillement en France », selon l'IFM. A cela s'ajoute une crise de l'habillement en France, plus structurelle depuis les années 1970.

Le low cost a créé un choc

Reste que l'irruption de plateformes low cost venues de Chine, a créé un choc : « Elles ne se battent pas à armes égales avec les acteurs du secteur en UE », souligne un expert, qui y voit « un facteur d'anéantisse-

ment » pour une partie de l'industrie. « Franchise douanière sur les colis de moins de 150 euros jusqu'au 1^{er} mars dernier en France, TVA sous-évaluée, non-respect des normes de sécurité..., la liste des avantages ou des libertés prises par les plateformes extra-européennes est malheureusement longue », souligne Céline Delacroix. « Et désormais, on observe à quel point elles contournent les nouvelles mesures sitôt que celles-ci entrent en vigueur dans l'UE », estime-t-elle.

« Le modèle de l'ultra-fast-fashion fragilise un tissu de commerçants de centres-villes et creuse les déséquilibres territoriaux », pointe l'auteur du rapport. Et l'avenir n'est pas rassurant. En France, son premier marché européen, Shein pourrait toucher autour de 25 millions de consommateurs, soit l'équivalent de la population d'Ile-de-France, du Grand Est et de la Nouvelle-Aquitaine réunies. ■

10 %

LA VACANCE COMMERCIALE globale en centre-ville.

Sécurité: Verisure étend son terrain de jeu au-delà de la maison

SERVICES

Le leader européen de la sécurité du domicile par télésurveillance lance un service d'assistance aux personnes hors de chez elles.

Ninon Renaud

Quand il souhaite sécuriser son domicile grâce à un service de télésurveillance, un Français sur deux s'adresse au groupe Verisure. Une notoriété de poids sur laquelle compte s'appuyer le groupe coté à Stockholm depuis l'automne dernier. Son but : étendre en France son terrain de jeu au-delà de la maison, pour laquelle il a passé le cap du million de clients au début de l'année.

Le groupe a lancé fin mars dans l'Hexagone, son deuxième marché le plus important derrière l'Espagne, Verisure Guardian. Cette application offre, moyennant 4,99 euros par mois, un service d'assistance personnelle 24 heures/24 et 7 jours sur 7. En cas de danger, un bouton SOS y met le client en relation avec une assistance humaine en quelques secondes ; il peut sécuriser des trajets planifiés ; ou encore bénéficier d'un système de géolocalisation afin de protéger les déplacements de cinq autres membres de sa famille.

Besoin sociétal fort

Dans un contexte de fortes incertitudes géopolitiques et économiques, « cette offre intégrant trois fonctionnalités répond à un besoin sociétal très fort », souligne Jérôme Gorges, directeur marketing et stratégie de Verisure en France. Il évoque un baromètre récent Odoxa et Verisure pour « Le Figaro », selon lequel 72 % des Français expriment un sentiment d'insécurité dans au moins une situation du quotidien. 83 % seraient intéressés par un système qui leur permettrait d'alerter rapidement leurs proches ou les secours.

Le leader européen de la télésurveillance à domicile, qui compte 6,2 millions de clients dans le monde, offrait déjà depuis plusieurs années dans ses 17 autres marchés en Europe et en Amérique latine un service d'appel d'urgence hors domicile à ses clients qui souscrivaient un service de protection de leur logement. Mais le cadre réglementaire

français étant différent pour la télésurveillance et la téléassistance, Verisure a d'abord dû créer une entité distincte baptisée Verisure Assistance pour cette offre hors domicile, avec une équipe dédiée de 40 personnes.

Cette contrainte s'est transformée en opportunité : le bouton d'urgence s'est vu compléter par deux autres fonctionnalités au sein de cette nouvelle application autonome connectée. Verisure peut ainsi espérer convaincre de nouveaux clients qui ne souhaitent pas sécuriser leur domicile. « Le lancement de Verisure Guardian nous permet d'aller de la protection du domicile à celle de la personne au quotidien, 7 jours sur 7 », se félicite Jérôme Gorges.

Croissance à deux chiffres

Un élargissement de périmètre qui rend le groupe d'autant plus confiant dans sa capacité à conforter les croissances supérieures à 10 %, niveau qu'il n'a cessé d'afficher au cours des dix dernières années en France. Jusqu'à présent, il bénéficiait du taux de pénétration très bas de son marché : 7 % des logements (le résidentiel représente 80 % de l'activité de Verisure) et des petites entreprises sont équipés d'un système de sécurisation en France, contre 20 % en Espagne, dans les pays nordiques, voire plus aux Etats-Unis selon l'Atlas d'En toute sécurité.

Sa position de leader sur 14 de ses 18 marchés lui donnait déjà des munitions pour investir les revenus de sa croissance dans la recherche et développement et le faire savoir : le groupe mobilise en moyenne 180 millions d'euros d'investissements par an - sur un total de 3,75 milliards de revenus, en hausse de 9,9 % en 2025 - pour des innovations sur lesquelles planchent 1.700 ingénieurs basés à Genève. 270 millions d'euros sont consacrés au marketing.

Ces nouveautés, comme les caméras et détecteurs de mouvements à l'entrée des maisons, ou les serrures connectées permettant de détecter des intrusions avant même l'entrée des cambrioleurs, permettent à Verisure de renforcer ses revenus récurrents (3,45 milliards d'euros en hausse de 12,4 % en 2025) et la fidélité de ses clients qui atteint quinze ans en moyenne. L'appli d'assurance personnelle hors du domicile lui offre d'avantage de carburant encore pour s'imposer, comme il l'espère, comme la référence de la sécurité au quotidien. ■

NOUVEAU GLC ÉLECTRIQUE

À l'extérieur, la vue est tout aussi belle : le Nouveau GLC arbore une silhouette de caractère, sublimée par sa calandre lumineuse et son toit panoramique Sky Control⁽¹⁾. Il offre jusqu'à 715 km d'autonomie et une recharge rapide de 300 km en 10 minutes⁽²⁾.

Welcome home.

140 YEARS OF INNOVATION

Mercedes-Benz

(1) Equipements en option. (2) Autonomie cycle mixte WLTP et vitesse de recharge sur borne ultra rapide DC 800V du GLC 400 4MATIC Avantgarde Line avec Pack Technique et Pack Long Range. Consommations électriques : 14,9-18,9 kWh/100km (données cycle mixte WLTP du 21/10/25). Photo non contractuelle. Détails sur [mercedes-benz.fr](https://www.mercedes-benz.fr). Welcome home : Bienvenue chez vous. 140 years of innovation : 140 ans d'innovation. Mercedes-Benz France. RCS Versailles 622 044 287.

A 0 g CO₂/km

B
C
D
E
F
G

Pensez à covoiturer. #SeDéplacerMoinsPolluer

L'activiste Bill Ackman prêt à s'offrir Universal Music pour 55 milliards

MUSIQUE

Le célèbre géant propose une offre en cash et en actions pour mettre la main sur le géant de la musique, dont Vivendi et le groupe Bolloré sont actionnaires.

Florent Vairet

Universal pourrait changer de mains et de continent. L'investisseur activiste Bill Ackman, déjà actionnaire de 4,5 % du capital, souhaite prendre le contrôle de la plus grande major de l'industrie musicale. Il a présenté mardi une offre à environ 55 milliards d'euros, qui serait payée à la fois en cash et en actions. Universal Music Group (UMG) serait fusionnée avec une société d'investissement, Pershing Square, dont les actionnaires recevraient 0,77 action de la nouvelle entité. Le fonds américain propose en outre un montant en cash de 9,4 milliards d'euros (5,05 euros par action). Au total, la contrepartie est estimée à 30,40 euros par action, soit une prime de 78 % par rapport au cours d'UMG avant l'annonce.

L'offre prévoit également une réduction de 17 % du nombre des actions, et une cotation de la nouvelle entité à la Bourse de New York et non plus à Amsterdam, comme c'est le cas pour UMG actuellement.

L'annonce de l'offre a été bien accueillie par les investisseurs : à la mi-journée, l'action UMG bondissait de près de 12 % après avoir flambé de 23 % à l'ouverture. Mais la transaction est encore loin d'être faite, alors que de très nombreuses autorisations restent à obtenir. « Cette opération est très complexe et s'assimile, en première approche, plutôt à une stratégie activiste visant à faire évoluer la stratégie du groupe (et possiblement trouver un compromis) », écrit Jérôme Bodin, analyste chez ODDO BHF, dans une note publiée mardi après l'annonce.

Une valorisation contestée

Le géant, réputé pour ses raids et sa capacité à faire pivoter la stratégie de grands groupes cotés, comme Chipotle, Canadian Pacific Railways ou Hertz, estime qu'il y a mieux à faire en termes de performance pour le géant de la musique, dont Vivendi est aussi actionnaire. « Depuis l'introduction en Bourse d'UMG, Sir Lucian Grainge [le PDG en poste depuis 2011, NDLR] et la direction de la société ont accompli

un travail remarquable en développant et en enrichissant un catalogue d'artistes de classe mondiale, tout en générant d'excellents résultats financiers », a déclaré Bill Ackman dans son communiqué.

En 2025, Universal a généré 12,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 1,5 milliard de résultat net. Mais avec une capitalisation boursière d'à peine plus de 30 milliards d'euros, qui a quasiment fondu de moitié en moins d'un an, le patron de Pershing juge que l'entreprise, qui compte dans son catalogue des artistes comme Taylor Swift, Bad Bunny et Lady Gaga, pourrait être mieux valorisée.

Selon l'activiste, la contre-performance boursière s'explique par « une série de problèmes qui n'ont aucun rapport avec les performances de son activité musicale et, surtout, qui peuvent tous être résolus grâce à cette opération ». Bill Ackman considère notamment que le titre UMG pâtit de l'incertitude que laisse planer le groupe Bolloré, premier actionnaire avec 18 %, sur sa participation dans Universal, de l'absence de cotation aux États-Unis, d'une sous-utilisation du bilan et d'une mauvaise relation avec les actionnaires.

Image de visionnaire

Assiste-t-on avec ce deal à un nouveau coup d'éclat du célèbre investisseur américain ? Bill Ackman joue sur sa notoriété d'homme d'affaires visionnaire. Le géant de fonds peut se targuer d'avoir alerté sur l'imminence de la crise financière de 2008, en s'étonnant des notes de crédit étrangement excellentes accordées à des produits titrisés qui ont débouché sur la crise des subprimes ; il s'est notamment illustré en prédisant le choc de la crise du Covid à venir, dès l'émergence en 2019 du virus en Asie, qui a poussé le monde à se confiner.

Ce mardi, les analystes orientaient plutôt leurs recommandations à la hausse. « A court terme, la prime affichée devrait fortement soutenir le titre, mais la concrétisation paraît encore incertaine compte tenu du caractère non engageant de l'offre et de la complexité d'exécution », estime Jérôme Bodin.

Le marché scrute la réaction du groupe Bolloré et de Vivendi, dont il est l'actionnaire de référence. Via ces deux sociétés, 28 % du capital de la major sont dans les mains du Breton. Sollicité, Vivendi n'a pas souhaité faire de commentaire, mais Vincent Bolloré aurait fait part de son enthousiasme, a fait savoir Bill Ackman lors d'un échange téléphonique avec les investisseurs. ■



La plus grande major de l'industrie musicale compte à son catalogue des stars comme Lady Gaga (photo), Bad Bunny ou Taylor Swift.

L'avenir du principal actif de Vivendi en suspens

Si la vente d'Universal se concrétise après l'offre de Bill Ackman, Vivendi se séparerait de son principal actif. L'opération viendrait aussi accroître l'énorme trésorerie de Vincent Bolloré.

Vivendi n'est plus l'empire qu'il était. Après la méga scission opérée fin 2024, Canal+, Havas et Louis Hachette Group sont partis se coter chacun de leur côté, respectivement à Londres, Amsterdam et Paris. Le conglomérat est devenu un portefeuille d'investissements, avec 100 % de la société de jeux vidéo Gameloft, 19 % de la boîte de production Banijay, 13 % de Lagardère, 16 % de MediaForEurope et 9,89 % d'Universal Music. Ce sont ces presque 10 % qui font aujourd'hui l'objet des convoitises de l'activiste Bill Ackman.

Du côté de Vivendi et de son actionnaire de référence, Vincent Bolloré, les caulettes doivent chauffer. Ces 9,89 % dans la major musicale constituent le principal

actif de Vivendi, et de loin. Dans ses comptes 2025, l'entreprise chiffre cette participation à 4 milliards d'euros (contre 673 millions d'euros pour le deuxième actif du groupe, Banijay).

Pour l'heure, l'offre de Bill Ackman, jugée complexe par certains analystes, n'a pas reçu de réponse publique de la part de Vivendi. Mais si elle était acceptée, le groupe pourrait empocher 918 millions d'euros en cash.

1,7 milliard de cash

L'offre comprenant aussi une compensation en actions, Vivendi pourrait recevoir l'équivalent de plus de 4 milliards d'euros de participation dans la société nouvellement créée, formée de la fusion d'Universal Music et de Pershing Square, la société d'investissement de Bill Ackman.

En 2021, Vivendi s'était déjà séparé d'une portion d'Universal, avec la vente de 10 % du capital au même Bill Ackman, entré au board de la major dans la foulée, avant de le quitter l'an dernier.

La réalisation de cette transaction permettrait d'alléger un peu plus l'endettement de Vivendi. Au 31 décembre 2025, sa dette nette s'établissait à 1,5 milliard d'euros, en baisse de 40 % sur un an, notamment grâce à la cession des participations dans les télécoms espagnol et italien (TIM et Telefonica).

En plus de sa participation dans Vivendi, le groupe Bolloré détient 18 % d'Universal, ce qui en fait le premier actionnaire.

Du côté des acquisitions, le groupe a récemment mis la main sur le pôle « luxe » de Prisma auprès de Louis Hachette Group, qui réalise 22 millions de chiffre d'affaires en 2025, via la licence française de « Harper's Bazaar », « Côté Maison », « IDEAT », « Milk » et « The Good Life ».

Vincent Bolloré est doublement concerné par l'offre de Pershing. En plus de sa participation dans Vivendi, le groupe Bolloré détient 18 % d'Universal, ce qui en fait le premier actionnaire ; en retour, la major musicale est son principal actif. Si la vente venait à se conclure selon les conditions de Bill Ackman, la rentrée de cash s'éleverait à 1,7 milliard d'euros pour le groupe du milliardaire breton. De quoi gonfler une trésorerie déjà débordante, évaluée au 31 décembre à 5,6 milliards d'euros, dopée par la vente en 2022 et 2024 de ses actifs logistiques à MSC et CMA CGM.

L'offre de rachat d'Universal intervient dans un contexte particulier pour Vivendi. Le 22 mai, la cour d'appel de Paris examinera à nouveau le dossier de la scission, dans lequel le fonds activiste Ciam reproche au groupe Bolloré de ne pas avoir lancé une offre publique de retrait auprès des minoritaires de Vivendi. Une opération qui, si elle devait avoir lieu, se chiffrerait entre 3 et 3,5 milliards d'euros, selon les estimations. — F. V.

La PDG de France Télévisions revient devant les députés

AUDIOVISUEL

La commission d'enquête doit terminer ses auditions ce mercredi, en recevant de nouveau Delphine Ernotte.

Fabio Benedetti Valentini

Auditionnée une première fois le 10 décembre par la commission d'enquête sur l'audiovisuel public, Delphine Ernotte a de nouveau rendez-vous devant les députés ce mercredi à l'Assemblée nationale. Une dernière audition en guise de conclusion pour la commission prési-

dée par le député Jérémie Patrier-Leitus (Horizons), qui aura vu défiler de nombreux représentants des médias, et donné lieu à de vives passes d'armes avec le rapporteur Charles Alloncle (UDR).

Lors de cette nouvelle séance de questions, la présidente de France Télévisions, régulièrement tancée sur les sujets de financement, pourra certainement faire valoir les nouvelles économies engagées pour atteindre l'objectif de « zéro déficit » en 2026, et rappeler la mise en œuvre le mois dernier d'un plan de « transparence financière ».

Appauvrissement général

Dans ce contexte, elle pourrait aussi s'inspirer d'une note de recherche du cabinet NPA Conseil, publiée mardi, qui montre que les efforts

économiques consentis par son groupe depuis dix ans se comparent favorablement avec l'ensemble de l'audiovisuel public en Europe. « Les budgets se sont appauvris un peu partout », observe Philippe Bailly, fondateur de NPA Conseil, qui s'appuie sur les données de l'Union européenne de Radio-Télévision (UER), dans 45 pays.

Selon ce spécialiste des médias, les revenus des services audiovisuels publics européens ont baissé au total de 8,6 % (en euros constants) sur la décennie 2014-2024. Certes, la BBC a subi une véritable saignée à cause d'une « perte » de 2,5 milliards d'euros (-35 %) dans ses financements publics. Mais, en France aussi, la chute des ressources (publiques et commerciales) a été particulièrement marquée

(-9,9 %), à un niveau plus élevé que la moyenne européenne.

A 4,20 euros par mois et par habitant, le coût estimé de l'audiovisuel public français était proche de la moyenne européenne en 2024. Le coût moyen de France Télévisions, qui était de 3,80 euros par mois en 2015, tombera à 2,95 euros

2,95

EUROS PAR MOIS

Le coût moyen de France Télévisions par mois et par habitant en 2026, selon les calculs de NPA Conseil. Il s'élevait à 3,80 euros en 2015.

en 2026 (-22 %), soit moins de la moitié du prix d'un abonnement avec publicité à Netflix.

Nouvelles coupes

« Le coût de France TV est maîtrisé, avec une allocation des dépenses très majoritairement orientée sur les programmes », poursuit l'expert. En 2024, le coût total des programmes de France TV correspondait à près de 87 % de ses dotations publiques (environ 2,5 milliards d'euros). Et le budget 2026 fait encore peser l'essentiel des efforts sur l'entreprise de Delphine Ernotte tout en épargnant relativement Radio France, France Médias Monde, l'INA ou encore Arte.

Cette année, les financements publics en faveur de France TV vont encore baisser, se situant à 2,37 mil-

liards d'euros (-81 millions). Depuis 2014, le groupe aura ainsi subi une réduction de près de 600 millions d'euros (en euros constants) de ses dotations publiques. Dans le même temps, note NPA Conseil, la gestion « vertueuse » de ses dépenses a permis à France TV d'absorber cette « contrainte budgétaire de grande ampleur ».

NPA Conseil rappelle aussi que France TV se classe troisième en part d'audience parmi les grandes télévisions publiques européennes. Et au-delà de ses missions historiques (former, éduquer, divertir), France TV doit en assurer d'autres qui génèrent des « externalités positives » (émissions religieuses, éducation au développement durable, etc.) mais dont elle supporte les coûts sans contrepartie. ■

Samsung Electronics voit ses profits voler vers des records

ÉLECTRONIQUE

Numéro un mondial des puces mémoire, le géant sud-coréen bénéficie d'un cycle très favorable.

Il profite de la pénurie de semi-conducteurs classiques et d'une très forte demande pour ses mémoires spécialisées dans l'IA.

Yann Rousseau

— Correspondant à Tokyo

Le sprint est lancé. Après des années 2023 et 2024 marquées par un cycle défavorable, Samsung Electronics est entré, grâce à l'insatiable appétit mondial des spécialistes de l'intelligence artificielle (IA) pour les mémoires électroniques, dans une phase d'envolée exponentielle de ses bénéfices. Au regard des projections de résultats financiers dévoilées ce mardi, le géant sud-coréen pourrait dépasser, d'ici à 2027, Alphabet (Google), Apple et Nvidia pour s'imposer comme l'entreprise la plus profitable de la planète.

Avant de présenter, à la fin du mois, ses performances trimestrielles détaillées, Samsung Electronics a expliqué qu'il avait généré sur la séquence allant de janvier à mars un profit opérationnel estimé à 57.200 milliards de wons, soit l'équivalent de 33 milliards d'euros. Cela représente une multiplication par huit de ses profits trimestriels sur un an, et même un triplement par rapport aux profits générés sur

le dernier trimestre de 2025, qui s'était déjà imposé comme le meilleur trimestre de toute l'histoire de l'entreprise.

En ce début d'année 2026, l'entreprise a bénéficié d'une hausse, en glissement annuel, de 68 % de son chiffre d'affaires mais surtout de l'explosion du prix des mémoires qu'il produit pour équiper l'électronique mondiale ainsi que tous les data centers, construits un peu partout sur la planète pour alimenter les plateformes d'intelligence artificielle.

Commandes géantes

Numéro un mondial de la production de puces mémoire, Samsung bénéficie de la pénurie de ces composants que peu de grandes entreprises savent produire en masse avec une telle efficacité. Sur le seul premier trimestre, les prix des mémoires DRAM et NAND de base, que l'on retrouve dans les PC, les voitures, les objets connectés, les serveurs ou encore les smartphones, ont respectivement augmenté, selon les calculs de Meritz Securities, de 87 % et 79 %. Automatiquement, cette dynamique alimente les marges de l'activité phare du groupe coréen.

Par ailleurs, Samsung bénéficie de son retour de leadership sur le segment très pointu des puces mémoire spécialement conçues pour accompagner les processeurs de Nvidia dans les centres de données. Pour fonctionner et faire les calculs de probabilité, qui permettent à ChatGPT, Gemini ou Claude de produire les réponses aux demandes des utilisateurs, chaque puce GPU du groupe américain doit être couplée à au moins une demi-douzaine de puces HBM (mémoire

à large bande passante) produites soit par Samsung Electronics, soit par son concurrent sud-coréen SK Hynix.

Un temps dépassé par SK Hynix, et même par l'américain Micron, sur ce segment, Samsung Electronics propose aujourd'hui les puces HBM les plus performantes du marché. En février, la société avait annoncé qu'elle était devenue la première au monde à produire en masse les puces de la génération HBM4, et qu'elle prévoyait de fournir des échantillons HBM4E améliorés plus tard dans l'année.

Ces prouesses technologiques ont permis au groupe d'emporter des commandes géantes de grands clients (Nvidia, Google, AMD...), soucieux de sécuriser un approvisionnement en puces mémoire dans un contexte de pénurie qui va prendre encore plusieurs trimestres, voire des années, à se résorber. Le groupe a aussi emporté plusieurs grands contrats de production de puces conçues par des entreprises qui ne fabriquent pas elles-mêmes leurs semi-conducteurs.

Samsung avait, par exemple, signé l'an dernier un contrat pluriannuel de 16,5 milliards de dollars avec Tesla, qui prévoit la fabrication, à partir de 2027, dans ses fon-

33

MILLIARDS D'EUROS

Le bénéfice opérationnel estimé de Samsung Electronics pour le premier trimestre de 2026, soit trois fois plus que les profits enregistrés au dernier trimestre de l'année 2025.



SeungJoon Cho/Bloomberg

Sur le seul premier trimestre, les prix des puces mémoire DRAM et NAND de base, que l'on retrouve dans les smartphones, les objets connectés ou les voitures, ont augmenté d'environ 80 %

deries au Texas, des nouvelles puces d'IA conçues par les ingénieurs du groupe d'Elon Musk. Le mois dernier, lors d'une conférence en Californie, Jensen Huang, le patron de Nvidia, avait de son côté confirmé que le géant coréen de la tech allait produire sa nouvelle unité de traitement de langage pour l'IA, baptisée Groq 3, et qu'il attendait les premières livraisons au troisième trimestre de cette année.

Pointant la multiplication de ces contrats, la poursuite annoncée de

la hausse des prix des mémoires et la bonne tenue des ventes de smartphones Galaxy du groupe, les analystes expliquent que les profits de Samsung Electronics vont continuer d'enfler, trimestre après trimestre, au moins jusqu'en 2027.

Prêt à détrôner Alphabet

Les experts de Meritz Securities anticipent des profits opérationnels de 73.000 milliards de wons au deuxième trimestre, de 90.000 milliards de wons au troisième trimes-

tre et de 104.000 milliards de wons au quatrième trimestre, ce qui porterait le total annuel au-delà des 320.000 milliards de wons (185 milliards d'euros).

Cette trajectoire pourrait rapidement projeter le groupe devant les autres géants de la tech mondiale qui occupent, tous secteurs confondus, le podium des entreprises les plus profitables du monde. L'an dernier, Alphabet avait généré un profit opérationnel de 112 milliards d'euros. ■

Les revenus d'Anthropic partis pour dépasser ceux d'OpenAI

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'entreprise de Dario Amodei a de nouveau enregistré un mois exceptionnel sur le plan commercial.

Pour la première fois, elle prévoit un chiffre d'affaires annualisé supérieur à celui de son grand rival.

Florian Dèbes

— Correspondant à San Francisco

C'est un basculement symbolique qui aura son importance dans la Silicon Valley et à Wall Street. Selon la dernière estimation de ses revenus récurrents annuels (ARR) à compter d'aujourd'hui, Anthropic dépassera les 30 milliards de dollars de chiffre d'affaires annuel début 2027. Le laboratoire d'intelligence artificielle (IA) créé par Dario Amodei et d'autres mutins d'OpenAI en froid avec le fondateur Sam Altman dépasserait ainsi son rival, à l'origine, fin 2022, de ChatGPT et du renouveau de l'IA.

Parti largement en tête, OpenAI continue de grandir à vitesse grand V mais n'enregistre « que » 2 milliards de dollars de revenus par mois, soit 24 milliards de dollars de recettes sur douze mois. Claude Code, le logiciel d'Anthropic devenu l'outil IA de référence pour les pro-

fessionnels du code, s'avère être un succès inédit dans la tech.

Le croisement des courbes n'est pas une surprise. Il y a quelques semaines, Anthropic revendiquait déjà avoir doublé ses recettes, de 9 milliards de dollars en décembre à 19 milliards en février. Pendant ce temps, OpenAI séduisait une foule de plus de 900 millions d'utilisateurs par semaine, mais au sein de laquelle seule une petite minorité s'acquitte d'un abonnement à ses services. Le succès de Codex, son logiciel IA pour les développeurs et les entreprises, n'a pas suffi à renverser la vapeur.

Courant mars, la dispute entre Anthropic et le Pentagone pour des questions d'éthique de l'IA avait certes fait émerger des doutes quant à l'avenir du laboratoire. Désignée par l'armée américaine comme un risque pour la chaîne d'approvisionnement militaire, l'entreprise avait elle-même craint de voir des clients lui fermer la porte. Mais le label, qu'elle conteste, a finalement une portée moindre.

Course vers la Bourse

L'horizon semble plus que jamais dégagé pour Anthropic. Bien que l'entreprise ne soit toujours pas rentable, le secteur bruisse de rumeurs persistantes sur une introduction en Bourse en 2026. Pour soutenir sa montée en charge, la firme vient de sceller un partenariat avec Google et Broadcom afin de sécuriser la disponibilité des processeurs sur lesquels s'appuient ses technologies.

Son rival OpenAI serait lui aussi

dans les starting-blocks boursiers. Mais la comparaison est de plus en plus amère. Certes, OpenAI, qui vient d'obtenir des promesses d'investissement pour 122 milliards de dollars, était encore la semaine dernière bien mieux valorisé qu'Anthropic, à 852 milliards de dollars contre 380 milliards. Mais l'entreprise de Sam Altman pouvait jusqu'ici justifier le montant plus élevé de ses investissements - 1.400 milliards de dollars en dix ans - par la promesse d'un chiffre d'affaires plus important...

OpenAI compte plus de 900 millions d'utilisateurs par semaine, mais seulement une minorité d'entre eux accepte de s'abonner à ses services.

Cette nouvelle hiérarchie jette une ombre sur OpenAI, déjà fragilisé par un week-end de tensions internes. Outre une réorganisation de l'équipe dirigeante après les congés maladie de deux cadres, dont la directrice générale Fidji Simo, la presse américaine s'est fait l'écho d'une brouille entre Sam Altman et la directrice financière, Sarah Friar. La dirigeante aurait été exclue d'une réunion avec un investisseur de premier plan après avoir mis en doute la possibilité d'une arrivée à Wall Street d'ici la fin de l'année. ■

POUR **L'ÉCO**



À RETROUVER LUNDI AVEC LES ECHOS

Comprendre l'économie n'a jamais été aussi simple

POUR **L'ÉCO** COMPRENDRE L'ÉCONOMIE N'A JAMAIS ÉTÉ AUSSI SIMPLE!

La carte Pokémon, un bout de carton en or massif
16,5 millions de dollars, le prix dingue de Pikachu

Nouvelles technologies + gains d'énergie
Mais gare à l'effet rebond de surconsommation!

Comment le CDI règne sur le marché du travail
Un monument historique difficile à réformer

Quand l'état se mêle de natalité
C'est normal de nous pousser à faire des enfants?



Devenir riche, c'est vraiment ce que tu veux?

Votre magazine dédié à l'économie pour les lycéens, les étudiants et tous les curieux



ChatGPT, le nouvel allié de BlaBlaCar pour le covoiturage

MOBILITÉS

Les acteurs du transport comme BlaBlaCar et Trainline espèrent répondre aux nouveaux usages des internautes en s'invitant dans les chatbots IA.

Adrien Lelièvre

Le printemps pourrait être radieux pour BlaBlaCar. La plateforme de transport a toujours le vent dans les dos quand les prix de l'énergie flambent à la pompe. Elle pourrait également gagner de nouveaux clients grâce à son intégration sur ChatGPT.

Depuis mardi, les internautes peuvent effectuer des recherches en langage naturel sur le célèbre chatbot d'OpenAI. Il suffit, par exemple, d'écrire : « Je recherche

une solution de transport pour deux personnes entre Lyon et Nice le 19 mai ». ChatGPT effectue des recherches dans le catalogue de BlaBlaCar, puis remonte automatiquement des trajets en voiture, en bus et en train, tout en affichant les prix.

Pour affiner les résultats, l'utilisateur peut poser des questions supplémentaires sur la taille des bagages à emporter ou la possibilité d'emmener un animal de compagnie. Si une proposition lui convient, il n'a plus qu'à cliquer sur un lien le renvoyant directement vers l'application ou le site Internet de BlaBlaCar, où s'effectuent la réservation et le paiement sécurisé pour le trajet.

29 millions d'utilisateurs actifs par an
BlaBlaCar revendique 29 millions d'utilisateurs actifs par an. Après avoir popularisé le covoiturage, la plateforme a progressivement ajouté de nouveaux modes de transport (bus, trains), tout en s'interna-

tionalisant. L'Inde et le Brésil représentent désormais ses deux premiers marchés en volume devant la France, où l'entreprise a vu le jour il y a vingt ans.

L'IA générative ouvre des opportunités pour enrichir l'expérience utilisateur.

Alors que l'IA générative connaît une adoption rapide, la société entend répondre à de nouveaux usages. « Depuis toujours, notre ambition est d'être là où les gens sont », commente Benjamin Retourné, le directeur du produit de la licorne. « On observe qu'une nouvelle génération commence à basculer sur ChatGPT pour poser les questions qu'elle avait l'habitude de poser à Google. » BlaBlaCar n'est pas seul à surfer sur la vague. Trainline, une plateforme de comparaison et réserva-



En s'intégrant à ChatGPT, la plateforme de covoiturage facilite la recherche de trajets. Photo DR

tion des billets de train, vient également de s'intégrer à ChatGPT, qui reste le chatbot le plus populaire auprès du grand public (OpenAI revendique 900 millions d'utilisateurs actifs chaque semaine dans le monde).

D'autres produits à venir
BlaBlaCar indique qu'il serait techniquement possible de dupliquer l'expérience avec d'autres LLM (Gemini, Le Chat, Claude, Grok, etc.), même si rien n'est à

l'ordre du jour pour le moment. Ce qui est en revanche certain, c'est que BlaBlaCar n'en a pas fini avec l'IA.

« Cela fait une dizaine d'années que nous faisons du machine learning », remet en perspective Nicolas Salvy, le directeur technique de la licorne. Cette technologie est, par exemple, utilisée pour la détection de fraude, la recommandation de trajets ou la mise en relation entre conducteurs et voyageurs. L'IA générative ouvre de nouvelles

opportunités pour enrichir l'expérience utilisateur.

« Je pense que demain nous aurons une sorte de concierge dans BlaBlaCar qui permettra de mieux chercher mon trajet ou de m'aider lorsque je rencontre un problème, par exemple en trouvant des alternatives si mon bus est en retard », détaille Benjamin Retourné.

Ce type de fonctionnalité est encore en cours de développement et pourrait être disponible dès la fin de l'année ou en 2027. ■

annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté - Égalité - Fraternité
PRÉFET DES HAUTS-DE-SEINE
Direction de la citoyenneté et de la légalité
**AVIS DE CONSULTATION
DU PUBLIC PAR VOIE
ÉLECTRONIQUE**
(Article L.181-10-1 du code de l'environnement)
COMMUNE D'ASNIÈRES-SUR-SEINE

En application de l'article L.181-10-1 du code de l'environnement, le public est informé qu'il sera procédé du **vendredi 24 avril 2026 à 8h30 au vendredi 24 juillet 2026 à 17h30 inclus**, soit durant trois (3) mois consécutifs, à une consultation du public par voie électronique (CPVE) relative à la demande d'autorisation environnementale, en application des articles L.214-3 (loi sur l'eau) et L.181-1 du code de l'environnement, sollicitée par la société CITALLIOS. Cette consultation du public concerne le projet d'aménagement dénommé « ZAC des Courtilles » à Asnières-sur-Seine. Ce projet s'inscrit dans le cadre du nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) du quartier dit « Sud des hauts d'Asnières/Courtilles », situé dans le quartier des Courtilles et dans la partie Sud du quartier prioritaire des Hauts d'Asnières.

Le projet est soumis à évaluation environnementale systématique au titre de la rubrique 39a de la nomenclature du tableau annexé à l'article R.122-2 du code de l'environnement. Le dossier de demande contient une étude d'impact actualisée. Au titre de la loi sur l'eau, le projet relève des rubriques suivantes de la nomenclature annexée à l'article R.214-1 du code de l'environnement :

Rubriques 1.2.2.0 (autorisation)

Intitulés A l'exception des prélèvements faisant l'objet d'une convention avec l'attributaire du débit affecté prévu par l'article L.214-9, prélèvements et installations et ouvrages permettant le prélèvement, dans un cours d'eau, sa nappe d'accompagnement ou un plan d'eau ou canal alimenté par ce cours d'eau ou cette nappe, lorsque le débit du cours d'eau en période d'étiage résulte, pour plus de moitié, d'une réalimentation artificielle. Toutefois, en ce qui concerne la Seine, la Loire, la Marne et l'Yonne, il n'y a lieu à autorisation que lorsque la capacité du prélèvement est supérieure à 80 m³/h.

Détails du projet Dans le cadre de la construction des sous-sols, le projet prévoit des prélèvements dans la nappe alluviale de la Seine (d'une hauteur mesurée à -5m/TN).

Rubriques 3.2.2.0 (autorisation)

Intitulés Installations, ouvrages, remblais dans le lit majeur d'un cours d'eau :

1° Surface soustraite supérieure ou égale à 10 000 m² (A) ;

2° Surface soustraite supérieure ou égale à 400 m² et inférieure à 10 000 m² (D).

Détails du projet Dans le cadre de l'aménagement de la ZAC, les remblais en lit majeur de la Seine projetés sont de 22 921 m².

Rubriques 1.1.1.0 (déclaration)

Intitulés Sondage, forage, y compris les essais de pompage, création de puits ou d'ouvrage souterrain, non destiné à un usage domestique, exécuté en vue de la recherche ou de la surveillance d'eaux souterraines ou en vue d'effectuer un prélèvement temporaire ou permanent dans les eaux souterraines,

y compris dans les nappes d'accompagnement de cours d'eau.

Détails du projet Dans le cadre des études préalables à la réalisation de cette opération, cinq (5) piézomètres ont été installés sur le site du projet. La présente demande vise à régulariser leur existence ainsi que les modalités de surveillance et de travaux de comblement à réaliser.

Rubriques 2.1.5.0 (déclaration)

Intitulés Rejet d'eaux pluviales dans les eaux douces superficielles ou sur le sol ou dans le sous-sol, la surface totale du projet, augmentée de la surface correspondant à la partie du bassin naturel dont les écoulements sont interceptés par le projet, étant :

- 1° Supérieure ou égale à 20 ha (A) ;
- 2° Supérieure à 1 ha mais inférieure à 20ha (D).

Détails du projet Le projet s'étend sur environ 11 ha soit une surface comprise entre 1 et 20 ha. Le bassin versant naturel du projet est assimilé au périmètre du projet.

La commune comprise dans le périmètre de la consultation du public est Asnières-sur-Seine dans le département des Hauts-de-Seine.

Le siège de la consultation est fixé à la mairie d'Asnières-sur-Seine située 1, place de l'Hôtel de Ville, 92600 Asnières-sur-Seine.

Par décision en date du 12 mars 2026, le président du tribunal administratif de Cergy-Pontoise a désigné monsieur Albert ZAMUNER, cadre du BTP en retraite, en qualité de commissaire enquêteur ainsi que madame Sokorn MARIOT, experte en nomenclatures économiques à l'INSEE, en qualité de suppléante.

Pendant toute la durée de la consultation, le dossier de demande d'autorisation environnementale contenant notamment une note de présentation non technique du projet, une étude d'impact et son résumé non technique, seront mis à disposition du public au **format numérique** :

- sur le site internet dédié à la consultation : <https://www.registre-numerique.fr/zac-courtilles-asnieres-sur-seine>
- sur le site internet des services de l'État dans les Hauts-de-Seine : <https://www.hauts-de-seine.gouv.fr/Publications/Annonces-avis/Enquetes-publiques/Enquetes-publiques-2026-projets-ASNIERES>

- sur un support informatique installé dans le hall de l'Hôtel de Ville d'Asnières-sur-Seine - 1, place de l'Hôtel de Ville, 92600 Asnières-sur-Seine, aux jours et horaires suivants (sauf les jours fériés) :

o lundi au vendredi, de 8h30 à 12h et de 13h à 17h30.

Durant la consultation, le public pourra adresser ses observations et propositions, par voie numérique à l'adresse suivante : zac-courtilles-asnieres-sur-seine@mail.registre-numerique.fr

ou les consigner sur le registre électronique dématérialisé et sécurisé mis à disposition sur le site internet dédié à la consultation : <https://www.registre-numerique.fr/zac-courtilles-asnieres-sur-seine>

Le dossier sera également consultable à la préfecture des Hauts-de-Seine au **format papier**, sur demande à adresser au plus tard quatre jours ouvrés avant la fin de la consultation, soit le lundi 20 juillet 2026, par courriel à l'adresse : pref-enquetes-publiques-dre@hauts-de-seine.gouv.fr ou par téléphone au 01 40 97 23 37.

Le public pourra faire parvenir ses observations et propositions par voie postale, à l'adresse suivante : Bureau de l'environnement, des installations classées et des enquêtes publiques de la préfecture des Hauts-de-Seine, section environnement - projet ZAC

des Courtilles (à l'attention de monsieur ZAMUNER, commissaire enquêteur) - 167-177 avenue Joliot Curie 92000 Nanterre.

Un registre de consultation en format papier, coté et paraphé par le commissaire enquêteur, sera également ouvert en mairie d'Asnières-sur-Seine.

Les avis recueillis par l'administration, les observations et propositions du public ainsi que les réponses éventuelles du porteur de projet seront mis à disposition, dans les meilleurs délais, sur le site internet dédié à la consultation.

Deux réunions publiques se tiendront en distanciel via une plateforme de visioconférence, en présence du commissaire enquêteur et du maître d'ouvrage, aux jours et horaires suivants :

- **réunion d'ouverture** : le **lundi 27 avril 2026, de 18h30 à 20h30**,
- **réunion de clôture** : le **vendredi 10 juillet 2026, de 18h30 à 20h30**.

Les liens et la procédure de connexion à ces réunions seront mis en ligne et facilement identifiables sur le site internet dédié à la consultation <https://www.registre-numerique.fr/zac-courtilles-asnieres-sur-seine>

Le commissaire enquêteur se tiendra à la disposition du public lors d'une (1) permanence dans le hall de l'Hôtel de Ville d'Asnières-sur-Seine - 1, place de l'Hôtel de Ville, au jour et horaires suivants :

- **le vendredi 3 juillet 2026, de 14h à 19h**.

Durant la consultation, toute information relative à ce projet, pourra être sollicitée auprès de la responsable du projet : Marianne DUBOC, responsable d'opérations - Tél. : 01 41 37 11 70 - m.duboc@citallios.fr

Le rapport et les conclusions motivées seront rendus publics par le commissaire enquêteur, sur le site internet dédié à la consultation ainsi que par le préfet des Hauts-de-Seine sur le site internet des services de l'État dudit département, pendant une durée d'un an.

A l'issue de la procédure, le préfet des Hauts-de-Seine prendra un arrêté d'autorisation assorti le cas échéant de prescriptions ou un arrêté de refus sur la demande d'autorisation environnementale déposée par le directeur général de la société CITALLIOS.

Par dérogation au premier alinéa de l'article L.181-30 du code de l'environnement, les permis et décisions mentionnés au même premier alinéa peuvent, à la demande du pétitionnaire et à ses frais et risques, recevoir exécution avant la délivrance de l'autorisation environnementale lorsque l'autorité administrative compétente pour délivrer cette autorisation le permet par décision spéciale motivée, à condition que la possibilité de commencer certains travaux avant la délivrance de l'autorisation environnementale ait été préalablement portée à la connaissance du public. Cette décision spéciale ne peut concerner que les travaux dont la réalisation ne nécessite pas l'une des décisions mentionnées au I de l'article L.181-2 ou au I de l'article L.214-3 du code de l'environnement.

Retrouvez toutes les informations relatives à cette consultation du public avec ce QR code :



Le préfet,

EP 26-0215 / contact:@publilegal.fr

TwInsight : le jumeau numérique s'exporte aux États-Unis

HEALTHTECH

L'entreprise installée dans l'agglomération grenobloise a mis au point une plateforme logicielle pour personnaliser l'intervention orthopédique.

Florian Espalieu
— Correspondant à Grenoble

Se faire opérer du genou... et le regretter. La pose de prothèse sur cette articulation est à la fois l'une des plus courantes - près de 100.000 opérations en France - mais aussi l'une des plus insatisfaisantes : « Tel est le cas pour une personne opérée sur trois, ce qui occasionne un surcoût d'environ 100 millions d'euros en France, et un milliard de dollars aux États-Unis », assure Mathieu Rimaud, président et cofondateur de TwInsight.

Installée en périphérie de Grenoble, la start-up qu'il a créée en 2020 - avec trois autres cofondateurs - propose de répondre à cette problématique au travers d'un « jumeau numérique » de genou, grâce à un logiciel. Cette technologie, capable de simuler numériquement le fonctionnement de l'articulation, de manière personnalisée à partir d'un scanner, a reçu un prix i-Lab en 2023. « Il y a de nombreux robots pour mieux réaliser ces opérations orthopédiques, mais nous permettons de mieux planifier ces interventions », détaille le dirigeant. Car la biomécanique d'une articulation en mouvement est complexe. « Par exemple, la patelle - ou rotule - est ignorée », appuie-t-il.

15 % de chirurgiens au capital

Après avoir obtenu le feu vert de la Food and drug administration (FDA) aux États-Unis - équivalent américain du marquage CE en Europe - pour la commercialisation de sa plateforme « Surgitwin 3D », TwInsight, qui avait réalisé une pre-

mière levée de fonds d'amorçage en 2023, est en train d'en clore une nouvelle. « Nous avons récolté un million d'euros auprès de personnes physiques, principalement des business angels et des chirurgiens », révèle l'entrepreneur. Outre l'entrée - anecdotique - d'un américain au capital, près de 15 % de l'actionariat serait ainsi constitué de professionnels médicaux. « Des experts reconnus, impliqués et convaincus de notre innovation. » Des fonds non dilutifs d'un montant similaire complètent l'enveloppe totale de financement.

Celle-ci sera répartie « de manière assez équilibrée entre commercial, réglementaire et développement ». Une partie doit ainsi servir à « l'atterrissage aux États-Unis », notamment la participation à des événements tels que l'AAOS (American Academy of Orthopedic Surgeons, soit l'académie américaine des chirurgiens orthopédiques) qui vient d'avoir lieu à La Nouvelle-Orléans début mars et à laquelle assistait l'entrepreneur. Avec le but de trouver les premiers groupes de chirurgiens utilisateurs, qui doivent ensuite jouer le rôle d'ambassadeurs.

Outre le fait d'être le plus important pour la prothèse du genou, le marché américain est à 80 % organisé au travers de quatre acteurs stratégiques, avec qui TwInsight souhaite nouer des partenariats. Lesquels devraient ensuite se convertir en ventes indirectes pour générer les premiers revenus de la start-up.

En parallèle, elle travaille sur une seconde version de son produit pour lequel elle compte aussi demander un marquage FDA. Viendra ensuite la certification en Europe d'ici douze mois. En parallèle, l'équipe actuelle de 13 personnes devrait s'élargir avec deux recrutements en 2026 puis cinq en 2027. Elle espère monter à une trentaine de personnes pour 2030, en visant pour cet horizon un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros. A plus long terme, TwInsight songe à une expansion de son modèle à d'autres articulations : hanche, pied, cheville, rachis. ■

La « course au lithium » place l'Alsace au centre de la géothermie profonde

ÉNERGIE

Les projets de géothermie profonde se multiplient dans le Bas-Rhin et le Haut-Rhin.

Au-delà de la chaleur, les industriels visent le lithium contenu par les eaux géothermales, mais la population y est de plus en plus opposée.

Bénédict Weiss

— Correspondante à Strasbourg

Des résultats qui « dépassent les hypothèses hautes ». Arverne Group, spécialiste de la géothermie basé à Pau (Pyrénées-Atlantiques), a partagé le 26 mars dernier les conclusions de tests conduits sur le premier forage de sa filiale alsacienne Lithium de France. Elle creuse à 2.700 mètres sous terre au lieu-dit Schwabwiller, sur la commune de Betschdorf (Bas-Rhin), pour exploiter les eaux géothermales profondes. Avec deux objectifs affichés et au potentiel désormais confirmé : capter de la chaleur (pouvant servir à des industriels par exemple) et extraire du carbonate de lithium de qualité batterie pour l'industrie automobile. La géothermie fonctionnant en circuit fermé, les eaux sont puisées puis réinjectées dans le sous-sol une fois délestées de ces deux éléments.

Selon Lithium de France, le débit de l'eau est plus élevé qu'attendu, tout comme sa température, qui affiche 145 °C. La teneur en lithium, de 180 milligrammes par litre, devrait permettre, sous conditions, de mettre en service d'autres projets de centrales en Alsace, pour une production en vitesse de croisière de 27.000 tonnes par an durant trois décennies.

Soit l'équivalent de l'équipement de 800.000 véhicules électriques chaque année. Pour Arverne, ces résultats constituent « la meilleure preuve concrète, mesurée et reproductible, que le projet en Alsace est l'un des plus prometteurs d'Europe ».

15 permis exclusifs de recherche

Si l'Alsace est si propice à la géothermie profonde, avec des puits forés à parfois plus de quatre kilomètres et des eaux pouvant atteindre une température de 200 °C, c'est grâce à sa géologie. Elle est située dans le fossé rhénan, une plaine de 300 kilomètres de long mais à peine de 40 à 50 kilomètres de large à cheval sur la France, l'Allemagne et la Suisse, en extension depuis plus de 25 millions d'années. Son sous-sol

est fracturé, parfois très profondément, permettant aux eaux chaudes de remonter le long de réseaux de failles et de former des poches près de la surface.

À profondeur égale dans les premiers kilomètres de la croûte terrestre, les eaux sont plus chaudes en Alsace qu'ailleurs dans l'Hexagone. Ce sont celles-ci qui sont recherchées par les entreprises dotées de permis exclusifs de recherche (PER), de plus en plus nombreux. Aujourd'hui, trois acteurs – Arverne, ES Géothermie, une filiale locale d'EDF, et l'australien Vulcan – détiennent ou sont en cours de demande de 15 PER dans le Bas-Rhin et le Haut-Rhin, dont près de la moitié porte sur le lithium.

Tout a commencé dans les années 1980 à Soultz-sous-Forêts (Bas-Rhin), où des travaux de recherche ont été conduits durant une vingtaine d'années, moyennant 80 millions d'euros, au sein d'un groupement européen d'intérêt économique.

Objectif : la mise au point des techniques aujourd'hui utilisées partout dans le monde en matière de géothermie profonde. Depuis, ES Géothermie – qui n'a pas souhaité répondre aux « Echos » – a lancé sur site en 2008 une centrale qui convertit la chaleur en électricité.

Arverne Group envisage un gain de 450 millions d'euros par an grâce au lithium alsacien, avec une marge Ebitda de 75 %.

La création d'une autre centrale a suivi à quelques kilomètres de là à Rittershoffen, permettant cette fois de fournir en chaleur renouvelable un partenaire industriel, l'amidonnerie Roquette Frères. Il s'agit pour l'heure des deux seules centrales en exploitation sur le territoire. En 2018, l'entreprise de Roquette (Lot-et-Garonne) Fonroche Géothermie s'était lancée près de Strasbourg, à Vendenheim. Mais son activité a dû cesser deux ans plus tard sur décision de l'Etat après qu'elle a induit de trop nombreux et trop forts séismes.

En parallèle, les projets d'ES Géothermie ont progressé avec la production (en lien avec l'entreprise minière Eramet) de premiers échantillons de lithium de qualité batterie en 2022, puis l'inauguration d'une usine pilote à Rittershoffen. C'est dans ce contexte qu'Arverne Group est arrivé sur le territoire avec la reprise du permis de Fonroche et la création en 2020 de Lithium de France.

Pierre Brossollet, fondateur et



Lithium de France creuse à 2.700 mètres sous terre au lieu-dit Schwabwiller, sur la commune de Betschdorf (Bas-Rhin), pour exploiter les eaux géothermales profondes. Photo Thomas Goisque

PDG d'Arverne, estime que « l'Alsace pourrait couvrir entre un tiers et la moitié des besoins en lithium des quatre gigafactories qui sont en projet en France. Ces besoins sont estimés à environ 100.000 tonnes par an ».

Indépendance énergétique

C'est riche de ces perspectives que le ministre des Affaires étrangères, Jean-Noël Barrot, est venu appuyer Lithium de France en février en visitant le site de Schwabwiller. « C'est une part de notre indépendance énergétique et stratégique qui se construit ici, en Alsace », a-t-il estimé, rappelant qu'« aujourd'hui, 50 % des ressources mondiales de lithium sont situées en Chine et 90 % du raffinage y est réalisé ».

Pour autant, la filière du lithium géothermal n'en est qu'à ses débuts. Preuve en est, le cluster « alliance lithium » de l'Association française des professionnels de la géothermie vise à « mettre en place le cadre réglementaire » du secteur, selon sa déléguée générale, Virginie Schmi-

dle-Bloch. Le débouché de Schwabwiller – dont la mise en exploitation n'est pas attendue avant 2028 – est déjà tout trouvé : la fourniture de 25.000 tonnes par an a été contractualisée avec Renault. Pour « maîtriser toute la chaîne de valeur » et « faire en sorte que tout cela ne reparte pas en Chine », comme l'explique Pierre Brossollet, Lithium de France, ES Géothermie et Eramet coconstruisent un projet de raffinerie à Hatten, toujours en Alsace du Nord.

Arverne Group, qui affiche un volume d'activité brute de quelque 25 millions d'euros, devrait investir au total dans les 100 millions d'euros pour le seul site de Schwabwiller, selon son dirigeant. Il envisage un gain de 450 millions d'euros par an grâce au lithium alsacien, avec une marge Ebitda de 75 % et l'emploi direct de 200 personnes.

D'autres terrains d'exploration sont envisagés en France par le groupe, en Auvergne en particulier, tandis que des projets de captage géothermal de la matière première

50 %

DES RESSOURCES MONDIALES DE LITHIUM sont situées en Chine et 90 % du raffinage y est réalisé.

critique qu'est le lithium sont portés par d'autres acteurs ailleurs en Europe, notamment en Allemagne, en Grande-Bretagne et en Italie.

Reste que ces projets se heurtent parfois à l'opposition des habitants. Joël Rang, qui habite à 300 mètres du forage de Schwabwiller, y voit une véritable « course au lithium ».

Avec plusieurs riverains, il a vainement tenté de faire annuler par la justice les permis octroyés à Lithium de France pour ce site, mettant notamment en avant le risque sismique. Au-delà du précédent Fonroche à Vendenheim, la centrale de Rittershoffen a été mise à l'arrêt en décembre 2025 après la multiplication de séismes induits.

Les riverains critiquent aussi l'évolution du paysage et l'artificialisation en masse de terres arables, à Hatten en particulier. Muriel Maniere, porte-parole du collectif « Hatten demain » fondé en 2021, rappelle que des friches industrielles sont disponibles dans des communes proches et que la zone industrielle en projet pour la raffinerie empiètera sur un site historique local, « seul champ de bataille de 1945 encore visible et interprétable en Alsace ».

Face à cette acceptabilité des projets en baisse et l'échec d'une consultation du public, Lithium de France a récemment suspendu un autre forage exploratoire, à Soufflenheim. Plus au sud, dans le Haut-Rhin, Vulcan – qui n'a pas donné suite aux sollicitations des « Echos » – a vu récemment son PER de gîtes (gisements) géothermiques annulé (mais pas son PER lithium, qui est, lui, maintenu) à la suite du recours de Mulhouse Alsace agglomération et de treize de ses communes membres. ■

Au pied des volcans d'Auvergne, TLS Geothermics reste dans l'expectative

Le projet de géothermie profonde à Saint-Pierre-Roche, dans le Puy-de-Dôme, avait été autorisé en 2022. Mais il est suspendu à une décision de justice après un recours administratif formé par des riverains craignant des risques sismiques.

Françoise Sigot

— Correspondante à Lyon

Du projet de production d'électricité par géothermie dans le village de Prades sur la commune de Saint-Pierre-Roche (Puy-de-Dôme), il ne subsiste pour l'instant que quelques affiches en bordure de route

pour dire « Non à la centrale de géothermie profonde ». Lancé en 2020 par la société toulousaine TLS Geothermics, spécialiste de l'exploitation des ressources hydrothermales cachées, il avait pourtant obtenu le feu vert de l'Etat en 2022. Et même son soutien financier. « L'Ademe cofinance une partie du puits, car il a un volet démonstrateur », met en avant le dirigeant de TLS Geothermics, Mathieu Auxietre.

Mais ce volet démonstrateur et les nombreux incidents sismiques observés en d'autres lieux d'exploitation de géothermie profonde, notamment en Alsace inquiètent les riverains. Faute d'obtenir suffisamment de garanties, ils avaient

déposé un recours devant le Tribunal administratif de Clermont-Ferrand. Après avoir perdu en première instance, ils ont formé appel en mai dernier.

Deux doubles puits

« Ce sont les risques sismiques qui nous inquiètent en premier lieu, mais aussi l'impact de ces forages sur la faune et la flore. Sans compter le bruit durant les temps de forage qui auront lieu non-stop pendant 4 mois et l'impact sur la ressource en eau de la Miouze », résume Myriam Michon, présidente de l'Association citoyens responsables des volcans qui revendique une centaine de membres.

« L'Ademe cofinance une partie du puits, car il a un volet démonstrateur. »

MATHIEU AUXIETRE
Directeur général, cofondateur de TLS Geothermics

Des craintes que Mathieu Auxietre balaie. « Dans cette zone, le risque sismique est assez faible, car le substrat du sous-sol n'amplifie pas les vibrations comme cela est le cas en Alsace. Par ailleurs, ces risques ne mettent pas en danger les habitations et les personnes », assure-t-il.

Et le dirigeant de rappeler que l'activité sismique est endémique au pied des volcans d'Auvergne et que d'autres sources de production électrique, comme l'hydraulique sont à l'origine de phénomènes sismiques plus marqués que ceux observés en géothermie lorsque l'on vide les barrages.

Le Tribunal administratif de Lyon qui devra se prononcer en

appel tranchera. En attendant, le projet reste en suspens. Si la décision d'appel lui est favorable, TLS Geothermics lancera le forage d'un premier puits. « Un investissement de l'ordre de 12 à 15 millions pour valider que la ressource est bien présente », indique Mathieu Auxietre.

Si tel est le cas, deux doubles puits sont annoncés pour aller chercher le fluide géothermique dans les tréfonds auvergnats, les convertir en électricité et réinjecter le fluide refroidi dans le sous-sol. Les études estiment le potentiel à 6 mgw par an et par puits. L'équivalent de la consommation électrique annuelle d'environ 20.000 habitants. ■

MagREEsources produit des aimants recyclés pour flacons de parfum

INNOVATEURS

Florian Espalieu
— Correspondant à Grenoble

« Cela peut paraître assez anodin, mais il s'agit d'un savoir-faire stratégique », a souligné Sébastien Martin, le ministre délégué chargé de l'Industrie, lors de sa visite de l'usine pilote de MagREEsources à Noyarey, dans l'agglomération grenobloise (Isère), le 26 mars. Cette entreprise, qui extrait les terres rares d'anciens aimants pour en fabriquer de nouveaux, a officialisé une alliance avec le groupe Pochet, spécialiste du packaging pour le marché de la parfumerie, et la société Chanel Parfums & Beauté. Pour ces partenaires, MagREEsources produira des anneaux aimantés permettant la fermeture des flacons.

Issue d'une trentaine d'années de recherche au CNRS, sa technologie brevetée promet, selon une étude comparative réalisée par l'entreprise, de produire des aimants tout en réduisant de 91 % l'empreinte carbone par rapport à ceux réalisés à partir de matière vierge. Cette économie circulaire est surtout un « élément de souveraineté industrielle », comme l'a rappelé le ministre, alors que la Chine détient aujourd'hui un quasi-monopole sur cette filière. Or, celle-ci est cruciale dans des secteurs aussi stratégiques que l'énergie, les moteurs électri-

ques, l'aéronautique ou l'électronique, des marchés que vise l'entreprise iséroise née en 2020.

Si les aimants destinés aux flacons n'ont rien à voir avec les aimants de près d'un kilogramme fabriqués pour les éoliennes, la technicité requise n'en est pas moins grande : l'un des anneaux, plats et mesurant environ un centimètre de diamètre, est intégré à la base du goulot et l'autre dans le bouchon. L'aimantation doit permettre l'alignement avec une précision de l'ordre du millimètre, afin de respecter l'orientation de l'emblème Chanel.

« Une première »

« Cet aimant recyclé et made in France est une première dans le secteur de la parfumerie, et concrétise cinq ans de développement avec MagREEsources », fait valoir Alexis Gosset, directeur des partenariats stratégiques pour le groupe Pochet. Cette entreprise fondée en 1623, basée dans les Hauts-de-Seine, emploie près de 3.000 personnes et a réalisé 487 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2024 auprès de grands donneurs d'ordre tels que L'Oréal ou Chanel.

Pour Erick Petit, cofondateur et président de MagREEsources, outre la « fierté » de cette association avec la filière du luxe à la française, ce partenariat permet à son entreprise de se projeter : « Nous parlons d'investissement industriel avec des contrats déjà actés sur plusieurs années, avec un produit orienté vers des gros volumes », assure-t-il, sans toutefois dévoiler de chiffres.

La cadence de production, de quelques dizaines de milliers de pièces en 2025, dans son usine d'une superficie de 2.000 m² qui emploie une cinquantaine de salariés, devrait atteindre plusieurs centaines de milliers d'unités dès cette année, puis des millions. Pour faire face à ces perspectives, l'entreprise lève des fonds afin de financer sa MagFactory, visant plusieurs dizaines de millions d'euros. Prévue pour démarrer en 2026 ou 2027, elle s'étendra sur une surface de 25.000 m² et nécessitera le recrutement de 200 personnes supplémentaires. ■

Il a dit



« Nous parlons d'investissement industriel avec des contrats déjà actés sur plusieurs années. »

ERICK PETIT
Président de MagREEsources



Le chantier naval met à l'eau ce mercredi le premier d'une série de « pointus » de plaisance haut de gamme. DR

Borg sort une version luxe de la « barquette marseillaise »

PACA

Le chantier naval est le dernier spécialiste de la rénovation de ces bateaux de pêche traditionnels, emblématiques de la cité phocéenne.

Paul Molga
— Correspondant à Marseille

Quand il a repris le chantier naval artisanal Borg, il y a trois ans, le serial entrepreneur de la tech Michel Athénour (Cityvox, Nocika, Roomroom...) avait promis une révolution avec la conception décarbonée d'un nouveau type de barquettes marseillaises, ces bateaux de pêche emblématiques du rivage phocéen. C'est aujourd'hui chose

faite : son équipe met à l'eau ce mercredi le premier d'une série de « pointus » (leur autre nom) de plaisance haut de gamme à propulsion voile et moteur électrique.

Le tout-Marseille est convié pour l'événement. Manque le couple Macron, qui avait succombé en 2017, lors d'une visite estivale surprise, au charme désuet de ce chantier, labellisé Entreprise du patrimoine vivant et installé depuis 1956 dans une anse discrète à l'entrée du Vieux-Port.

Bois rares

Pont surdimensionné équipé d'une longue table pouvant accueillir aisément huit convives, cuisine extérieure digne des grandes unités de plaisance, couchage « king size », bois rares, zéro plastique à bord... « Ce Fifty de 9,2 mètres illustre notre volonté d'une plaisance marquée par l'identité phocéenne pour caboter et naviguer avec esthé-

tisme, élégance et confort », décrit le reprenneur, qui place son style entre la barquette marseillaise et le voilier de course-croisière de prestige.

« C'est un bateau de charpentiers, fabriqué à la main », défend-il. Ce premier exemplaire a nécessité 3.000 heures de travail. Il ambitionne d'en construire cinq par an, au prix unitaire de 400.000 euros, hors options. En 2025, Borg, qui compte sept salariés, a réalisé un chiffre d'affaires de 435.000 euros.

Depuis soixante-dix ans, le chantier s'est illustré par la qualité de ses rénovations et recompositions (« refit ») de barquettes traditionnelles. Il a été créé par Guillaume Borg, après son déménagement de Soussse (Tunisie), avant d'être repris bon gré mal gré par son fils Michel alors que le plastique prenait le dessus dans la navigation, puis finalement Denis, le dernier de la descendance qui a cédé le chantier à Michel Athénour. « Il s'est battu

pour maintenir la tradition. J'ai dû montrer patte blanche et passion pour le convaincre », explique l'entrepreneur.

Plus que six chantiers de ce genre

De Vintimille, en Italie, à Cadaqués, en Espagne, il ne subsiste plus que six chantiers du genre. La nouvelle équipe vise le « refit » des navires en bois de prestige. L'entreprise s'est dotée pour cela d'un bureau d'études réunissant architectes navals et ingénieurs, et de quatre charpentiers expérimentés, dont la moitié de femmes, fait rare dans le secteur, pour pouvoir prendre en charge tout type de modification structurelle. Elle a déjà ses habitués, parmi lesquels de belles lignes, dont le Nagaina, un cotre bermudien (un mât et plusieurs focs à l'avant) de 1950, et le Jill, un sloop britannique de 1935, tous deux amarrés à la Société nautique voisine. ■

Spécialiste des bouteilles de plongée, RotH2 accentue son virage industriel

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

La société plus que centenaire annonce avoir augmenté son capital.

Stéphane Frachet
— Correspondant à Lyon

RotH2, fabricant de bouteilles de plongée en acier forgé installé à Mions, dans le Rhône, annonce avoir réalisé fin 2025 une augmentation de capital de 6,6 millions d'euros, dont 2,7 millions apportés par de nouveaux investisseurs privés, dont des family offices. La famille Marsac, qui a repris la société en 2021, se dilue mais reste majoritaire à 43 %.

« Nous allons soutenir notre diversification vers les ensembles pour le stockage, le transport et le ravitaillement de gaz à très haute pression, dont l'hydrogène, l'hélium et l'azote, qui apportent plus de valeur ajoutée », explique Quentin Marsac, directeur général de cette PME d'une cinquantaine de salariés et 5,5 millions de chiffre d'affaires

annuel en mars 2025. L'entreprise anticipait une croissance de 15 % au 31 mars 2026, mais le chiffre d'affaires n'est pas audité.

Trois gros marchés

Les fonds collectés vont financer le besoin en fonds de roulement, notamment pour assurer les essais réglementaires des nouveaux produits et la R&D. « Nous investissons régulièrement dans l'outil industriel, autour d'un million d'euros par an, pour répondre à ce virage », complète Quentin Marsac.

C'est pour répondre aux défis techniques et réglementaires que l'entreprise a le plus investi.

Cette entreprise fondée en 1912 par Charles Roth dessert trois gros marchés avec ses tubes sans soudure transformés en récipients : elle équipe toujours des centres de plongée et des distributeurs, dont Decathlon. Elle fournit des corps d'accumulateur dans les ascenseurs ou les trains d'atterrissage pour Parker Hannifin, l'équipe-

mentier d'Airbus et Dassault. Enfin, le marché du stockage de gaz à très haute pression représente 20 % de l'activité. « Si l'hydrogène connaît un ralentissement en France, il continue d'être porteur dans d'autres pays où la question énergétique est encore plus cruciale, comme au Brésil qui dispose d'électricité verte grâce à ses barrages pour produire de l'hydrogène décarboné », témoigne Quentin Marsac, qui envisage l'ouverture d'une filiale en Amérique du Sud.

C'est pour répondre aux défis techniques et réglementaires que l'entreprise a le plus investi : plus de 5 millions d'euros depuis 2021 afin de « parvenir à une cinquième génération de réservoirs homologués », précise le dirigeant. En 2024, RotH2 a mis sur le marché des produits pour le segment des véhicules à hydrogène. « Dans le sillage de Hyundai et Toyota, les constructeurs cherchent à rendre le remplissage très rapide en station, ce qui suppose des résistances jusqu'à 1.000 bars », indique le fournisseur d'Engie, Eiffage, HRS et Ataway. Cette croissance de l'activité a entraîné la location d'un nouvel atelier depuis 2024 dans la commune de Saint-Symphorien-d'Ozon (Rhône), où est désormais réalisé l'assemblage final. ■

A Béziers, SLB investit 75 millions d'euros dans une usine automatisée

OCCITANIE

L'ambition du groupe américain est d'élargir les capacités vers l'aéronautique et les énergies décarbonées.

Hubert Vialatte
— Correspondant à Montpellier

Le plus gros investissement industriel en Languedoc de l'année est, à ce jour, réalisé par un acteur américain. Le site de SLB à Béziers, positionné depuis 1958 dans la fabrication d'équipements pour l'exploration gazière et pétrolière, injecte 75 millions d'euros dans la construction d'une « agile factory » ultra-connectée et automatisée. Réalisé par GA Smart Building, ce nouveau site de 6.000 m², en train de sortir de terre sur les bords du canal du Midi, doit être mis en service mi-2027. Il emploiera 80 personnes, redéployées en interne.

Cette « agile factory » traitera le marché national de SLB, puis européen. « Il n'y aura pas une ligne de production associée à une famille

de produits, comme c'est le cas dans l'industrie traditionnelle. Cette ligne agile permettra d'extraire n'importe quelle pièce à partir d'un bloc d'acier d'un volume de 5 m³ maximum, d'une charge de 60 tonnes, grâce à une interconnexion entre les éléments de la ligne », explique Luc Mas, directeur de SLB Béziers. L'« agile factory » nous apportera une compétitivité industrielle. »

« Plug and play »

Une version réduite est en service depuis cinq ans. Baptisée « flexible manufacturing system », elle fabrique plus de 200 références. « Dans un schéma conventionnel, les machines sont utilisées un tiers du temps. Avec ce nouveau mode de production, le taux d'utilisation des machines monte à 90 % », complète Stéphane Briquet, directeur Contrat Manufacturing chez SLB Europe. Le futur atelier déploiera une technologie « plug and play ». « L'usine sera évolutive. On pourra ajouter ou changer des équipements sur le site, sans devoir reprogrammer l'ensemble des machines ».

Avec ses onze machines d'usage, l'« agile factory » développera la mise à disposition des capacités d'usage du site aux indus-

tries œuvrant dans la décarbonation. Parmi les marchés ciblés : l'éolien flottant, le nucléaire, l'aéronautique, le rail mais aussi une partie des électrolyseurs de Genvia (hydrogène décarboné), hébergé sur le site depuis 2021. Mais les énergies fossiles pèsent encore 90 % de l'activité de SLB Béziers, à travers la fabrication d'obturateurs de sécurité et de vannes.

Pourquoi la société américaine a-t-elle choisi Béziers pour cet investissement ? « SLB Béziers a un très fort savoir-faire d'usinage, d'assemblage et de tests, depuis soixante ans. Par ailleurs, la première ligne automatisée fonctionne avec succès depuis déjà cinq ans. Enfin, l'usine est proche de la mer, et nous voulons pénétrer le marché de la fabrication de pièces pour l'éolien offshore. Nous pouvons transporter des pièces par la route, mais aussi le rail ou le canal du Midi », explique Stéphane Briquet.

SLB a réalisé à Béziers un chiffre d'affaires de 150 millions d'euros en 2025, avec 400 salariés. 2026, « très chahutée avec la guerre au Moyen-Orient », devrait accuser une baisse de 20 %. L'usine a compté jusqu'à 1.000 salariés en 2014. ■

Les demandes d'assurances contre les risques géopolitiques s'envolent

ASSURANCE

Face à l'intensification des attaques sur des infrastructures clés au Moyen-Orient, les entreprises cherchent à se protéger.

Les demandes d'assurances contre les violences politiques et le terrorisme se multiplient.

Tifenn Clinkemaillié

Un danger qui se propage, et des entreprises qui cherchent à se protéger. Principalement concentré au début de la guerre en Iran sur les transports (maritime et aviation), le risque de guerre s'est désormais étendu aux bâtiments physiques. Alors que ces périls sont exclus des traditionnels contrats d'assurance dommages, les grandes entreprises sont de plus en plus nombreuses à vouloir souscrire une garantie spécifique. Baptisée « violences politiques et terrorisme », elle couvre les dommages matériels, et parfois les pertes d'exploitation.

« Beaucoup de demandes nous parviennent de pays auparavant considérés comme stables, mais qui sont aujourd'hui au contact direct du conflit », comme le Qatar, Bahreïn ou Dubaï, explique Louis du Mesnil, directeur risques politiques pour le courtier WTW. Un constat encore plus vrai sur les sites stratégiques, à l'instar des usines de dessalement de l'eau ou de centrales énergétiques.

« Actifs stratégiques »

Ces infrastructures sont effectivement particulièrement visées par le régime iranien. Samedi, deux centrales électriques et de dessalement ont par exemple été attaquées au Koweït. Mardi, c'est un complexe pétrochimique saoudien qui a été touché par des tirs de missiles.

« Les actifs stratégiques de sociétés américaines, et plus largement occidentales », sont aussi particulièrement visés, décrypte Louis du Mesnil, rappelant que trois centres de données exploités par Amazon Web Services (AWS), ont récemment été touchés par des attaques de drones aux Emirats arabes unis et à Bahreïn. Et la liste pourrait s'allonger. « Des groupes de construction s'inquiètent particulièrement de cette évolution. Nous recevons aussi des demandes sur des équipements

très variés, susceptibles de devenir des cibles d'intérêt pour le régime iranien, comme des câbles ou des flottes de camions », détaille l'expert.

Face à la demande, les solutions deviennent plus rares, mais aussi plus chères, avec des primes parfois multipliées par dix. Elles s'ajoutent par ailleurs aux couvertures contre les risques de guerre que les entreprises doivent souscrire pour les voyages en mer ou dans les airs. Et les nouveaux zonages ont étendu la liste des pays à risques, dans laquelle cette assurance est obligatoire notamment pour le transport terrestre ou aérien.

« Nous parvenons à couvrir les expéditions aériennes et maritimes, vers et depuis le Moyen-Orient, qui est désormais classé comme une zone à risque tant à terre qu'en mer », explique Marie-Laure Tournebize, directrice du département transports et logistique pour le courtier WTW. « Cela reste en revanche très compliqué pour les expéditions vers ou depuis le golfe Persique, en raison du passage du détroit d'Ormuz », abonde l'experte.

Face à la demande, les solutions deviennent plus rares, mais aussi plus chères.

« Nous parvenons à trouver des solutions, mais personne n'est prêt à payer le prix du passage », estime pour sa part Pierre Deleplanque, directeur du département maritime, transports, risques politiques et aviation pour le courtier français Diot-Siaci. « Pour le passage du détroit, nous sommes sur du x50, ou du x100 par rapport à avant la guerre », explique le spécialiste. Dans le reste du Golfe, les prix ont été multipliés par près de dix.

Alors que la solution assurantielle proposée par le président américain tarde à se mettre en place, les compagnies maritimes s'organisent. « Nous avons constaté beaucoup de transferts du transport maritime vers l'aérien », souligne Pierre Deleplanque. Les marchandes plus volumineuses continuent, elles, de passer par la mer, avec souvent comme point de passage le port saoudien de Jeddah. Elles poursuivent ensuite leur parcours par voie terrestre. « Les délais sont plus importants mais les entreprises et les compagnies maritimes se sont réorganisées pour assurer la continuité de service », souligne Marie-Laure Tournebize. ■



Une épaisse fumée s'élève de la raffinerie de pétrole Bapco, sur l'île de Sitra, à Bahreïn, après une frappe, le 9 mars 2026.

Détroit d'Ormuz : les promesses d'assurance de Trump tardent à se concrétiser

Un mois après l'engagement de Trump d'assurer les navires traversant le détroit d'Ormuz, les détails opérationnels restent vagues malgré une augmentation des moyens financiers initialement annoncés.

Un « effet d'annonce ». Un mois après l'engagement de Donald Trump d'assurer les navires traversant le détroit d'Ormuz, la promesse du président américain tarde à se matérialiser. « Aujourd'hui, il n'y a rien de concret », avance Marie-Laure Tournebize, directrice du département transports et logistique pour le courtier WTW.

Début mars, Donald Trump s'était engagé à faire escorter les navires par l'armée américaine. Le milliardaire américain avait aussi annoncé le recours à la Société américaine de financement du développement (DFC), censée proposer une assurance « à un prix très raisonnable ». Le président espérait ainsi contourner les annulations et renégociations des

assureurs traditionnels sur leurs garanties couvrant les « risques de guerre », et libérer cette voie maritime vitale pour 20 % du pétrole brut mondial. Quelques jours plus tard, la DFC avait offert une enveloppe de 20 milliards de dollars pour financer des opérations de réassurance. Mais l'annonce a soulevé des interrogations. « Qui va souscrire des risques maintenant que le conflit est enclenché ? » soulignait un dirigeant. Les ressources financières de la DFC étaient aussi jugées insuffisantes.

Nouveaux partenaires

Depuis, l'agence a précisé qu'elle ne comptait couvrir que les sinistres les plus sensibles. Vendredi 3 avril, la DFC et Chubb, partenaire principal du plan de réassurance, ont aussi annoncé l'arrivée de nouveaux partenaires – six au total – parmi lesquels de grands assureurs américains (Travelers, Liberty Mutual Insurance, Berkshire Hathaway, AIG, Starr et CNA).

Résultat : aux 20 milliards de dollars de couverture de la DFC se

sont ajoutés 20 milliards de dollars, portant le montant total du programme de réassurance maritime à 40 milliards de dollars.

« Le programme DFC-Chubb est théoriquement opérationnel, mais dans les faits, la demande de couverture via ce régime est aujourd'hui nulle ou marginale », explique Pierre Deleplanque, directeur du département maritime, transports, risques politiques et aviation pour le courtier français Diot-Siaci. « De ce que nous comprenons des rumeurs de marché, la couverture serait réservée aux intérêts américains sans qu'aucune définition d'un intérêt américain ne soit donnée », abonde Marie-Laure Tournebize. Pour en bénéficier, les bateaux devraient aussi être escortés par l'armée, qui réclamerait un pourcentage de l'expédition en dédommagement. « Tout cela est encore très incertain et pourrait revenir très cher », note Marie-Laure Tournebize.

Dans un communiqué publié vendredi, la DFC précise seulement qu'elle déterminera avec ses partenaires « si un navire est

admissible à participer au programme de réassurance en fonction des informations recueillies auprès des demandeurs, d'un processus de vérification des sanctions et de connaissance du client ».

Mais la question de la sécurité des voyages reste ici entière. « Dans le cas de l'Ukraine, la Russie avait désigné un corridor sans attaques. Ici, l'accord de laissez-passer de l'Iran reste en suspens », observe l'experte. « Les armateurs privilégient toujours la sécurité des équipages et renoncent, le plus souvent, à engager leurs navires », abonde Pierre Deleplanque.

Alors que l'ultimatum lancé à l'Iran par Donald Trump expirait mardi soir, la situation devrait rester sensible dans le détroit. Si Téhéran ne rouvre pas la circulation, le milliardaire menace de frapper les centrales énergétiques et les ponts iraniens. Cet ultimatum a été rejeté par l'Iran. « Nous n'hésiterons pas [...] à défendre les droits de notre pays », a prévenu le général Ali Abdollahi, chef du commandement des forces armées iraniennes. — T. C.

Le rebond du crédit immobilier fragilisé par la guerre en Iran

CRÉDIT

La production de crédits à l'habitat a rebondi en février, à 11,6 milliards d'euros, contre 10,9 milliards en janvier.

Cependant, les taux d'intérêt remontent, atteignant 3,23 %, et cela devrait continuer.

Samir Touzani

Un rebond en trompe-l'œil pour l'immobilier ? Selon les derniers chiffres de la Banque de France publiés mardi, la production de crédits à l'habitat (hors renégociations) a atteint 11,6 milliards d'euros en février. Ce chiffre marque un

rebond significatif après les 10,9 milliards d'euros enregistrés en janvier, soit une progression de 0,7 milliard d'euros sur un mois. « On a eu des mois de janvier et février qui ont été très dynamiques », confirme Sandrine Allonier, porte-parole de Vousfinancer. Cette reprise est d'autant plus notable qu'elle fait suite à une année 2025 déjà marquée par une très forte activité.

Pourtant, cette apparente embellie est tempérée par la légère progression des taux d'intérêt. Le taux moyen des nouveaux crédits à l'habitat (hors renégociations) s'est ainsi établi à 3,23 % en février, contre 3,17 % en janvier, soit une hausse de 0,06 point mensuellement.

Cette situation est d'autant plus préoccupante que les taux d'emprunt de l'Etat français (OAT à 10 ans), un indicateur fondamental pour la fixation des taux bancaires, ont montré une volatilité accrue.

Cette volatilité est directement liée aux incertitudes géopolitiques, notamment les tensions au Moyen-Orient, et aux craintes d'une résurgence de l'inflation, qui poussent les investisseurs à exiger une meilleure rémunération. Après avoir fluctué, l'OAT à 10 ans a atteint 3,60 % au 31 mars 2026, une hausse significative par rapport à son niveau de début mars (3,30 %), et a même flirté avec les 3,70 % plus récemment.

En conséquence, les crédits pourraient devenir plus onéreux pour les ménages, impactant directement le volume des prêts octroyés. Sur un an, l'encours total des crédits à l'habitat ne progresse d'ailleurs que de 0,2 %, s'établissant à 1.283 milliards d'euros, soulignant une reprise encore fragile à long terme, loin des niveaux de croissance observés par le passé.

« Ce qui sauve le marché, c'est la

politique commerciale des banques et leur volonté de maintenir un volume de production de crédits aussi élevé qu'en 2025 », explique Sandrine Allonier. Cette volonté se traduit par un effort d'absorption de la hausse des coûts de refinancement, limitant la répercussion totale sur les taux proposés aux clients, pour le moment.

Effet des taux directeurs

Cependant, cette stratégie a ses limites. Si l'OAT dépasse certains seuils de manière durable, ou si les taux directeurs de la Banque centrale européenne (BCE), qui se réunissent fin avril, sont relevés, la capacité des banques à rogner sur leurs marges pour maintenir les volumes pourrait s'épuiser.

Mais l'impact de ces facteurs sur la production de crédits ne sera visible que dans deux à trois mois, en raison du décalage temporel entre

les visites, les offres et le financement effectif. Sans compter les effets déjà sensibles des turbulences géopolitiques sur le moral des ménages. « Les professionnels de l'immobilier ont constaté sur le mois de mars une inflexion, notamment des contacts, des visites et des offres

en raison du conflit au Moyen-Orient », souligne Sandrine Allonier. Si les emprunteurs continuent de se montrer plus attentistes et que les conditions d'emprunt se durcissent, la machine du crédit pourrait alors considérablement se gripper dans les prochains mois. ■

Actionnaires de JCDecaux SE

votre Assemblée Générale Mixte se tiendra

Le mercredi 13 mai 2026 à 14h30

au 17, rue Soyer - 92200 Neuilly-sur-Seine
(les portes seront ouvertes à 13h45 et fermées à 15h30)

Relations Actionnaires : 01 30 79 79 93

www.jcdecaux.com

JCDecaux

Les actionnaires pourront consulter les documents préparatoires de l'Assemblée Générale dans les délais légaux sur le site Internet de la Société : www.jcdecaux.com.

Ardian mise sur les besoins de l'Allemagne en infrastructures

FONDS

La société d'investissement entend profiter des projets de l'Allemagne, qui veut développer ses capacités de production électrique et ses data centers.

Thibaut Madelin
— Bureau de Berlin

Ardian, qui a levé l'an dernier un fonds de 11,5 milliards d'euros, mise sur les infrastructures outre-Rhin. « On voit l'Allemagne comme une très grande opportunité parce qu'il y a un énorme besoin de capitaux dans l'énergie, déclare aux « Echos » Daniel von der Schulenburg, patron de la filiale allemande de la société d'investissement française. Il y avait déjà les ENR, mais en plus, on a maintenant le sujet de la souveraineté. Et on observe la même tendance dans le secteur de l'infrastructure digitale. On voit énormément de besoins de data centers, de réseaux de fibre. »

Convergence

Le gouvernement va mettre aux enchères des capacités de production de centrales électriques à gaz de 12 gigawatts (GW) cette année, et de 25 GW supplémentaires au cours de trois prochaines années. Il veut également « au moins » doubler les capacités de centres de données de l'Allemagne d'ici à 2030 et porter la puissance installée à plus de 6.000 mégawatts (MW).

Actuellement, le pays compte environ 2.000 data centers pour près de 3.000 (MW). « Sans énergie, pas de puces ; sans puces, pas de centres de données ; sans centres de données, pas d'IA ; en d'autres termes, sans électricité, pas de souveraineté numérique », a déclaré le ministre de l'Économie et de l'Énergie Katherina Reiche en présentant le plan visant à faire de l'Allemagne un des premiers sites d'accueil de centres de données et un leader

en matière d'IA. Point commun aux centrales électriques et aux data centers : ils doivent tous deux être raccordés au réseau.

Modèle irlandais

« On observe un rapprochement entre des projets de data centers et des projets de centrales électriques, indique Benoît Gaillochet, codirecteur des infrastructures en Europe chez Ardian. On pense qu'il y a quelque chose qui va se développer car ça fait beaucoup de sens. » C'est le modèle d'Energia Group, un fournisseur d'énergie irlandais dont Ardian vient de prendre 100 %. Sa filiale Huntstown Power a obtenu l'autorisation pour construire deux centres de données de plus de 13 hectares adjacents à la centrale de Huntstown, à Dublin. Ce schéma pourrait être reproduit en Allemagne avec EWE, dont Ardian détient 26 %. L'énergéticien régional basé à Oldenburg compte plus de 10.000 collaborateurs, 1,4 million de clients dans l'électricité et un chiffre d'affaires de plus de 10 milliards d'euros (2023). Théoriquement, EWE pourrait se porter candidat aux enchères de capacités de centrales électriques annoncées par Berlin, tout en offrant des centres de données. Ardian a par ailleurs acheté en 2024 la société scandinave Verne, qui développe des centres de données alimentés par des énergies renouvelables.

Le fonds reste prudent sur les effets du projet du gouvernement d'investir 500 milliards sur douze ans dans les infrastructures. « Le fonds d'infrastructure est un signal très positif, mais on n'a pas encore vu beaucoup d'investissements qui ont vraiment augmenté le momentum dans le marché », selon Daniel von der Schulenburg, Berlin déjà engagé 39 milliards d'euros, mais la majeure partie n'est pas consacrée à des investissements supplémentaires. « Pourtant, avec ces 39 milliards, nous aurions pu, par exemple, doubler la capacité des centres de données en Allemagne », dit le financier. ■

La City s'inquiète des nouvelles règles prudentielles de l'UE

RÉGLEMENTATION

Le secteur financier londonien met en avant certains effets potentiellement contre-productifs sur le secteur de la défense afin de sensibiliser le monde politique dans un moment de réarmement européen.

Nicolas Madelaine
— Correspondant à Londres

La City de Londres tente de sensibiliser les autorités et les entreprises du Vieux Continent à l'impact de la sixième directive européenne sur les exigences de fonds propres (CRD6 pour Capital Requirements Directive 6) destinée à assurer la stabilité des établissements financiers. Le secteur financier britannique pointe tout particulièrement la situation des PME européennes de la défense, qui, selon elle, seront les premières pénalisées par un accès plus difficile aux services offerts par les établissements étrangers, notamment de la City.

Un argument susceptible d'avoir l'oreille du monde politique à un moment où le Vieux Continent se réarme, mais aussi où le conflit en Iran pousse le Premier ministre du Royaume-Uni, Keir Starmer, à chercher bien plus ouvertement avec l'Union européenne un « partenariat pour le monde dangereux dans lequel nous devons naviguer ensemble ».

Restrictions sur des services essentiels

La CRD6 est l'un des derniers éléments issus de la transposition européenne de Bâle 3 et elle doit entrer en vigueur en janvier prochain. Chacun des pays de l'Union est en train de l'inscrire dans son droit national.

L'article 21c est au cœur des inquiétudes relayées par les banques britanniques mais également américaines, suisses et japonaises, selon un bon connaisseur du dos-



L'article 21c est au cœur des inquiétudes relayées par les banques britanniques mais également américaines, suisses et japonaises, selon certains. Photo Amer Ghazzal / Sipa

sier. Il restreint les capacités des banques non établies dans l'Union européenne à fournir aux entreprises du bloc des services bancaires essentiels comme des prêts ou de la gestion de trésorerie.

« In fine, cela signifie moins d'offre de services et donc a minima des prix plus élevés pour les entreprises, explique Scott Devine, du lobby TheCityUK. Les multinationales ont les moyens d'avoir accès à ces services facilement mais pas les petits acteurs, comme les start-up. » Selon lui, c'est contre-productif alors que Keir Starmer veut encourager une industrie européenne de la défense incluant le Royaume-Uni.

Depuis le Brexit, la City n'étant plus le centre financier de l'Europe,

l'Union européenne cherche à rapatrier des activités financières dans sa zone monétaire. Historiquement, l'Europe craint également que la City et Wall Street, plus puissantes pour imposer à leur gouvernement une approche davantage « laissez faire », ne soient placés dans une position de concurrence plus favorable.

Problèmes dans l'activité de conservation de titres

Mais selon un bon connaisseur britannique du dossier, l'ajout de l'article 21c s'est fait à la dernière minute et les conséquences inattendues se font jour. Il souligne qu'en face des prêts devant émaner des entités des banques situées dans l'Union

européenne, doit être logé du capital. « Cela crée des difficultés réglementaires supplémentaires mais aussi des problèmes d'efficacité », explique-t-il. Il souligne que les banques japonaises sont gênées pour prêter aux branches européennes de leurs multinationales. Cet expert note que l'article 21c pose également des problèmes dans l'activité de conservation de titres.

Pas sûr que la dynamique politique ne soit là, cependant, pour changer la donne. A la City, on reconnaît qu'il n'y a rien de concret en gestation, juste des réflexions, notamment au sein des petites entreprises de défense européennes. ■

A Wall Street, la tension monte autour de la compensation des options

BOURSE

L'assurance contre les risques posés par la montée en puissance des investisseurs particuliers à Wall Street n'est pas payée par ces derniers, dénoncent trois grandes banques américaines.

Corentin Chappron

Qui payera les pots cassés ? La question divise à Wall Street, confrontée à la montée en puissance des investisseurs individuels. Depuis la pandémie, les particuliers se sont rués sur les options, des produits dérivés qui amplifient les gains comme les pertes. Et le secteur a connu de nombreux développements, avec le lancement de contrats qui expirent le jour même, d'options sur les cryptomonnaies ou une extension des horaires de négociation. Mais l'assurance contre les risques posés par ces produits plébiscités par les individus repose encore sur les acteurs traditionnels du marché.

Aux États-Unis, la seule chambre de compensation pour les options est l'Option Clearing Corporation

(OCC), qui traite chaque jour 60 millions de contrats, deux fois plus qu'en 2020, pour une valeur faciale totale de 4.000 milliards de dollars. Dans sa boîte à outils destinée à limiter les risques, l'OCC dispose d'un fonds de défaut qui permet d'honorer les engagements d'un membre qui aurait fait faillite.

La taille de ce fonds est directement liée à celle du marché. Et il est abondé par l'ensemble des membres de l'OCC, des professionnels de la finance comme des banques, des courtiers, des gestionnaires d'actifs, etc. En dix ans, ce trésor de guerre a presque doublé, pour dépasser 21 milliards de dollars fin 2025.

Répartition inégale

Si les transformations récentes du marché des options expliquent ce gonflement, les principaux acteurs de ce changement n'ont pas été mis davantage à contribution. « Les membres dont les activités ont provoqué la croissance du fonds de défaut n'ont pas financé cette croissance », résumait Bank of America, Goldman Sachs et Citadel Securities, dans un courrier commun envoyé lundi à la SEC, le gendarme boursier américain.

Dans ce message, les trois acteurs défendent la proposition de l'OCC de rendre « plus équitables »

les contributions au fonds de défaut. Celles-ci dépendent actuellement de la marge postée par les membres, laquelle est proportionnelle à leurs niveaux d'activité et à leur exposition aux fluctuations de marché. En somme, plus un acteur a recours aux services de l'OCC, plus sa contribution au fonds est importante. Une règle qui pénalise les investisseurs institutionnels.

Désormais, la contribution serait calculée en fonction d'un calcul des pertes potentielles en cas d'accident de marché. Plus un membre est jugé fragile, plus il devra contribuer, ce qui pèserait davantage sur les courtiers. « Cette méthodologie reflète bien mieux les risques de marché posés par les membres de l'OCC », se félicitent les banques.

Facture salée

Mais si elle venait à être adoptée, les courtiers verraient leur facture s'envoler. Fidelity Investment calcule que sa contribution au fonds ferait plus que doubler, à presque 1 milliard de dollars. « Les mesures proposées ne prennent pas en compte les garde-fous que les courtiers imposent à leurs clients et qui sont plus restrictifs », défend LPL, un groupe de gestion de fortune, auprès de la SEC. Sans compter que les positions prises par les particuliers sont plus diversifiées et bien moins impor-

tantes que pour les acteurs institutionnels, ce qui limite les répercussions d'un seul événement de marché, ajoute LPL. Signe que la proposition inquiète dans le secteur, Charles Schwab et Robinhood, deux autres courtiers, se sont également élevés contre la proposition de l'OCC.

Le débat, qui doit encore trancher la SEC, illustre la difficulté à adapter les règles aux évolutions des marchés de dérivés. L'année dernière, l'OCC avait dû batailler pour faire accepter de nouvelles pratiques, destinées à s'adapter au développement des options à zéro jour d'expiration. L'OCC était mal préparée pour réagir en cas de forte variation du prix de ces contrats très populaires auprès des particuliers et qui représentent près de la moitié des montants d'option échangés quotidiennement. La règle avait fini par être adoptée fin août. ■

60

MILLIONS DE CONTRATS

sont traités chaque jour par l'Option Clearing Corporation (OCC), soit deux fois plus qu'en 2020.

COMMUNIQUÉ

FRANCIS PLAINEMAISON

Société anonyme à Conseil d'administration en liquidation
au capital de 274 408,23 €

Siège social : 18 avenue de l'abbatior 87000 LIMOGES
Siège de la liquidation : 2 place Winston Churchill 87011 LIMOGES CEDEX
758 500 086 RCS LIMOGES

AVIS DE CONVOCATION

Les actionnaires sont convoqués en assemblée générale ordinaire le 21 avril 2026 à 17 heures, dans les locaux de FIDAL, sis 23 rue Hubert Curien 87038 LIMOGES CEDEX 1, à l'effet de délibérer sur l'ordre du jour suivant :

- Prise d'acte et acceptation des conditions de convocation,
- Approbation du rapport du liquidateur amiable ;
- Autorisation de réalisation des actifs financiers (cession de l'intégralité du portefeuille de titres) ;
- Ratification de la convention d'expertise comptable confiée au cabinet CERFRANCE

Si cette assemblée ne pouvait délibérer valablement, faute de réunir le quorum requis, les actionnaires seraient à nouveau convoqués, à l'effet de délibérer sur le même ordre du jour, le 7 mai 2026 à 17 heures, dans les locaux de FIDAL, sis 23 rue Hubert Curien 87038 LIMOGES CEDEX 1.

A défaut d'assister personnellement à l'assemblée, les actionnaires peuvent :
- soit remettre une procuration à un autre actionnaire ou à leur conjoint ou partenaire pacsé ;
- soit adresser à la Société une procuration sans indication de mandataire ;
- soit utiliser et faire parvenir à la Société un formulaire de vote à distance. Un document unique de vote à distance ou par procuration sera remis ou adressé à tout actionnaire qui en fera la demande par lettre recommandée avec demande d'avis de réception à l'adresse suivante : cabinet d'avocats FIDAL, sis 23 rue Hubert Curien 87038 LIMOGES CEDEX 1 – Maître Paolo RASO, ou par courrier électronique à l'adresse suivante : paolo.raso@fidal.com, à la Société au plus tard six jours avant la date de l'assemblée.

Les votes à distance ne seront pris en compte que pour les formulaires, complétés et signés, parvenus au siège social trois jours au moins avant la date de l'assemblée.

Les actionnaires ont la faculté de poser des questions écrites auxquelles il sera répondu lors de l'assemblée, dans les conditions prévues par la loi et les statuts de la Société, et qui pourront être envoyées par lettre recommandée AR à l'adresse suivante : cabinet d'avocats FIDAL, sis 23 rue Hubert Curien 87038 LIMOGES CEDEX 1 – Maître Paolo RASO ou par voie de communication électronique à l'adresse suivante : paolo.raso@fidal.com au plus tard le quatrième jour ouvré précédant l'assemblée générale.

Sauf instruction contraire, les procurations et les votes par correspondance reçus pour la première assemblée restent valables pour toute assemblée ultérieure, sur convocation portant sur le même ordre du jour.

Maître Paul URBAIN, Liquidateur

ETF : la bataille des géants de Wall Street

FONDS

Aux Etats-Unis comme en Europe, les géants de la gestion d'actifs se livrent une bataille féroce pour imposer leurs produits, des best-sellers qui pèsent des centaines de milliards de dollars.

Caroline Mignon

A Wall Street, c'est une véritable révolution. BlackRock vient de briser l'un des monopoles les plus établis du marché des ETF, ces fonds cotés en Bourse qui répliquent généralement un indice. Le numéro un mondial de la gestion d'actifs s'apprête à lancer son propre ETF sur le Nasdaq 100, l'indice emblématique des poids lourds de la tech américaine.

Jusqu'à présent, l'opérateur boursier Nasdaq, créateur de l'indice éponyme en 1985, n'avait concédé qu'à un seul gestionnaire, Invesco, le droit d'émettre un tel produit. Ce privilège a permis à Invesco d'accumuler 375,5 milliards de dollars d'encours sur son fonds Invesco QQQ Trust Series 1 Fund – le cinquième plus gros ETF mondial –, et 70 milliards de dollars sur l'Invesco 100 ETF (QQQM).

« Alors que la demande d'exposition au Nasdaq 100 continue de croître à l'échelle mondiale, le Nasdaq s'efforce d'étendre sa portée internationale et d'approfondir l'accès institutionnel en travaillant avec un ensemble de partenaires sélectionnés sur des marchés clés », a déclaré un porte-parole du Nasdaq dans un communiqué. Moins d'une journée après BlackRock, State Street lui a emboîté le pas en déposant également un dossier pour émettre un ETF sur l'indice.

Agressivité commerciale

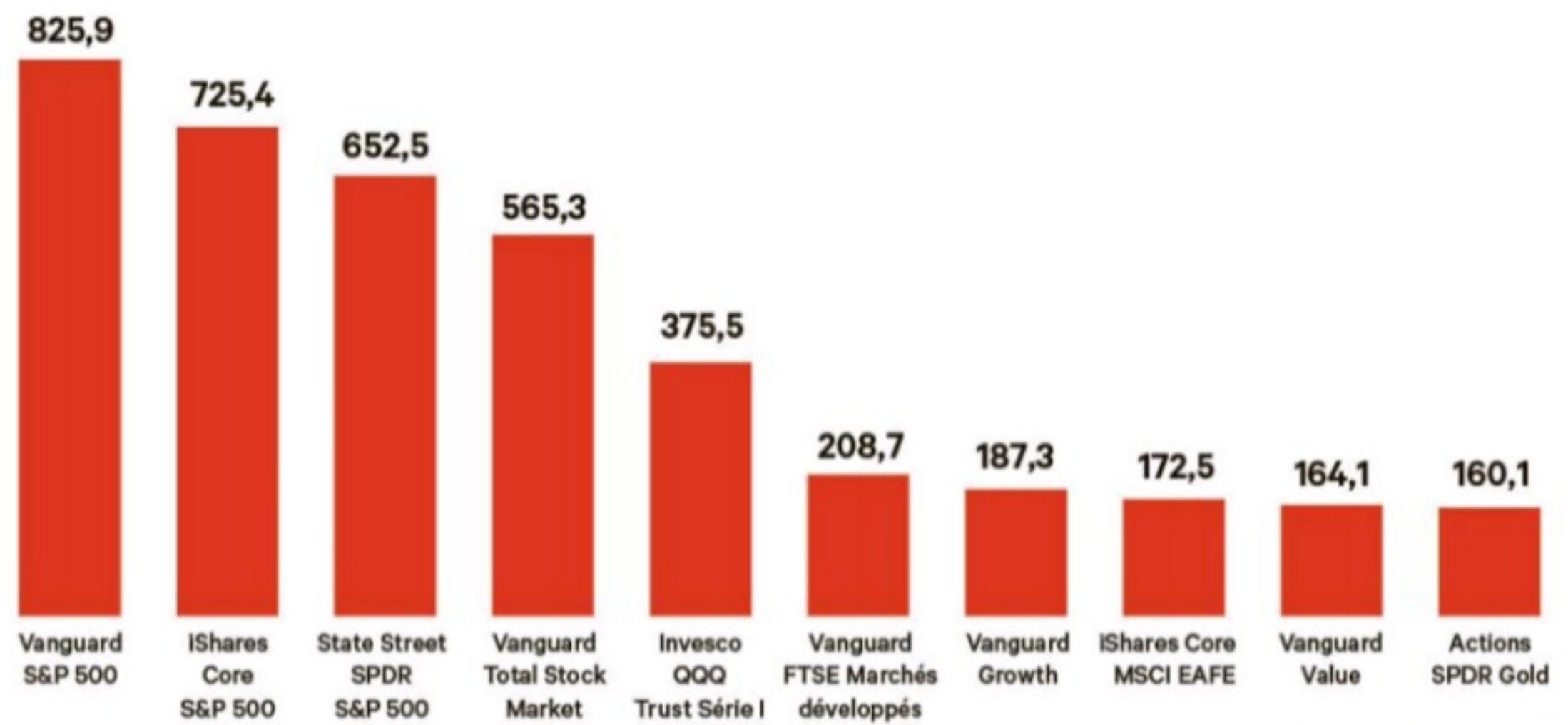
Baptisé « iShares Nasdaq 100 ETF » (IQQ), ce nouveau produit de BlackRock parviendra-t-il à s'imposer face au leader historique ? Bien que la société n'ait pas encore annoncé les frais applicables à l'IQQ, il est fort probable qu'ils soient plus compétitifs que ceux d'Invesco, qui s'élèvent à 0,18 % et 0,15 % respectivement pour le QQQ et le QQQM.

Avec plus de 14.000 milliards de dollars d'encours sous gestion, le groupe dirigé par Larry Fink devrait appliquer une stratégie éprouvée pour pénétrer ce nouveau marché. Sa notoriété et une politique de tarification agressive avaient déjà propulsé son iShares Bitcoin-Trust (IBIT) en position de leader sur le marché des ETF bitcoin.

Les géants de l'asset management se livrent une bataille acharnée sur le marché lucratif des ETF, qui pèse aujourd'hui 13.700 milliards de dol-

Les dix premiers ETF au monde

Encours en milliards de dollars (au 7 avril 2026)



« LES ECHOS » / SOURCE : ETF DATABASE

lars. En deux décennies, ces produits ont supplanté les fonds d'investissement traditionnels aux Etats-Unis et connaissent une croissance exponentielle en Europe. La raison ? Ils sont faciles d'accès et permettent des placements diversifiés – les ETF MSCI World offrent par exemple une exposition sur plus de 1.300 sociétés et 23 pays – à des coûts très compétitifs.

En deux décennies, ils ont supplanté les fonds d'investissement traditionnels aux Etats-Unis.

Quatre géants se disputent les 20 premières places du classement des ETF aux Etats-Unis : BlackRock, Vanguard, State Street et Invesco. Grâce à ses frais de gestion au tapis, Vanguard, numéro deux mondial, a détrôné l'an dernier son concurrent State Street sur le podium des plus gros ETF.

Le Vanguard S&P 500 (VOO) pèse aujourd'hui 825,9 milliards de dollars d'encours (714 milliards d'euros), contre 652,2 milliards pour le State Street SPDR S&P 500 ETF (SPY). Ce dernier a même été relégué à la troisième place derrière le iShare Core S&P 500 ETF de BlackRock (IVV), dont les encours s'élèvent à 725,4 milliards de dollars.

« La guerre des frais a fini par payer : SPY, qui était leader mondial depuis son lancement en 1993, facture 9 points de base contre 3 pour ses deux rivaux de chez Vanguard et BlackRock, un écart qui a sans doute fait pencher la balance sur le long terme », relève Mathieu Caqueneau, responsable de la recherche sur les fonds actions chez Morningstar.

Champion tricolore

Vanguard tente aussi de s'imposer en Europe grâce à des frais sans cesse revus à la baisse, exerçant ainsi une pression accrue sur ses concurrents. BlackRock tient néanmoins toujours, et de loin, le haut du podium sur le Vieux Continent avec son iShares Core

S&P 500 ETF, qui pèse 110 milliards d'euros, soit six fois moins que VOO du marché américain. Mais à force de réductions de coûts, Vanguard est parvenu à propulser deux de ses fonds dans le Top 5 européen.

Le champion français Amundi est le seul européen à s'imposer dans le Top 10, distançant l'allemand DWS, filiale de Deutsche Bank et le britannique HSBC AM.

Le constat est d'autant plus sévère qu'il révèle une autre face de la prédominance des Etats-Unis dans l'écosystème financier européen : il s'agit en effet de l'Amundi Core S&P 500 Swap ETF, qui réplique l'indice des 500 premières capitalisations boursières de Wall Street. Il faut descendre jusqu'à la 14^e place du classement pour trouver le premier ETF investi sur des valeurs européennes. ■

Les taux américains pourraient à nouveau flamber

MARCHÉ OBLIGATAIRE

Les effets de la crise iranienne sur les coûts d'emprunt des Etats-Unis risquent de s'amplifier.

Si l'inflation devait grimper outre-Atlantique, les chances d'une baisse des taux de la Fed fondraient, prenant à revers les investisseurs.

Guillaume Benoit

Malgré les rododromes de leur président, les Etats-Unis ne sont pas totalement immunisés contre les contrecoups économiques de la guerre en Iran. Et ils pourraient l'apprendre à leurs dépens dès la fin de cette semaine. C'est l'avis de la banque Citi, qui préconise à ses clients de commencer à se couvrir contre une flambée des taux obligataires.

Les coûts d'emprunt du Trésor américain ont déjà fortement progressé depuis le 28 février. Le rendement des Treasuries – les obligations d'Etat – à 10 ans est passé de 3,93 % à 4,37 % mardi, avec une poussée de fièvre à 4,43 % le 27 mars. Ce n'est a priori qu'un début.

C'est en effet vendredi que seront présentés les chiffres de l'inflation américaine en mars, les premiers depuis le début de l'offensive au

Moyen-Orient. Et il faut s'attendre à ce qu'ils ne soient pas bons. La hausse du prix du baril a touché les Etats-Unis, où les prix à la pompe ont bondi de 25 %.

Cette nouvelle donne devrait être reflétée dans la hausse de l'indice global des prix à la consommation. Mais pas dans celui de l'inflation sous-jacente – c'est-à-dire retraitée de l'énergie et de l'alimentation. Autrement dit, les pressions inflationnistes ne se sont pas encore transmises au reste de l'économie – à l'exception du secteur des transports aériens, note Citi.

Prudence de la Fed

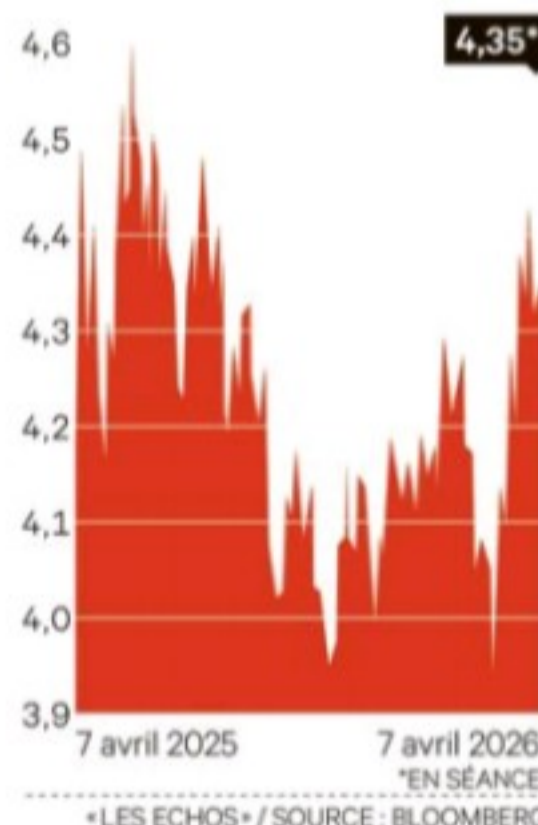
Toutefois, la banque américaine estime que les anticipations du marché sont trop basses, et que la publication de vendredi risque de les prendre à revers. Or les conséquences seraient importantes.

Pour l'instant, les rendements des Treasuries ont moins grimpé que ceux des Bunds allemands ou encore des obligations assimilables du Trésor françaises. Cela-

Les obligations chinoises, surprenants refuges

Dans la débâcle qui a frappé le marché obligataire depuis le début du conflit en Iran, un pays sort son épingle du jeu. Le taux de ses obligations d'Etat à 10 ans n'a pas flambé, et il a même légèrement reculé. Une exception qui s'explique en grande partie par le fait qu'il s'agit d'un marché très captif, les Chinois ayant peu de latitude pour investir dans la dette étrangère. Mais les obligations souveraines chinoises ont aussi séduit des investisseurs étrangers pour leur décorrélation avec l'économie américaine et la stabilité de la banque centrale.

Le taux américain à 10 ans En%



« LES ECHOS » / SOURCE : BLOOMBERG

s'explique d'abord par le statut de monnaie refuge du dollar, qui a poussé de nombreux investisseurs à acheter de la dette américaine dans un contexte de troubles géopolitiques.

Mais c'est surtout la perspective de voir la Réserve fédérale américaine baisser ses taux – quand les marchés misent désormais sur trois tours de vis monétaire de la Banque centrale européenne d'ici à la fin de l'année – qui a permis de contenir le renchérissement du coût de la dette. Les investisseurs ont acheté des Treasuries en misant sur une baisse des rendements après un assouplissement de la Fed, qui ferait grimper la valeur de leurs obligations (le prix et le taux d'une obligation évoluent en sens inverse).

Le marché du travail résiste bien

Or celle-ci semble désormais s'éloigner. Déjà, vendredi dernier, les chiffres de l'emploi américain ont montré une bonne résistance du marché du travail. Privant les partisans d'un allègement du loyer de l'argent d'un argument précieux. Si vient s'y ajouter une inflation qui augmente plus vite que prévu, la banque centrale américaine pourra difficilement justifier de ne pas opter – au moins – pour le statu quo.

Ce trop grand espoir en une baisse des taux de la Réserve fédérale pourrait donc se retourner contre les investisseurs, renforçant le risque de flambée des rendements obligataires, si elle décide finalement de mener une politique monétaire plus restrictive, comme le disent en substance les stratèges de Goldman Sachs. Seule une désescalade dans le conflit pourrait renverser la tendance. Mais elle ne semble pas encore à l'ordre du jour. ■

annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Liberté - Egalité - Fraternité

PRÉFET DU VAL-D'OISE

DIRECTION DE LA COORDINATION ET DE L'APPUI TERRITORIAL
Bureau de la Coordination, de la Comitologie et de l'Environnement
Section des Installations Classées

AVIS D'ENQUÊTE PUBLIQUE

Demande d'autorisation environnementale au titre des installations classées pour la protection de l'environnement
Société OP CORE à SAINT-OUEN-L'AUMÔNE

Par arrêté n° IC-26-026 du 17 mars 2026, une enquête publique, d'une durée de trente-quatre jours, est prescrite du lundi 27 avril 2026 au samedi 30 mai 2026 inclus, en mairies de SAINT-OUEN-L'AUMÔNE, AUVERS-SUR-OISE, BESSANCOURT, ENNERY, FREPILLON, HERBLAY-SUR-SEINE, MERY-SUR-OISE, PIERRELAYE et PONTOISE, sur la demande d'autorisation environnementale déposée par la société OP CORE en vue d'obtenir l'autorisation pour une nouvelle augmentation de la capacité de son installation de combustion liée à son data-center dénommé DC 5 sur le territoire de la commune de SAINT-OUEN-L'AUMÔNE – Zone industrielle du Vert Galant – 27, avenue de l'Egullette. L'installation projetée est classée sous la rubrique n° 3110 de la nomenclature des installations classées et soumise à autorisation environnementale dans le cadre du code de l'environnement :

N° 3110 – Installation soumise à Autorisation

Combustion de combustibles dans des installations d'une puissance thermique nominale totale égale ou supérieure à 50 MW.

Puissance thermique nominale totale : 71,92 MWth

Pendant la durée de l'enquête publique, le dossier de demande d'autorisation environnementale est consultable :

– en mairie de SAINT-OUEN-L'AUMÔNE (siège de l'enquête) – aux jours et heures d'ouverture de la mairie, sur support papier et sur un poste informatique
– sur le site internet dédié au projet : <https://www.registre-numerique.fr/datacenter-dc5-soa>

– sur le site internet de la préfecture du Val-d'Oise : <https://www.val-doise.gouv.fr> (rubrique : Actions de l'Etat – Environnement risques et nuisances – Installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) – Enquêtes publiques 2026)

Pendant la durée de l'enquête publique, les intéressés pourront formuler leurs observations et propositions :

– sur le registre d'enquête, mis à la disposition du public en mairies de SAINT-OUEN-L'AUMÔNE, AUVERS-SUR-OISE, BESSANCOURT, ENNERY, FREPILLON, HERBLAY-SUR-SEINE, MERY-SUR-OISE, PIERRELAYE et PONTOISE, aux jours et heures d'ouverture des dites mairies ;

– par courrier électronique à l'adresse suivante : enquete.publique@opcore.eu
– par voie postale à madame la commissaire enquêteuse – enquête publique Société OP CORE – mairie de SAINT-OUEN-L'AUMÔNE, 2, Place Pierre Mendès-France – 95310 SAINT-OUEN-L'AUMÔNE.

Les observations et propositions transmises seront consultables, dans les meilleurs délais, au registre dématérialisé sur le site internet dédié à cette enquête publique : <https://www.registre-numerique.fr/datacenter-dc5-soa>

La commissaire enquêteuse, Madame Valérie BERNARD recevra les observations et propositions orales ou écrites du public sur ce projet, en mairie de SAINT-OUEN-L'AUMÔNE :

– le mercredi 29 avril de 14h30 à 17h30

– le mardi 12 mai de 14h30 à 17h30

– le jeudi 21 mai de 16h00 à 19h00

– le mardi 26 mai de 14h30 à 17h30

Toute information sur le projet peut être demandée auprès de : Monsieur Antoine DEQUIDT – Société OP CORE – Chef de projet – 07 45 27 36 70 enquete.publique@opcore.eu

Le rapport et les conclusions motivées de la commissaire enquêteuse pourront être consultés à la préfecture du Val-d'Oise – direction de la coordination et de l'appui territorial – bureau de la coordination, de la comitologie et de l'environnement – section des installations classées et sur le site internet de la préfecture du Val-d'Oise (www.val-doise.gouv.fr) – rubrique : Actions de l'Etat – Environnement risques et nuisances – Installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) – Enquêtes publiques 2026), pendant un an, à compter de la date de clôture de l'enquête.

Le préfet du Val-d'Oise est l'autorité compétente pour délivrer ou refuser, par arrêté préfectoral, l'autorisation environnementale demandée.

La présente publication est faite en exécution des dispositions de l'article R. 123-11 du code de l'environnement.

EP 26-0134 / contact@publilegal.fr

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

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

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



SEANCE DU 07 - 04 - 2026
CAC 40 : 7908,74 (-0,67 %) NEXT 20 : 11977,71 (-0,56 %)
CAC LARGE 60 : 8532,41 (-0,67 %)
CAC ALL-TRADABLE : 5874,27 (-0,67 %)
DATE DE PROJECTION : 27 AVRIL

CAC 40

Table with columns: Valeurs MNEMO / INFO, OUV, CLOT, % VBL, % AN, BPA. Lists various companies like ACCOR, AIR LIQUIDE, AIRBUS, etc.

Table with columns: Valeurs MNEMO / INFO, OUV, CLOT, % VBL, % AN, BPA. Lists various companies like LVMH, LEGRAND, L'ORÉAL, etc.

SRD

Table with columns: Valeurs MNEMO / INFO, OUV, CLOT, % VBL, % AN, BPA. Lists various companies like SASOFTWARE, AB SCIENCES, ABBVIA, etc.

VALEURS FRANÇAISES

Table with columns: Valeurs MNEMO / INFO, OUV, CLOT, % VBL, % AN, BPA. Lists various companies like CHE CHARGEURS INVEST, COVIVO, etc.

SRD Suite

Table with columns: Valeurs MNEMO / INFO, OUV, CLOT, % VBL, % AN, BPA. Lists various companies like GETLINK, GL EVENTS, GUYAN, etc.

VALEURS FRANÇAISES

Table with columns: Valeurs MNEMO / INFO, OUV, CLOT, % VBL, % AN, BPA. Lists various companies like GUYAN, H&M, etc.

SRD Suite

Table with columns: Valeurs MNEMO / INFO, OUV, CLOT, % VBL, % AN, BPA. Lists various companies like REKEL, ROBERTET SA, RUBIS, etc.

VALEURS FRANÇAISES

Table with columns: Valeurs MNEMO / INFO, OUV, CLOT, % VBL, % AN, BPA. Lists various companies like SCOR, SEB, SEICHE ENVIRONNEMENT, etc.

AUTRES ZONES DE LA ZONE EURO

Table with columns: Valeurs MNEMO / INFO, OUV, CLOT, % VBL, % AN, BPA. Lists companies from other Eurozone countries like PLUXEE, NLO, etc.

VALEURS ZONE INTERNATIONALE

Table with columns: Valeurs MNEMO / INFO, OUV, CLOT, % VBL, % AN, BPA. Lists international companies like GUYAN, H&M, etc.

carnet



PROTRAIT

par Paul Molga

Corinne Vezzoni, voix de l'architecture durable

C'est cette touche féminine qui manque cruellement à l'urbanisme naval que le port de Marseille a finalement choisi, en confiant la conception de son nouveau siège social à Corinne Vezzoni. « Enfin à domicile ! » savourer cette architecte qui, dans la cité phocéenne, n'a érigé que quatre bâtiments, quand d'autres en ont édifié « plusieurs centaines ».



Rohe. Dès lors, cette battante, qui a longtemps fait de la planche à voile en compétition, enchaîne : le Centre de conservation et de ressources du Mucem à Marseille, le pôle judiciaire à Martigues, le campus sud des métiers de Nice, la réplique de la grotte Cosquer et bientôt, la gare de Versailles Satory...

Des bâtiments économes De sa carrière sous les morsures du soleil, Corinne Vezzoni a tiré plusieurs principes d'architecture économe en énergie qu'elle a récemment exposés au Pavillon français de la Biennale d'Architecture de Venise. « L'urbanisme doit composer avec le lieu, économiser les sols, anticiper le parcours de l'eau, préserver la nature... ou ces questions ont été oubliées au XX^e siècle à l'heure où l'avènement du pétrole a encouragé les bâtiments et les modes de vie économes », rappelle-t-elle.

Et Corinne Vezzoni de citer le lycée Simone-Veil qu'elle a livré fin 2018. Campé sur un terrain champêtre en pente des quartiers nord de la cité phocéenne, l'établissement se fragmente en plusieurs bâtiments encastés dans le talus. Un choix qui, outre son bénéfice paysager, a permis de se passer de climatisation en profitant de l'inertie du béton employé. « Les murs redistribuent le jour la fraîcheur transmise par la terre la nuit », explique l'architecte. Tandis que les terrains préservés alentour permettent d'absorber les fortes pluies, un canyon laissant l'eau circuler librement.

Pour le port phocéen, Corinne Vezzoni, calme, tenace, s'attaque à un nouveau défi : rouvrir l'accès public aux quais, sans perturber l'activité portuaire, tout en réhabilitant deux nefs dentelées de type Eiffel et en créant sur près de 30.000 mètres carrés bureaux et espaces événementiels. Ce « Phare » ainsi qu'a été baptisé le programme éclairera en 2030 la façade maritime. Et la carrière de l'architecte, s'il en était encore besoin... ■

ENTREPRISES

OGIC Philippe Dehedin est le nouveau président-directeur général de ce promoteur immobilier.

Philippe Dehedin, 55 ans, est diplômé de l'ESCP Business School. Au cours de sa carrière, il fut le président-directeur général d'Allibert ou encore le managing director de Berry Alloc et le président d'Hologwi, à Londres. En 2024, il avait pris à la présidence de Modéal.

CERQUAL QUALITEL CERTIFICATION Olivier Lanne est le nouveau directeur en France de cet acteur de la certification du logement.

Olivier Lanne, 57 ans, est un ancien élève de Centrale Paris. Il a d'abord œuvré chez Bouygues Bâtiment où il a occupé des postes de direction techniques et achats en France comme à l'international. Il fut directeur technique national logement au sein de Bouygues Immobilier à partir de 2016. Quatre ans plus tard, il avait intégré Spirit au poste de directeur général de la maîtrise d'œuvre.

SWISS LIFE ASSET MANAGERS FRANCE Charles Bartoli prend la direction de la distribution de l'expert en gestion des actifs du groupe Swiss Life.

Charles Bartoli, 49 ans, diplômé de l'ESLSCA, titulaire d'un DESS juriste d'affaires, a occupé le poste de sales director sur la zone francophone hors France pour Lyxor

Asset Management. Il a ensuite assuré la direction commerciale chez Cofegi Gestion. Plus récemment, il était directeur - investisseur relations chez LBO France, chargé de la distribution wholesale et des référencements assureurs.

FIRST STOP AYME Bruna De Moraes Loubna Vanisse sont nommées, respectivement, au sein de ce spécialiste de l'entretien pneumatique, directrice des opérations du réseau intégré, et directrice des ressources humaines. Loubna Vanisse intègre le comité de direction.

Bruna De Moraes, 37 ans, est titulaire d'un master en organizational development and human resources de l'universidade Federal de Sao Carlos (Brésil) et du MBA ressources humaines de Paris-Dauphine. Après une première partie de carrière au Brésil, elle est devenue, dès 2018, responsable du développement des ressources humaines au sein de Bridgestone EMEA. Depuis 2021, elle était directrice des ressources humaines de First Stop Ayme.

Loubna Vanisse, 39 ans, titulaire d'un master en droit de l'université de Lyon-III, a travaillé dans le groupe Casino dès 2010. D'abord juriste en droit du travail, elle a ensuite occupé le poste de responsable des relations sociales. Depuis 2020, elle était responsable juridique et relations sociales au sein de First Stop Ayme.

Ils sont nés un 8 avril

- Patricia Arquette, actrice, 58 ans.
Frédéric Bousquet, nageur, 45 ans.
Emmanuelle Cortot-Boucher, secrétaire générale de la SNCF, 50 ans.
Nicolas Dmitrieff, président du directoire de CNIM SA, 56 ans.
Hélène Farge, avocate, ex-présidente de l'Ordre des avocats au Conseil d'Etat et à la Cour de cassation, 71 ans.
Patricia Girard, championne d'athlétisme, 58 ans.
Christine Jacglin, ex-directrice générale de la Banque Palatine, directrice générale adjointe au sein du Groupe BPCE, 62 ans.
Adam Khoo, entrepreneur, 52 ans.
Pascal Lamy, ancien directeur général de l'OMC, 79 ans.
Julian Lennon, musicien, 63 ans.
Patrick Mennucci, homme politique, 71 ans.
François Molinié, ex-président de l'Ordre des avocats au Conseil d'Etat et à la Cour de cassation, 54 ans.
François Riahi, CEO de Banijay Group et de Lov Group Invest, 53 ans.
Jean-Paul Rappeneau, cinéaste, 94 ans.
Jean-Marie Rouart, écrivain, 83 ans.
Jean-François Toussaint, cardiologue, directeur de l'Institut de recherche biomédicale et d'épidémiologie du sport, 63 ans.
Robin Wright, actrice, 60 ans.

Envoyez vos nominations à carnetlechos@nomination.fr

EURONEXT HORS SRD ACTIONS FRANÇAISES

Table with columns: TITRE, VALEUR, OUV, +/-, +85, CLOT, ECART, VOL. Lists various French stocks like ABIC, ABEL DIAGNOSTICS, ACANTHE DEV, etc.

EURONEXT HORS SRD Suite ACTIONS FRANÇAISES

Table with columns: TITRE, VALEUR, OUV, +/-, +85, CLOT, ECART, VOL. Continuation of French stocks like ALTEC, ALUFA, ALUFA, etc.

EURONEXT HORS SRD Suite ACTIONS FRANÇAISES

Table with columns: TITRE, VALEUR, OUV, +/-, +85, CLOT, ECART, VOL. Continuation of French stocks like ALUFA, ALUFA, etc.

TAUX MARCHÉS MONÉTAIRES ET EURODEVIS

Table showing interest rates and exchange rates for various currencies like EUR, USD, GBP, etc.

CERTIFICAT/FONDS INVESTIR 10

Table showing investment certificates and funds with columns for VALEUR, ISIN, CLOT, % VAR.

CHANGES COURS AU COMPTANT

Table showing current exchange rates for various currencies like USD, GBP, JPY, etc.

Les Echos
Les Echos est une publication du Groupe Les Echos
PRINCIPAL ASSOCIÉ U.F.I.P.A.R. (L.V.M.H.)
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU GROUPE LES ECHOS Stéphane Bianchi

DIRECTEUR DES RÉDACTIONS
Christophe Jakubyszyn
DIRECTRICE ADJOINTE
DES RÉDACTIONS
Clémence Lemaître

DIRECTEUR DE CRÉATION
DU GROUPE LES ECHOS
Fabien Labarde
EDITORIALISTES
Cécile Cornudet, Sabine Delanglade, Eric Le Boucher, Jean-François Péresse, Dominique Seux, François Vidal, Jean-Marc Vittori, Laurent Fiallo (Odées), Sylvie Ramadier (Le Crible), LES ECHOS PATRIMOINE

IMPRESSIION
L'impression (Tremblay-en-France), M&J Print (Gallargues),
Origine du papier : France. Taux de fibres recyclées : 100%.
Ce journal est imprimé sur du papier partour de F&C d'abset européen sous le numéro F/37/002.
Eutrophisation : P < 0,01kg/tonne de papier
Membre de l'ACPM O.D.C.P.P.A. 0426 C 83015
Toute reproduction, même partielle, est interdite sans l'autorisation expresse de l'éditeur (04 du 11 mars 1957)

EN VUE

Bill Ackman



C'est le John McEnroe de la gestion de fonds. Bill Ackman, le fondateur et patron depuis vingt-deux ans de Pershing Square, est à l'image de son idole : new-yorkais jusqu'au bout des ongles, la langue bien pendue et résolument offensif dans son jeu. Dans son domaine, le milliardaire activiste est lui aussi un as pour prendre la balle au bond, et voilà qu'il se met à son tour à la musique, l'autre passion de Big Mac. Mardi, Pershing Square a lancé l'attaque sur Universal Music Group (UMG). On parle d'une offre de rachat à 55 milliards d'euros pour la maison de disques de Taylor Swift, Bad Bunny, ou encore Lady Gaga. C'est sa tournée, tant il propose un bonus considérable par action. La balle est désormais dans le camp des actionnaires, à commencer par Bolloré et Vivendi (28 % du capital). UMG a vu sa cote chuter depuis un an et Ackman assure qu'il saura mieux mettre en musique les revenus de la major, leader mondial de son secteur. L'investisseur a toujours eu le don pour habilement peser sur la stratégie de grands groupes cotés, comme jadis Chipotle, Canadian Pacific Railway ou Hertz. Bill Ackman, 59 ans, a construit son aura de visionnaire sur des intuitions iconoclastes. Il avait senti la crise des subprimes et a remis cela dès les prémices du Covid, empochant alors plusieurs milliards en un petit mois. De quoi asseoir son statut de loup de Wall Street et poursuivre ses dons philanthropiques XXL, lui qui est notamment engagé dans la lutte contre l'antisémitisme

— Derek Perrotte

Lire nos informations
Page 22

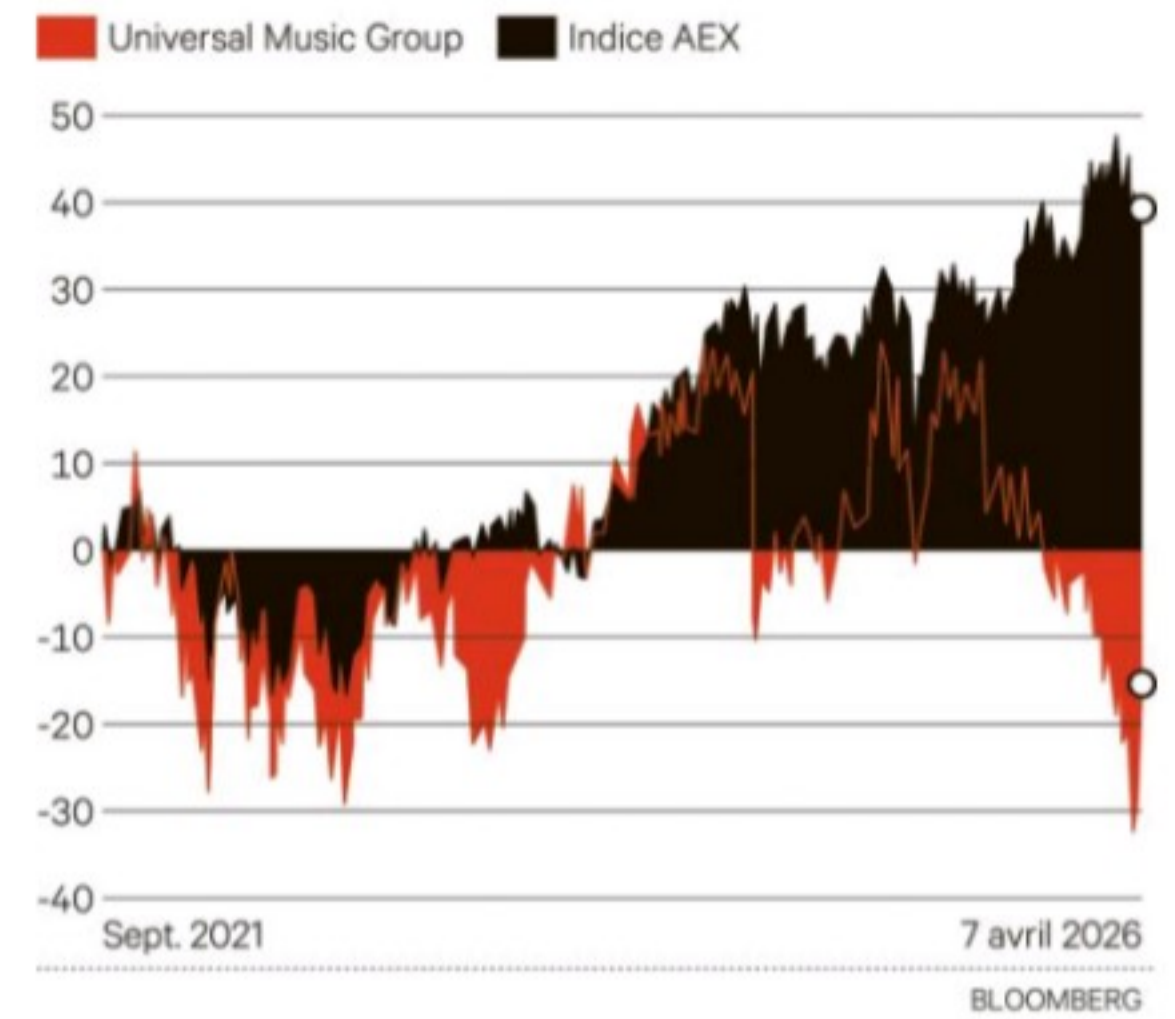
La chanson d'Activist Man

Bill Ackman, veut propulser UMG à New York pour booster sa valorisation.

Quand on s'appelle Ackman, comme « Activist Man », il est difficile d'attendre en spectateur dans les gradins d'Universal. La rock star des hedge funds monte sur scène pour chanter sa rengaine : « La Grosse Pomme plutôt que les canaux hollandais ». Une version remastérisée du « New York, New York » de Sinatra. Les fans ont applaudi. UMG a bondi de plus de 11 % à Amsterdam. Mais cette hausse, est encore très loin des 78 % de prime agitée par l'investisseur comme un tambourin un soir de festival. Le marché, lui, entend surtout beaucoup de basses et peu de mélodies. Le grand numéro d'Ackman repose sur cette envolée lyrique : une fois cotée à New York, UMG ferait un carton. Elle vaudrait 30,4 euros par action, soit magiquement 25 fois ses bénéfices estimés 2027, contre 17 fois aujourd'hui. Cette revalorisation de 50 % fait chanter le milliardaire, mais laisse les analystes plutôt en sourdine. Certes, une inclusion dans le S&P 500 et une base d'investisseurs élargie peuvent faire monter le tempo. Mais une partie de la décote actuelle est liée aux craintes des marchés concernant l'intelligence artificielle — et ces dernières ne se dissiperont pas, que la partition soit jouée à Amsterdam ou à New York. Le vrai suspense, c'est évidemment la famille Bolloré. Avec ses 28 % du capital en direct ou via Vivendi, elle tient le rôle du producteur exécutif : sans son accord, le disque ne sortira pas. Cette proposition met sur la platine des questions qui traînaient : la sous-performance chronique du titre depuis ses premiers pas en Bourse et la décote persistante liée à la participation dans Spotify. Ce morceau finira en hit ou bien relégué à la face B du disque. — Laurence Boisseau

Universal Music Group face à la Bourse d'Amsterdam

Variation en %, dividendes réinvestis

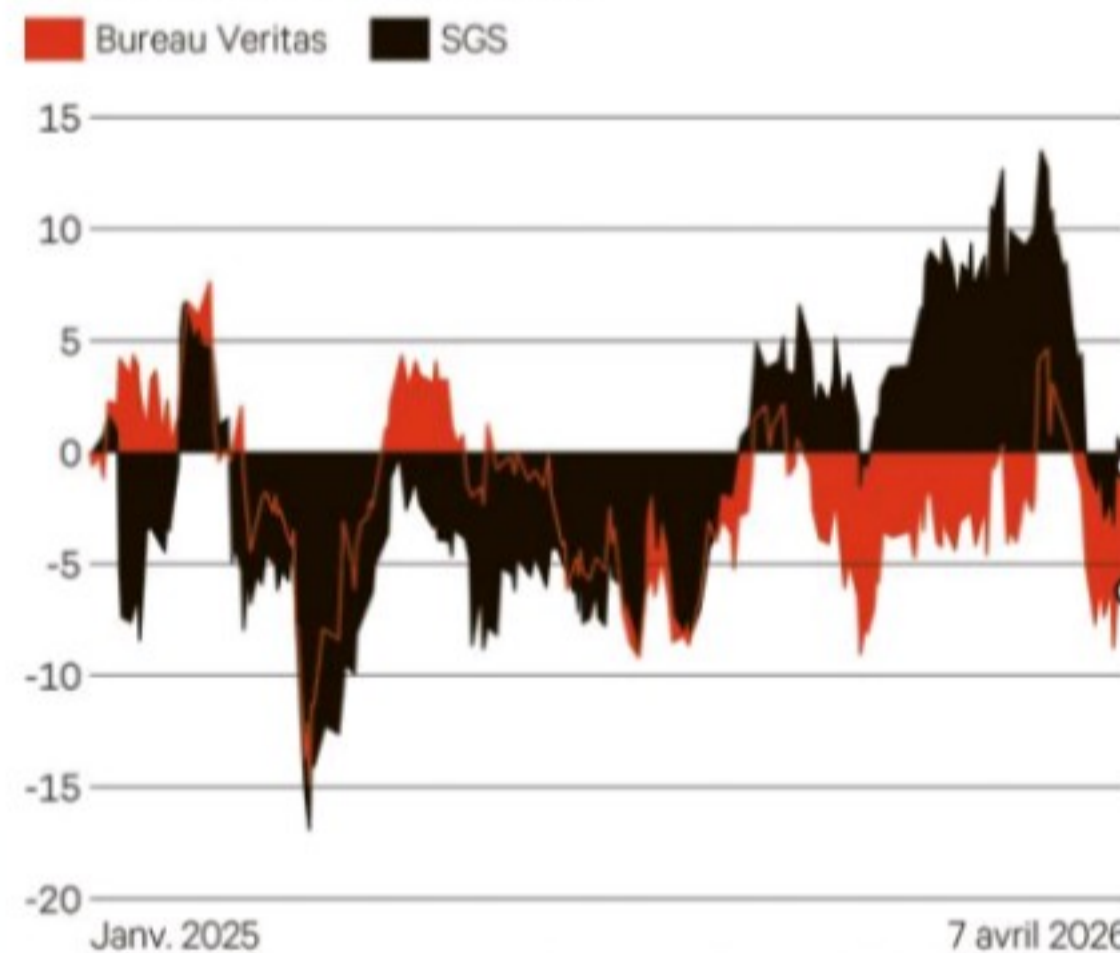


BLOOMBERG

Bonne harpe

Bureau Veritas face à SGS

Variation en %, dividendes réinvestis



7 avril 2026

BLOOMBERG

Bureau Veritas tient son cap stratégique avec l'acquisition ciblée de LotusWorks.

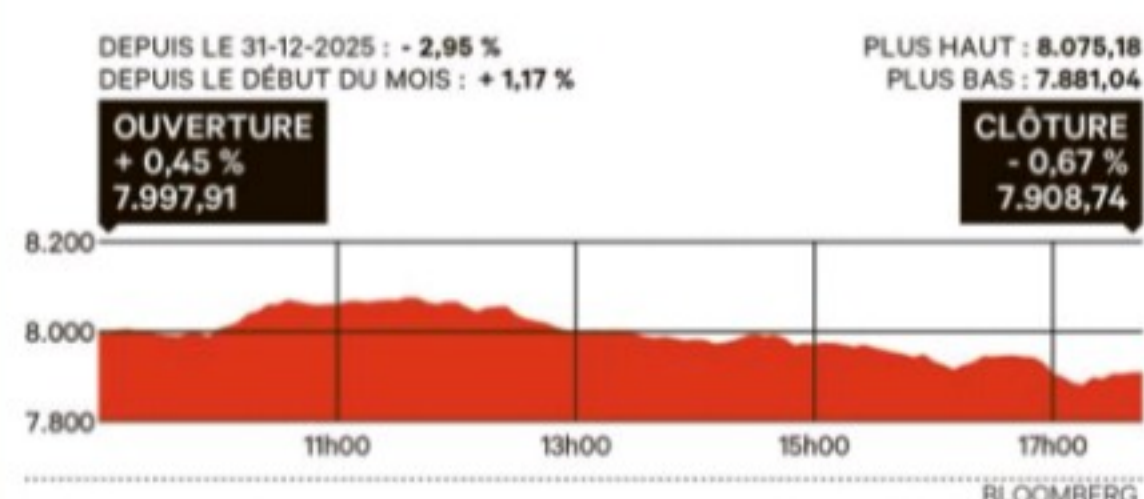
La société irlandaise LotusWorks ne rivalise évidemment pas avec la harpe magique de Dagda, qui joue toute seule toutes les mélodies sur simple demande du dieu druide tutélaire des musiciens. Mais ce leader mondial dans la mise en service, l'assurance et le contrôle qualité de projets dédiés aux infrastructures critiques — comme les centres de données et les fabriques de semi-conducteurs — fait bien mieux pour Bureau Veritas, en lui apportant ses compétences et ses clients dans son registre bien précis et en pleine ébullition. Au passage, la division bâtiments & infrastructures du géant mondial des services de test, inspection et certification (TIC) se renforce aux États-Unis et en Europe, ce qui permettra peut-être aux investisseurs financiers de moins ressasser tristement les incertitudes de l'immobilier en Chine ou des investissements industriels dans le golfe Persique. Depuis le rachat par les cadres (« management buy out ») de 2018, cette emplette sise à Sligo a réalisé une croissance moyenne annuelle de 17%. Son multiple de valorisation comparativement généreux (une valeur d'entreprise de 15 fois le résultat opérationnel courant estimé de 2026 contre un peu plus de 12 fois pour son acquéreur) paraît cohérent avec son profil de croissance et de marge, selon les experts d'Oddo. Il reste à réussir l'intégration. En attendant, la transaction, plus stimulante que des rachats d'actions, se montre aussi bien conforme au plan stratégique Leap28, dévoilé il y a deux ans. Ayant évité les sirènes de la « fusion entre égaux » avec SGS au début de l'année dernière, la patronne Hinda Gharbi accélère au rayon des acquisitions ciblées de renforcement, comme attendu. — Sylvie Ramadier



LA PHOTO DU JOUR

COUCHER DE TERRE DEPUIS LA MISSION ARTEMIS 2 Plus de cinquante-sept ans après le premier cliché d'un lever de Terre pris par un astronaute d'Apollo 8, leurs successeurs d'Artemis 2 ont immortalisé un coucher de Terre derrière la Lune. La photographie, publiée mardi par la Nasa, a été prise lundi quand la capsule Orion faisait le tour de la Lune. L'image évoque immédiatement celle, légendaire, prise le 24 décembre 1968 par l'Américain Bill Anders lors du premier survol de la Lune par des humains. Photo Nasa

Le CAC 40 termine en baisse



A la Bourse de Paris, l'indice CAC 40 a clôturé en baisse de 0,67 %, à 7.908,74 points. A Londres, le Footsie a cédé 0,84 % tandis qu'à Francfort, le Dax a perdu 1,06 %. A Wall Street, les indices reculaient d'environ 1 %, à mi-séance.

Les Bourses mondiales se sont repliées, alors que Donald Trump a multiplié les déclarations belliqueuses envers l'Iran. Le président a notamment menacé de frapper dès mardi soir les infrastructures énergétiques iraniennes, si le détroit d'Ormuz n'était pas rouvert

d'ici là. Donald Trump est toutefois coutumier des volte-faces de dernière minute.

Du côté des valeurs, STMicroelectronics a pris 4,18 %, plus forte hausse de l'indice parisien. Le spécialiste des semi-conducteurs a été porté par les bons résultats de Samsung Electronics, qui a multiplié par huit son bénéfice trimestriel et fait état d'une forte demande pour ses puces mémoires.

À l'autre bout du spectre, Stellantis a abandonné 3,77 % et Kering 2,83 %.

Les Echos

« Start-up »

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

lesechos.fr/newsletters



Les Echos

ENTREPRISES & COLLECTIVITÉS

SPÉCIAL ÎLE-DE-FRANCE

Guerre au Moyen-Orient : au sein des entreprises d'Île-de-France, le stress monte

92 Plus d'un mois après le début du conflit, une immense majorité constate une hausse des coûts liés aux carburants et, déjà, une baisse de la demande, selon une enquête flash de la chambre de commerce et d'industrie régionale. Par-dessus tout, les chefs d'entreprise redoutent une guerre qui durerait.

Muryel Jacque

L'impact économique est là. Plus d'un mois après son déclenchement, le 28 février, la guerre au Moyen-Orient touche l'immense majorité des entreprises franciliennes. L'ampleur des chiffres de l'enquête flash, menée entre le 16 et le 26 mars, par la chambre de commerce et d'industrie Paris Île-de-France en dit long : 94 % des chefs d'entreprise qui ont répondu – ils ont été plus de 800* –, constatent une hausse des coûts liés aux carburants depuis les premières attaques. « Et pour une très grande partie des entreprises, cette hausse est au moins de 10 % à 20 % supérieure par rapport à la situation normale », précise Julien Tuillier, responsable du Crocis, l'observatoire économique de la CCI Paris IDF.

Plus de 80 % estiment que le conflit impacte d'ores et déjà leur activité, à commencer par la demande qui baisse, suivi par des coûts de production qui augmentent. Dans ce contexte, l'ensemble des secteurs de la région accuse le coup. Seuls les services semblent un peu mieux résister, 50 % des entreprises évoquant des répercussions à l'heure de l'enquête. Mais le transport et la logistique, le commerce, la construction et l'industrie, particulièrement tributaires des approvisionnements en matières premières, sont sous tension.

« Un monde d'incertitude »
« Le problème est beaucoup plus large que les seuls carburants. Le blocage du détroit d'Ormuz menace également l'hélium, par exemple, qui sert dans les semi-conducteurs et dont le Qatar est un très gros producteur », rappelle Julien Tuillier. Plus



Les inquiétudes sont réelles en cas de prolongation de la crise, prévient la chambre de commerce et d'industrie de la région. Photo Shutterstock

de la moitié (51 %) des entreprises qui exportent interrogées par la CCI rencontrent des difficultés, qu'elles soient liées à des retards, des coûts ou des ruptures. Un tiers d'entre elles indique que leurs importations transitent par des zones affectées, notamment le détroit d'Ormuz.

A court terme, les effets sont soutenables, rapportent les enquêteurs, qui notent que 41 % des sondés disaient fin mars ne pas avoir besoin, à ce stade, d'un soutien

public. Un soutien était donc déjà souhaitable voire nécessaire aux yeux d'une majorité d'entre eux. Si « la situation reste aujourd'hui globalement maîtrisée, les inquiétudes sont réelles en cas de prolongation de la crise », prévient le président de la CCI Paris Île-de-France, Dominique Restino, dans un communiqué. 37 % des répondants jugent que leur entreprise serait alors « fortement exposée ou en risque critique ». A quel horizon les choses deviendraient-elles vraiment criti-

Pour près des deux tiers des entreprises interrogées, il ne faudrait pas plus de deux à trois mois pour que leur entreprise soit fortement exposée ou en risque critique.

ques ? Pour près des deux tiers des entreprises interrogées, il ne faudrait pas plus de deux à trois mois. « Nous sommes dans un monde d'incertitude et, on le sait, les chefs d'entreprise n'aiment pas ça. Où va s'arrêter la hausse des prix des carburants, du gaz ? Quel impact sur la consommation d'électricité ? Les questions sont nombreuses... », souligne Julien Tuillier. Au mois de mars, l'inflation s'est envolée, selon les premières données de l'Insee. Le choc énergétique mondial de 2022,

au lendemain de l'invasion de l'Ukraine par la Russie, est dans toutes les têtes. Et cette fois-ci, les répercussions pourraient aller encore plus vite. Pour le responsable du Crocis, « si le conflit s'aggrave, nous allons arriver à des situations qui risquent d'être très compliquées pour l'activité des entreprises. La différence avec 2022, c'est qu'aujourd'hui les chocs forts s'accumulent ».

* 76 % des répondants comptent moins de 10 salariés.

La filière industrielle francilienne en quête de bras

93 Plus de 80.000 postes sont à pourvoir chaque année dans l'industrie francilienne. Les collectivités, organismes de formation et entreprises tentent d'attirer des demandeurs d'emploi en redorant l'image de l'industrie.

Lucie Romano

Avec 21.000 établissements et plus de 619.000 emplois (fin 2023) à son actif, l'Île-de-France est un poids lourd de l'industrie tricolore. Mais son développement est freiné par des enjeux de qualification. Le besoin de recrutement a été évalué par l'opérateur de compétences interindustriel Opco 21 à 83.000 emplois chaque année entre 2025 et 2030 dans la région.

Confronté à une vague de départ en retraites, le secteur, qui offre pourtant des emplois bien rémunérés, peine à trouver des bras. D'autant que les vocations sont moins nombreuses chez la jeune génération. « Tourneur, fraiseur, ajusteur monteur... On pense peu à orienter des personnes vers ces métiers, qui n'ont jamais été por-

teurs », constate Orée Malausséna, la directrice de France Travail Pro d'Île-de-France.

Les collectivités se mobilisent pour tenter de redorer l'image de l'industrie. La région Île-de-France a lancé une campagne destinée à vanter les mérites de la filière, évoquant notamment une « industrie durable et innovante ». France Travail Pro a mobilisé 14.000 allocataires autour de journées « usines ouvertes », auxquelles ont participé une cinquantaine d'entreprises.

Des formations plus adaptées

L'un des enjeux majeurs reste également l'adaptation des qualifications des demandeurs d'emploi aux besoins d'un secteur traversé, en ce moment, par des transformations majeures : robotique, IA, numéri-

que, décarbonation. Davantage de demandeurs d'emploi ont été formés cette année. 4.250 entrées en formation ont eu lieu en 2025 dans le secteur, soit une hausse de 10 % en un an, via notamment le financement de la « préparation opérationnelle à l'emploi », une formation préalable à l'embauche de 400 heures. La région, elle, a financé 1.800 places de formation dédiées à l'industrie depuis 2022 et offre une prime de 2.000 euros aux demandeurs qui s'orientent vers les métiers en tension.

Mais tous ces efforts ne portent pas encore complètement leurs fruits, estime le Medef de l'Est parisien. Notamment parce que les formations dispensées ne collent pas assez aux besoins réels des entreprises. « Ayons des logiques d'écosystème », invite Bastien Brunis, son

président, égrenant les atouts du département de la Seine-Saint-Denis : un territoire jeune, des entreprises innovantes et des centres d'apprentissage de qualité.

Pour parvenir à renverser la tendance, « il faut créer des modèles hybrides avec les entreprises », complète Frank Cannarozzo, vice-président à Paris Terres d'Envol, une intercommunalité regroupant les communes autour d'Aulnay-sous-Bois (Seine-Saint-Denis).

L'élu chargé des questions d'attractivité économique plaide pour « l'alliance entre les collectivités et les entreprises », et rappelle les freins à dépasser. Parmi ces derniers, le maillage trop faible en transports en commun, en dépit de l'arrivée prochaine des lignes de métro automatique du Grand Paris Express. ■

LES CHIFFRES DE LA SEMAINE

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

6.354.301 **-0,2 %**

Le nombre total d'emplois salariés en Île-de-France au T4-2025.

L'évolution du nombre d'emplois salariés en Île-de-France entre le T3-2025 et le T4-2025.

0 %

L'évolution du nombre d'emplois salariés en Île-de-France entre le T4-2024 et le T4-2025.

+5,1 %

L'évolution du nombre d'emplois salariés en Île-de-France entre le T4-2019 (dernier trimestre avant la crise sanitaire) et le T4-2025.

SUR LE WEB

retrouvez nos articles sur : <https://entrepreneurs.lesechos.fr/>

et nos annonces légales sur : <https://annonces-legeales.lesechos.fr/annonces/>





Là où Autolib' proposait un système de « free-floating », le nouveau projet privilégierait un modèle dit « en boucle ». Une organisation jugée plus simple à gérer et moins coûteuse. Photo Gile Michel/Sipa

Grand retour de l'autopartage : des attentes, et des questions

Porté par Ile-de-France Mobilités et sa présidente Valérie Pécresse, un vaste projet d'autopartage doit voir le jour à partir de 2027. Avec une flotte pouvant atteindre 5.000 véhicules, il permettrait de structurer une offre encore très dispersée.

Alain Piffaretti

L'auto en libre-service revient sur le devant de la scène huit ans après la disparition du service parisien Autolib'. Cette fois, le dispositif serait porté par la région Ile-de-France, via Ile-de-France Mobilités (IDFM), l'autorité organisatrice des transports franciliens. Souhaité par Valérie Pécresse, présidente (LR) de la région Ile-de-France et d'IDFM, le projet ambitieux de déployer une flotte d'autopartage accessible dans toute la région.

Le calendrier prévoit un lancement avec 500 véhicules fin 2027, avant une montée en puissance progressive. Un appel d'offres vient d'être lancé, pour choisir l'entreprise délégataire de ce marché public. A terme, l'objectif est d'atteindre environ 5.000 véhicules, avec une diversité de modèles allant de la citadine à l'utilitaire, et une électrification progressive du parc.

Concrètement, le projet consiste à compléter et coordonner les solutions existantes, notamment pour des trajets occasionnels. Car plusieurs initiatives locales d'autopartage existent déjà en Ile-de-France, mais de manière fragmentée. Les emplacements des stations seraient ainsi définis en concertation avec les collectivités via des appels à candidatures prévus entre 2026 et 2027. « Ce service permettra de bénéficier d'un service d'autopartage harmonisé, lisible et accessible », indique le responsable du projet chez IDFM.

« Une solution vertueuse » Un certain nombre d'élus locaux se montrent favorables à l'initiative. « Dans notre ville, le service Autolib' rencontrait un grand succès, preuve du besoin d'autopartage en grande couronne. Les habitants vont très probablement s'approprier cette nouvelle version de l'autopartage », estime ainsi Anne Père-Brillault, nouvelle

« Sur le principe, tout ce qui permet de limiter l'utilisation de la voiture individuelle et de mutualiser son usage est positif. »

ÉRIC DUMOULIN
Maire, divers droite, de Chatou

maire (LR) du Chesnay-Rocquencourt (Yvelines), et ancienne conseillère régionale. « Sur le principe tout ce qui permet de limiter l'utilisation de la voiture individuelle et de mutualiser son usage est positif », assure également Eric Dumoulin, maire, divers droite, de Chatou, également dans les Yvelines.

Même avis du côté de Philippe Laurent, maire (UDI) de Sceaux, dans les Hauts-de-Seine, et conseiller régional d'Ile-de-France qui précise : « Beaucoup de personnes ont des besoins ponctuels pour utiliser une voiture, par exemple une fois par semaine pour aller voir un parent âgé ou pour certaines courses. L'autopartage peut leur permettre de se séparer de leur véhicule. Ou bien, s'ils en ont deux, de n'en conserver qu'un. C'est une solution vertueuse. »

Une équilibre économique encore incertain

Le futur dispositif se veut cependant différent de son prédécesseur. Là où Autolib' proposait un système de « free-floating », le nouveau projet privilégierait un modèle dit « en boucle » : les véhicules seraient retirés et restitués au même emplacement. Cette organisation, jugée plus simple à gérer et moins coûteuse, pourrait limiter certains dysfonc-

tionnements observés par le passé. Ce choix répond aussi à des contraintes opérationnelles. En imposant un retour à la station d'origine, l'opérateur peut mieux contrôler la disponibilité des véhicules et éviter les déséquilibres entre zones attractives et territoires moins densés.

L'équilibre économique reste, malgré tout, encore incertain. Depuis 2018, plusieurs opérateurs ont quitté le marché francilien, confrontés à une demande jugée insuffisante et à une forte concurrence, notamment des VTC ou de la location entre particuliers. « On nous dit que la dette d'IDFM explose que le déficit est énorme et insoutenable et, tout à coup, on envisage une dépense supplémentaire de 600 millions d'euros, s'inquiète notamment Céline Malaisé, présidente du groupe communiste au conseil régional. Nous ne nions pas les besoins liés à l'autopartage, mais compte tenu de la situation financière d'IDFM, et du fiasco financier d'Autolib', il nous semble qu'il faut agir avec prudence. »

Depuis 2018, plusieurs opérateurs ont quitté le marché francilien, confrontés à une demande jugée insuffisante et à une forte concurrence.

« Les 600 millions inscrits dans l'appel d'offres ne sont pas une dépense, ils représentent un chiffre d'affaires potentiel sur 6 ans. Il est bien trop tôt pour déterminer les recettes du projet qui dépendront de plusieurs paramètres. Et, s'il est normal que ce type de projet bénéficie de subventions publiques, l'opérateur désigné devra aussi assumer un risque financier », assure IDFM. ■

La RATP expérimente son bus sans chauffeur

94 Ces véhicules électriques de 8,5 mètres circulent sur 4,2 km entre Sucy-Bonneuil et Créteil depuis décembre.

Audrey Guettier

Il a dit



« Ce n'est pas la RATP qui décide, mais l'autorité locale des transports, comme Ile-de-France Mobilités. Mais pour qu'elle le décide, il faut qu'on le propose. »

XAVIER PIECHACZYK
PDG du groupe RATP

Des bus sans conducteur ? C'est le pari du groupe RATP qui a présenté la semaine dernière son expérimentation de bus autonome dans le Val-de-Marne. 8,5 mètres de long, 17 places, 100 % électrique, supervisé à distance avec un conducteur à bord pour le moment et sans voyageur... Ce bus circule sur 4,2 kilomètres entre la gare de RER A de Sucy-Bonneuil et Créteil. Il roule à 40 km/h et gère les feux rouges sur l'actuel tracé de la ligne 393 depuis décembre 2025.

Une première en France et en Ile-de-France pour un transport de cette envergure. Avec cette expérimentation, le Groupe RATP avance ses pions dans un secteur en pleine croissance pour autoriser ce service sans personne au volant. « A terme, les bus seront sans chauffeur, seulement supervisés à distance par un opérateur », explique Gilles Tauzin, directeur de l'innovation de la RATP. Depuis 2016, le groupe a réalisé 19 expérimentations.

Avec le développement des bus autonomes, le groupe espère augmenter la fréquence des passages de bus dans les zones à forte affluence, améliorer la performance de certaines lignes et mettre en place des liaisons sans viabilité économique.

Déploiement dès 2030

Le groupe envisage un déploiement de ces véhicules autonomes vers 2030-2035 et se garde de mentionner le montant de l'investissement. Concernant l'exploitation commerciale, Xavier Piechaczyk, PDG du groupe RATP précise à l'AFP qu'« il est trop tôt pour le dire, ce n'est pas la RATP qui décide mais l'autorité locale des transports, comme Ile-de-France Mobilités. Mais pour qu'elle le décide, il faut qu'on le propose ».

Cette expérimentation complète les précédentes déjà réalisées sur la ligne 393 dans le Val-de-Marne depuis 2023. « Nous avons choisi un terrain que l'on connaissait déjà », ajoute Gilles Tauzin. Cette ligne à haut niveau de service dispose d'une voie consacrée et d'un système de priorités aux feux sur les carrefours. Elle transporte 20.000 voyageurs

en moyenne par jour, soit près de 7 millions d'usagers par an entre la gare de Sucy-Bonneuil et la commune de Thiais, au sud du département sur 12 km.

Elle est aussi stratégique pour le territoire car elle couvre un bassin de plus de 50.000 habitants et de 25.000 emplois dans un rayon de moins de 600 mètres d'une station.

D'autres tests dans le Val-de-Marne

« Nous avons vocation à déployer ce service ailleurs », assure Gilles Tauzin. En dehors des bus ayant leur propre voie, le groupe RATP prévoit d'élargir ses connaissances et ses outils pour mettre en service des bus autonomes dans des environnements plus complexes. Avec ces tests, l'entreprise cherche à construire un centre de supervision à distance pour établir les procédures, gagner en compétence et améliorer la prise en main de ces véhicules. Des recrutements sont prévus à terme.

D'autres expérimentations du groupe ont lieu notamment en Essonne pour un service de navette autonome sur un site privé et en Arabie saoudite pour des navettes électriques autonomes. Un autre service autonome devrait entrer en test au Plessis-Trévise (Val-de-Marne) prochainement. ■

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

1.169.089

Le nombre total d'emplois salariés dans les Hauts-de-Seine au T4-2025.

-0,1 %

L'évolution du nombre d'emplois salariés dans les Hauts-de-Seine entre le T3-2025 et le T4-2025.

-0,1 %

L'évolution du nombre d'emplois salariés dans les Hauts-de-Seine entre le T4-2024 et le T4-2025.

+6,4 %

L'évolution du nombre d'emplois salariés dans les Hauts-de-Seine entre le T4-2019 (dernier trimestre avant la crise sanitaire) et le T4-2025.



Cette expérimentation complète les précédentes déjà réalisées sur la ligne 393 dans le Val-de-Marne depuis 2023.

En dix ans, le nombre de policiers municipaux a explosé en Ile-de-France

Une étude de l'Institut Paris Région dévoile l'ampleur de l'augmentation du nombre de policiers municipaux dans la région depuis le milieu des années 2010. Cette situation génère une forte tension sur les recrutements.

Hugo Robert

Thème incontournable de la campagne des municipales 2026 en Ile-de-France, les polices municipales ont connu un essor sans précédent lors des dix dernières années. Dans une étude publiée le 30 mars, l'Institut Paris Région (IPR) dévoile l'ampleur du phénomène d'équipement des communes franciliennes de ces forces de sécurité locale entre 2014 et 2024. Alors qu'un projet de loi a été déposé pour renforcer leurs prérogatives, elles sont désormais présentes dans l'immense majorité des communes.

En France, les polices municipales représentent un contingent de 29.000 agents répartis dans plus de 4.600 communes et intercommunalités en 2024. Dans la région, 6.450 policiers sont désormais actifs, soit une explosion de 92 % en dix ans. Largement portée par Paris qui a créé sa force de sécurité en 2021 et compte plus de 1.700 membres, cette progression touche inégalement les départements. Déjà bien pourvu en 2014, le département des Hauts-de-Seine voit leur nombre progresser de 20 %, quand la hausse est de 72 % en Seine-Saint-Denis.

Une généralisation transpartisane

Désormais 92 % de la population francilienne est couverte par une police municipale, contre seulement 65 % dix ans plus tôt. En Seine-Saint-Denis, c'est même la totalité de la population qui est concernée. « On observe un renforcement généralisé des polices municipales, quelle

que soit la couleur politique », assure Virginie Malochet la sociologue et coauteure de l'étude. La mobilisation d'élus de tous bords l'été dernier pour défendre le bouclier sécurité de la région et ses subventions afin d'équiper les agents, a démontré l'importance de cette politique publique. Pour de nombreux élus, ces investissements comblent un manque des policiers et gendarmes nationaux sur le terrain. « Les élus perçoivent parfois un désengagement relatif des services de l'Etat sur la tranquillité publique », souligne Virginie Malochet.

Si les polices municipales se sont banalisées, le sujet est devenu un curseur clivant dans des communes comme Saint-Denis (Seine-Saint-Denis). La volonté du nouveau maire, Bally Bagayoko (LFI), d'entamer un désarmement progressif des agents dont les contours sont encore en réflexion, a provoqué un tollé. Son prédécesseur, Mathieu Hanotin (PS), avait largement contribué à renforcer les effectifs pour arriver à un contingent de 135 agents dans la deuxième plus grande ville d'Ile-de-France.

Police intercommunale

Outre la forte hausse des effectifs, l'étude pointe aussi un autre phénomène du doigt : celui de la hausse des coopérations pour réduire les frais de coûteux services à entretenir à l'échelle des communes. Encore marginale, la coopération à l'échelle intercommunale gagne du terrain. C'est dans le département du Val-d'Oise, plus précisément autour de Roissy que la première



Novembre 2025 : cérémonie pour le quatrième anniversaire de la police municipale de Paris. Photo Franck Deroua/Sipa

police intercommunale de France a vu le jour. Dans ce même département, deux autres polices intercommunales interviennent cette fois en complément des polices municipales dans les agglomérations de Val Parisis et Plaine Vallée. D'autres options de mutualisations entre deux communes commencent également à essaimer. A Evry-

Courcouronnes (Essonne), le maire Stéphane Beaudet (ex-LR) a notamment signé une convention facilitant l'intervention de sa police municipale dans la commune voisine de Lisses, sur un secteur mitoyen en proie à des occupations régulières.

Mais cette hausse des effectifs crée des effets pervers. « Le marché

d'emploi des policiers municipaux est très clairement en tension. Ces questions de recrutement et de fidélisation constituent des enjeux majeurs aujourd'hui », observe la sociologue. Alors que les maires tout juste élus doivent s'atteler à embaucher les agents promis pendant la campagne, ils vont se livrer une rude concurrence, où la qualité des équi-

pelements, les primes et les facilitations de logement font la différence.

Dans ce sens, l'armement des agents devient souvent le juge de paix. L'étude note d'ailleurs l'augmentation de ces équipements en Ile-de-France : 49 % des policiers municipaux sont dotés d'une arme à feu individuelle en 2024, et si l'on exclut Paris, ce taux s'élève à 67 %.

En Seine-Saint-Denis, l'agence qui saisit les biens des délinquants amplifie son action

93 La confiscation des biens des trafiquants a permis de récolter, dans le ressort du seul tribunal judiciaire de Bobigny, 141 millions d'euros.

Lucie Romano

Elle est inspirée de la lutte contre les mafias en Italie. L'Agence de gestion et de recouvrement des avoirs saisis et confisqués (Agrasc) rapporte de plus en plus d'argent à l'Etat français. Créée il y a une quinzaine d'années pour faciliter la saisie et la confiscation en matière pénale, elle est active sur la France entière et en particulier en Ile-de-France. Après la juridiction de Paris, le tribunal de Bobigny (Seine-Saint-Denis) y est le plus gros contributeur, avec un stock de 400.000 scellés - 30.000 nouveaux biens confisqués chaque année - et un volume de 141 millions d'euros d'avoirs saisis.

Concrètement, les peines de confiscation sont demandées par le tribunal judiciaire de Bobigny et exécutées par l'Agrasc. « Le nerf de la guerre, c'est l'information. Tout l'enjeu pour nous est de former les juridictions aux peines de confiscation », explique Aurélien Létocard, magistrat auprès de l'Agrasc, coordinateur notamment de l'antenne régionale de Paris (qui couvre Paris, la Seine-et-Marne, l'Yonne, l'Essonne, la Seine-Saint-Denis et le Val-de-Marne).

Vente aux enchères

L'Agrasc, qui vient de signer une convention avec le tribunal de Bobigny pour intensifier leur collaboration en lien avec la récente loi Warsmann de juin 2024, incite les juridictions à vendre aux enchères les biens saisis. L'argent est séquestré le temps de la décision définitive de justice. L'objectif est de diminuer les frais de justice de l'Etat.

« En général, le délinquant fait appel de la peine de confiscation, pas forcément de la peine de prison. »

GRAZIELLA TONA, cheffe de l'antenne de Paris de Agrasc

Dans la juridiction de Bobigny par exemple, « les frais de gardiennage ont pu s'élever jusqu'à 1.500 euros par mois pour surveiller les jusqu'à 2.000 véhicules stockés », rappelle Aurélien Létocard. Par ailleurs, le dispositif « Circuit court » en matière de lutte contre le blanchiment d'argent (escroquerie à la TVA, travail dissimulé, etc.), permet de saisir les fonds sitôt un flux financier suspect identifié. L'ordonnance de saisie est stipulée à la société mais celle-ci « ne fait pas appel si elle est blanchisseuse », fait-il remarquer. L'argent est transféré sur le compte de l'Agrasc tandis que l'enquête est

classée sans suite par le parquet. « Ce qui est nouveau, c'est de faire rencontrer le droit pénal et le droit de saisie. Une société fictive, on ne sait pas qui est derrière donc on n'a pas les moyens d'appréhender les biens ni de mener d'enquête. » Depuis la mise en place de ce dispositif en 2023, 23,6 millions d'euros ont été appréhendés dans les juridictions franciliennes, dont environ 9,5 millions d'euros pour celle de Bobigny.

Preuve que la sentence fait mal, « en général, le délinquant fait appel de la peine de confiscation, pas forcément de la peine de prison », conclut Graziella Tona, cheffe de l'antenne de Paris.



Après la juridiction de Paris, le tribunal de Bobigny y est le plus gros contributeur de l'Agrasc, avec un stock de 400.000 scellés, 30.000 nouveaux biens confisqués chaque année. Photo Romain Gaillard/REA

820 millions d'euros de redressements de l'Urssaf pour travail dissimulé

Opération « prévention » jeudi dernier pour l'Urssaf Ile-de-France, qui pilote la collecte et la redistribution des cotisations des entreprises dans la région. 320 inspecteurs et contrôleurs lâchés dans 80 communes de la région. Objectif : détecter du travail dissimulé dans des boutiques de vente de cigarettes électroniques, de téléphonie et d'ordinateurs. Non pas que ce soient les secteurs les plus concernés par cette fraude, qui consiste à ne pas déclarer des salariés ou à minorer leurs contrats de travail. Le BTP a concentré à lui seul les deux tiers des montants redressés dans la région en 2025. Ces redressements régionaux s'élèvent à près de 820 millions d'euros, dont 27 millions seulement ont été récupérés l'an passé, une grande part des entreprises redressées disparaissant juridiquement dans l'année. C'est en partie contre cette évaporation qu'a été mis au point le projet de loi relatif à la lutte contre les fraudes sociales et fiscales, sur lequel l'Assemblée nationale votera le 7 avril après le passage du texte au Sénat. En contrôlant quelques échoppes près de la mairie de Montreuil (Seine-Saint-Denis), l'équipe que « Les Echos » ont accompagnée voulait avant tout rappeler ce message : « La finalité de ces contrôles est le rétablissement des droits des salariés » qui, en fonction des cas, sont victimes ou s'accrochent de la situation. C'est aussi de faire en sorte « que les entreprises ne se disent pas : "tout le monde fraude sauf moi !" Il faut lutter contre cela pour favoriser le consentement à l'impôt et s'assurer de pouvoir continuer à financer le système de protection sociale », explique Paul Vielajus, directeur de la lutte contre le travail dissimulé à l'Urssaf Ile-de-France. — L.R.

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

684.119 +0,2 %

Le nombre total d'emplois salariés en Seine-Saint-Denis au T4-2025.

L'évolution du nombre d'emplois salariés en Seine-Saint-Denis entre le T3-2025 et le T4-2025.

+1,4 % +6,7 %

L'évolution du nombre d'emplois salariés en Seine-Saint-Denis entre le T4-2024 et le T4-2025.

L'évolution du nombre d'emplois salariés en Seine-Saint-Denis entre le T4-2019 (dernier trimestre avant la crise sanitaire) et le T4-2025.

A Massy, les recettes d'urbanisme de Nicolas Samsoen

91 **DANS LE FAUTEUIL DU MAIRE** Réélu pour un troisième mandat à Massy, Nicolas Samsoen s'inscrit dans une dynamique engagée, celle d'une ville en pleine mutation. Entre l'arrivée du Grand Paris Express, l'ouverture du Centre Pompidou Francilien et la requalification du quartier Massy-Opéra, le territoire change d'échelle.

Alain Piffaretti

J'ai l'impression d'être élu pour la première fois», lâche aujourd'hui Nicolas Samsoen qui semble moins concevoir son troisième mandat à la tête de la ville de Massy (50.000 habitants) comme une reconduction qu'une nouvelle étape. Réélu confortablement avec 55 % au second tour dans une triangulaire, le maire UDI de 55 ans conforte son assise, après avoir succédé à Vincent Delahaye, puis d'être élu sous son nom propre, en 2020.

Engagé dans une transformation urbaine et économique profonde de cette ville d'Essonne, l'élu, également vice-président du conseil départemental, souhaite amplifier cette transition. Quitte à provoquer quelques craintes ou incompréhensions.

Calendrier prometteur

Il faut dire que cette réélection de Nicolas Samsoen coïncide avec le démarrage d'un chantier structurant : l'arrivée de la ligne 18 du Grand Paris Express. D'ici 2026-2027, ce métro automatique doit relier Massy au plateau de Saclay, puis à Orly et Versailles. Une transformation qui n'est pas sans rappeler une autre minirévolution pour la commune : la création dans les années 1990, à Massy, de la première gare TGV francilienne en dehors de Paris.

Cette fois, la ligne 18 doit conforter le rôle de carrefour stratégique de la ville entre pôles scientifiques, économiques et universitaires. « Massy va considérablement renforcer sa place de vraie ville du plateau de Saclay. Elle va devenir une véritable ville centre qui devra pouvoir en proposer toutes les fonctions et aménités aux habitants, chercheurs et étudiants du plateau », assure l'élu, ingénieur de formation, au passé d'urbaniste.

Nicolas Samsoen, diplômé de l'École normale supérieure et de l'École des ponts, a notamment dirigé l'établissement public d'aménagement du Mantois Seine Aval (Epamsa) et puis une division de l'opérateur de transports Transdev. Il aime dire aujourd'hui que son regard sur la ville est celui d'un urbaniste transformé par la pratique du métier d'élu local. Il espère aussi que la nouvelle accessibilité pourra encore accélérer l'installation d'entreprises et la densification de l'activité économique. « Qui aurait pu prédire il y a quelques années



Nicolas Samsoen, réélu maire de Massy : « J'ai l'impression d'être élu pour la première fois. »

qu'une entreprise du CAC 40 (Carrefour) aurait son siège à Massy ? Nous sommes aujourd'hui un pôle majeur de l'activité économique francilienne. Notre quartier d'affaire Atlantis compte plus de 25.000 emplois », se réjouit Nicolas Samsoen.

Un laboratoire urbain

C'est sans doute dans le quartier Massy-Opéra que les transformations sont et seront les plus visibles. Longtemps enclavé, ce secteur qui concentre une part importante de la population fait l'objet d'une requalification massive. La démolition de l'ancien centre commercial des Franciades, remplacé par des logements, des commerces et des espaces publics, symbolise ce basculement. Avec une autre ambition : faire de Massy une destination culturelle, capable d'attirer au-delà de ses habitants. Avec l'ouverture annoncée du Centre Pompidou francilien, La Fabrique de l'art, la ville s'appête à accueillir un équipement d'envergure nationale. Une

politique qui n'est pas sans attirer les critiques des adversaires du maire, stigmatisant une « gentrification » de la commune.

Ces remarques ont le don d'agacer l'élu qui déteste le terme et lui préfère celui de diversité. « Le quartier restera populaire, mais plus mixte et attractif », assure l'élu, qui a défendu ses convictions en matière de mixité sociale et de diversité dans

un récent ouvrage (1). Nicolas Samsoen revendique une présence active sur le terrain « pour rester au contact de la population » : chaque jeudi, il participe à un « café de parents » dans une école différente et se rend à des conseils de quartiers. Mais ces « antennes » ne l'ont pas toujours empêché de sous-estimer certaines inquiétudes, comme celles suscitées par une éventuelle implantation du grand stade du PSG. Alors que des études sont en cours pour aider les propriétaires du club à trancher entre deux villes candidates, Massy ou Poissy, des pétitions citoyennes contre la venue du club ont conduit Nicolas Samsoen à proposer un référendum local. Le vote pourrait se dérouler dans les prochains mois, si, le PSG n'a pas, entre-temps, choisi de s'installer ailleurs... ou de rester à Paris.

(1) Nicolas Samsoen est l'auteur de l'ouvrage « D'excellents Français. Comment faire de l'immigration une chance », publié chez Grasset

« Qui aurait pu prédire il y a quelques années qu'une entreprise du CAC 40 aurait son siège à Massy ? »

NICOLAS SAMSOEN
Maire de Massy

A Issy, NGE et Contech lancent un appel à candidatures pour leur nouvel incubateur

92 L'appel à candidatures va être lancé mi avril : NGE, quatrième groupe français de BTP et Contech, structure qui rassemble les entrepreneurs innovants du secteur de la construction en appellent aux jeunes pousses désireuses d'un coup de pouce et de visibilité, afin de venir s'installer à Issy-les-Moulineaux dans un espace qui leur sera entièrement consacré. NGE ouvrira mi mai, dans ses propres bâtiments, un espace de 400 m² pour accueillir 100 start-up autour d'un même objectif : accélérer l'innovation dans le BTP en favorisant les synergies entre ces entreprises, les clients, et NGE. L'idée est de les aider à transformer rapidement les innovations en projets concrets. — Catherine Bocquet

Sécurité : Pontoise passe la vitesse supérieure

95 A Pontoise, ville de 32.000 habitants, la sécurité locale a franchi un nouveau palier sous l'impulsion de son adjoint à la sécurité, le général de gendarmerie et professeur de sciences criminelles François Daoust, qui a récemment présenté le bilan des actions menées en 2025. Plus largement, ce bilan s'inscrit dans une forte implication de la commune sur ces thématiques depuis 2020. Durant le précédent mandat, les effectifs de policiers municipaux sont passés du simple au double (24 agents en 2025 contre 12 en 2020). Ils ont ainsi augmenté leur activité et multiplié les opérations avec les policiers nationaux (30 en 2025 contre 21 en 2024). Le changement est également palpable concernant le nombre de caméras dont près d'une centaine est opérationnelle. Côté chiffres, 50 % des interventions des policiers émanent d'un appel d'un des huit agents du centre de supervision urbain (CSU), 106 lectures ont été demandées par les services de police nationale avec 85 réquisitions pour des enquêtes judiciaires. Les caméras ont également été fortement mobilisées dans le cadre de la vidéoverbalisation, sanctionnant des entorses au code de la route. — Hugo Robert

La recette originale de France Travail pour recruter

94 Elaborer un menu, cuisiner, puis déjeuner ensemble. Dans le Val-de-Marne, une trentaine de demandeurs d'emplois et de recruteurs ont participé, début avril, à une session de recrutement pour le moins originale. Les recruteurs provenaient des secteurs de la restauration rapide et de la vente en boulangerie. Cependant, personne ne savait, au cours de la session de la cuisine, qui était qui. Un moyen pour les entreprises de déceler le savoir-être des candidats et d'échanger. Cette journée était mise en place par plusieurs agences France Travail de l'est du Val-de-Marne depuis septembre 2025. Une première en Ile-de-France. « L'objectif est d'observer le respect des consignes, la cohésion d'équipe ou encore qui prend la tête de l'équipe notamment », détaille Lamia Jacob-Manjoo, directrice de l'agence France Travail à Ivry-sur-Seine. Depuis septembre, six sessions organisées avec une vingtaine de demandeurs d'emploi auront abouti au recrutement de 43 personnes. — Audrey Guettier

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

552.745 -0,2 %

Le nombre total d'emplois salariés dans le Val-de-Marne au T4-2025.

L'évolution du nombre d'emplois salariés dans le Val-de-Marne entre le T3-2025 et le T4-2025.

+0,1 %

L'évolution du nombre d'emplois salariés dans le Val-de-Marne entre le T4-2024 et le T4-2025.

+1,4 %

L'évolution du nombre d'emplois salariés dans le Val-de-Marne entre le T4-2019 (dernier trimestre avant la crise sanitaire) et le T4-2025.

L'observatoire régional foncier d'Ile-de-France relève une reprise fragile des marchés

93 En compilant les données de ses partenaires notaires et promoteurs, l'Observatoire régional foncier d'Ile-de-France brosse les grandes tendances des marchés fonciers et immobiliers franciliens en 2025.

Lucie Romano

2025 serait-elle l'année du « redémarrage » pour les marchés fonciers et immobiliers d'Ile-de-France ? Dans sa dernière note, l'Observatoire régional foncier (ORF) pointe une série d'indicateurs qui repassent au vert. Notamment, la production de logements est repartie à la hausse l'année dernière (+20 % de logements autorisés par rapport à 2024, près de 49.000

logements). Une augmentation portée par le rebond des logements sociaux (+34 % d'agréments). Le nombre de ventes dans l'ancien est lui aussi en hausse (+11 %, et même +16 % pour les appartements en petite couronne).

De leur côté, avec leurs 15.000 logements mis en vente en un an dans la région, les promoteurs progressent en volume de 50 % par rapport à 2024 - une année toutefois marquée par des résultats très fai-

bles. Avec la fin du dispositif fiscal Pinel, les investisseurs particuliers leur achètent toutefois moins de biens (-6 % sur un an).

Stock de logements

Les promoteurs se retrouvent avec un stock de logements en hausse : 20.310 logements qui n'ont pas encore trouvé preneurs, dont deux tiers répartis entre les Hauts-de-Seine, la Seine-Saint-Denis et le Val-de-Marne. Petite satisfaction tout

de même pour eux : les ventes en bloc, c'est-à-dire les ventes d'immeubles entiers, font recette, soutenues par l'essor des résidences services à destination des personnes âgées, leur nouvelle terre de conquête.

Les feux restent au rouge pour les ventes de terrains constructibles. Le volume en petite couronne (759 terrains vendus) est en baisse de 5 % sur un an et de 24 % par rapport à 2023, à l'exception notable des Hauts-de-Seine où les ventes

progressent assez fortement (+19 %). Quant aux prix, si une reprise est observée sur l'ensemble de la région, en petite couronne, le prix médian des terrains constructibles est en hausse de 11 %. C'est en Seine-Saint-Denis que la hausse des prix est la plus importante (+12 %, 370.000 euros), relève l'ORF Ile-de-France à partir des données Paris Notaires Services.

Moins de bureaux neufs

La note apporte aussi un point de vue intéressant sur le bureau : 30.000 m² de surfaces neuves ont été produites en 2025 dans la région, soit plus de dix fois moins que la moyenne décennale

(490.000 m² chaque année). 92 % de la production de bureaux provient désormais d'opérations de reconstruction.

Enfin, la note de l'ORF se penche sur l'activité immobilière dans 85 quartiers de gare, à partir de données foncières de 2024. Comme depuis 2023, les quartiers autour des gares du Grand Paris Express, de la future ligne Eole ou du prolongement des lignes 11 et 14 n'échappent pas aux reculs des transactions et des prix. Autour de la 14, étendue notamment jusqu'à Saint-Denis (Seine-Saint-Denis) au Nord, la baisse des transactions s'établit par exemple à 14 % et celle des prix à 5 %. ■

A Paris, le théâtre Récamier s'apprête à relever le rideau

75 Le théâtre Juliette-Récamier, rénové et modernisé, rouvre ses portes dans le 7^e arrondissement. Exploité par Seine & Watts, il adopte un modèle hybride mêlant événementiel et programmation culturelle.

Martine Robert

Au cœur du 7^e arrondissement de Paris, le théâtre Juliette-Récamier de 280 places, s'apprête à écrire une nouvelle page de son histoire, avec l'exploitation désormais assurée par Seine & Watts autour d'un modèle hybride mêlant de l'événementiel du lundi au mercredi, et de la culture du jeudi au dimanche. Plus d'un an après avoir signé le bail d'exploitation de la Cité du cinéma à Saint-Denis, Seine & Watts creuse son sillon avec ce bail signé auprès du propriétaire de la salle - La Ligue de l'enseignement : développer des lieux patrimoniaux à fort potentiel pour accueillir à la fois une programmation artistique et des événements professionnels en assurant la viabilité économique dans la durée.

« A Paris, l'offre de lieux de tourisme d'affaires dans un cadre culturel, est limitée. Or un simple lieu d'affaires n'est souvent pas très sexy. D'où cette hybridation, pour un supplément d'âme apporté par la culture. Ce sera le cas de la Cité du cinéma que l'on ouvrira dans deux mois, comme cela l'a été pour le Hangar Y à Meudon, auquel j'ai été un temps associé aux côtés de Frédéric Jousset », explique Didier Gouband

pour qui le modèle idéal est celui du Grand Palais.

Lui a créé Seine & Watts en 2024, avec pour associés l'agence Hops-cotch, la famille Paul Butard (qui a le traiteur Butard Enescot) et Novelty (équipements audiovisuels) pour proposer une offre intégrée aux entreprises (séminaires, conférences, formations et rencontres professionnelles) en parallèle de la programmation artistique. « Nous avons déjà sept demandes, de grandes entreprises, d'institutions, de cabinets conseils, d'ONG », se félicite-t-il.

De Jean Vilar à la Comédie-Française

Depuis 1909, la salle Récamier - devenue théâtre Juliette-Récamier en 1958 - occupe une place singulière dans le paysage parisien. La Ligue de l'enseignement l'a pensée dès l'origine comme un lieu d'éducation populaire, accueillant créations et débats. Après-guerre, dans ce haut lieu de l'émergence, ont sévi de grandes figures du théâtre, de Jean Vilar (Récamier était la deuxième salle du TNP), à Ariane Mnouchkine, en passant par Peter Brook, Simone de Beauvoir, ou encore la Comédie-Française qui s'en est servi pendant trente ans

comme salle de répétition pour le Vieux Colombier tout proche.

En 1978, le lieu a fermé, n'étant plus aux normes. La Ligue de l'enseignement a décidé de le relancer il y a dix ans par des travaux de plusieurs millions qui se sont terminés l'an passé, renouant avec une tradition incarnée par la femme de lettres Juliette Récamier elle-même, dont le salon au XIX^e siècle, réunissait déjà artistes, écrivains et responsables politiques.

Partenariats avec les voisins

Gilbert Désveaux qui va concevoir sa programmation, revendique cet héritage. « Nous imaginons un lieu qui créera des passerelles entre les disciplines, les générations et les publics », indique celui qui cumule l'expérience événementielle et culturelle, étant consultant pour Hops-cotch après avoir codirigé le Centre

dramatique national de Montpellier, puis dirigé deux théâtres de ville, au Blanc-Mesnil et à Saint-Germain-en-Laye.

« De nombreux spectacles, notamment de compagnies subventionnées en région, ne sont joués que quelques dates, faute de scènes pour les accueillir dans la durée. Nous voulons offrir une visibilité aux créations, qu'elles viennent du théâtre public ou privé », poursuit-il. Au menu, du théâtre contemporain et classique, des seuls en scène, de l'humour, de la musique, du cabaret, de la danse, des conférences, et des temps d'échange avec le public en lien avec les spectacles présentés, fort de l'ancrage du théâtre dans l'éducation populaire.

Certaines dates seront proposées par les partenaires du théâtre : la Ligue de l'enseignement, et la Fondation EDF située juste en face de la salle. Ainsi du 10 au 12 avril 2026 une partie du festival « Moi et les autres » proposé par la Fondation sera montré au Récamier, un événement gratuit mêlant talks, comedy club, performances et projections. D'autres partenariats pourraient être noués avec d'autres voisins tels que le Bon Marché, La Pagode, l'École des Loisirs, le Vieux Colombier. ■

La date

1978

Fermeture du lieu, qui n'est alors plus aux normes.

Les petits cinémas des Yvelines peinent à rivaliser avec les grands

78 « Pression » sur les distributeurs, guerre des prix... le cinéma municipal de Clayes-sous-Bois et l'établissement UGC de Plaisir s'accusent mutuellement de concurrence déloyale.

Adèle Loisel

Une lutte aux airs de « David contre Goliath » se joue dans les salles obscures des Yvelines. D'un côté, le cinéma municipal des Clayes-sous-Bois - commune de 17.000 habitants - qui compte deux salles et trois cents sièges. De l'autre, le multiplexe d'UGC à Plaisir, avec ses neuf salles comblées de 1.300 sièges. Trois kilomètres séparent les deux établissements... qui s'accusent mutuellement de concurrence déloyale.

Les Clayes-sous-Bois ont allumé la mèche. L'année 2025 a été mauvaise pour ce petit cinéma indépendant dont la fréquentation a chuté de 19,1 %. Le maire (divers droite) de la ville, Philippe Guiguen rend l'UGC voisin de Plaisir largement responsable de cette situation. Il va jusqu'à dire que le multiplexe aurait profité de sa situation pour faire « pression » sur les distributeurs afin que ces derniers privent son cinéma des droits de diffusion. Seraient particulièrement ciblés les films à succès : « En 2024, nous avons obtenu 42 sorties nationales, contre 24 l'année suivante », calcule l'édile.

Le géant du cinéma, lui, accuse la direction des Clayes-sous-Bois de pratiquer une autre forme de concurrence déloyale : une guerre des prix avec des entrées à 6 euros contre 15,20 euros pour le multiplexe. Et ce, grâce à des subventions publiques lui permettant, entre autres, de réduire ses frais d'exploitation. UGC rappelle dans un communiqué que le cinéma de Clayes-sous-Bois bénéficie de la mise à disposition du personnel municipal. La mairie a également alloué 135.000 euros à l'achat de films aux distributeurs en 2025, sur un budget global consacré à la culture de 225.000 euros.

Sorties nationales décalées

Loin d'une simple guerre de clochers, cette bataille concernerait d'autres cinémas indépendants du territoire à en croire l'édile. Le cinéma de proximité d'Elancourt (26.000 habitants) parvient encore à obtenir ces copies nationales, « essentielles » à son équilibre financier, mais désormais non sans mal : « Parfois, nous négocions le droit de les diffuser avec deux ou trois semaines de retard sur leur sortie initiale », confirme

Luc Beaucamp, directeur du cinéma indépendant local Ciné 7. Trop tard pour espérer de belles recettes : la plupart des billets s'écoulent les deux semaines suivant la sortie d'un film. « Fin février, nous constatons une croissance de 4 % de fréquentation dans notre cinéma, contre 20 % au niveau national », déplore le directeur du Ciné 7.

Les cinémas Art et Essai - titre qui distingue les salles exposant une proportion conséquente de films de cette catégorie - des Yvelines ont donc décidé de s'organiser. Depuis août 2024, ils sont réunis sous la bannière « Ciné Yvelines » afin de « plus peser » face aux géants de l'industrie, - majors, distributeurs et grands groupes de cinémas. Objectif : faire remonter le sujet à l'échelon politique.

Hémorragie de fréquentation

Ils ont trouvé l'oreille du député (UDI) des Yvelines Laurent Mazaury. Le 24 mars, l'élu a posé une question au gouvernement, estimant que le cas yvelinois était « loin d'être isolé ». « Tous les cinémas UGC ont subi d'importantes pertes après la crise sanitaire, rappelle le parlementaire. Asphyxiés par leurs coûts de fonctionnement très élevés, ils ont tout fait pour limiter l'accès aux premières exclusivités à ceux qu'ils considèrent comme leurs concurrents. » Entre 2013 et 2022, la fréquentation des salles a diminué de 21,5 % selon le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), les multiplexes étant les plus affectés.

Le député des Yvelines veut toutefois croire à une entente possible entre les salles Art et Essai et les grands établissements, et pense même qu'il y a de la place pour les deux. D'abord parce qu'une étude de concurrence est réalisée au préalable : « Avant que les multiplexes n'obtiennent le droit de s'installer, les villes s'assurent qu'ils sont suffisamment éloignés des cinémas municipaux aux alentours pour éviter justement toute concurrence », souligne Laurent Mazaury. Et d'abonder : « En plus, ils ont bien souvent des programmations différentes. » De quoi permettre de se partager le marché, juge-t-il. Et si la paix n'était pas être trouvée, l'élue appelle le CNC à mener une « médiation renforcée ». ■



Au cœur du 7^e arrondissement de Paris, le théâtre Juliette-Récamier de 280 places, s'apprête à écrire une nouvelle page de son histoire. DR

EN PARTENARIAT AVEC
nomination
SMART DATA FOR BUSINESS PERFORMANCE

AUTOMOBILE

MASERATI WEST EUROPE

Eric Courtioux

est nommé directeur de Maserati West Europe.

Agé de 59 ans, ce diplômé de l'École supérieure de gestion (ESG) possède trente-cinq ans d'expérience dans l'industrie automobile. Ces dernières années, il a occupé plusieurs postes de direction au sein de Stellantis, Fiat Chrysler Automobiles et Alfa Romeo.

IMMOBILIER

IMMO MOUSQUETAIRES

Myriam Darrivière

devient directrice générale d'Immo Mousquetaires.

Agée de 43 ans, elle a suivi le programme grande école de l'Essec Business School. Depuis 2019, elle évolue au sein d'Immo Mousquetaires qu'elle a intégré en tant que directrice du patrimoine. Auparavant, elle a fait ses armes dans le groupe Casino.

DATA & PUBLICITÉ

SOLOCAL +

Chloé Six

est la nouvelle directrice stratégie business et ventes de solocal +.

A 37 ans, elle dispose de plus de quinze ans d'expérience dans le marketing digital et la communication. Elle a notamment exercé au sein de la start-up AdTech et de groupes internationaux comme AdUX, Rocket Fuel, Media Figaro, Gammed ou Biggie Group.

ENSEIGNE DE DÉSTOCKAGE

STOKOMANI

Cédric Mahieu

rejoint Stokomani en tant que directeur général adjoint offre et supply chain.

Agé de 52 ans, ce diplômé de l'Insee Business School est titulaire d'un master 2 en trading, purchasing & retail. En 2024, il est devenu consultant pour de grands groupes de distribution internationaux. A partir de 2018, il a assuré la direction générale de B & M France.

Mélanie Marseault

sera directrice d'exploitation chez Stokomani, à compter du 13 avril.

décideurs locaux

Agée de 47 ans, cette licenciée en droit est diplômée de l'ESC Brest Business School, master 2 en ressources humaines. Entrée chez Metro France en 2017, elle fut directrice régionale sud-est avant de devenir, en 2021, directrice d'exploitation France.

DÉCARBONATION

CARBON SHIFT

Aurélien Cléraux

prend la direction générale de Carbon Shift (entité d'Equans).

Ingénieure diplômée de l'École Centrale Nantes et de l'université de Lund (Suède), elle est aussi titulaire du master management immobilier de l'Essec Business School. Elle a créé et dirigé Onata. Elle assumait également la fonction de directrice ESG d'Arkéa REIM.

ANNONCES JUDICIAIRES ET LÉGALES

75 • PARIS

SOCIÉTÉS

ALP01431380

Par ASSP en date du 26/03/2026, il a été constitué une SAS dénommée :

VEASY GLOBAL SAS

Siège social : 142, rue de Rivoli 75001 PARIS **Capital :** 1000 € **Objet social :** La conception, le développement, l'édition, l'exploitation et la commercialisation de logiciels, applications et solutions technologiques, notamment en mode SaaS ; la fourniture de services associés (hébergement, maintenance, support, intégration) ; les prestations de conseil et d'accompagnement en transformation digitale et systèmes d'information ; ainsi que la gestion et l'exploitation de droits de propriété intellectuelle liés à ces activités. **Président :** M Lefebvre Baptiste demeurant 44 Avenue Ernest Renan 1030 SCHAERBEEK Belgique élu pour une durée de 99. **Directeur Général :** M Putz Thomas demeurant 273 Impasse Captant Perinet 97190 LE GOSIER Guadeloupe **Admission aux assemblées et exercice du droit de vote :** Chaque actionnaire est convoqué aux Assemblées. Chaque action donne droit à une voix. **Clauses d'agrément :** Les actions sont librement cessibles entre associés. Toute cession à un tiers est soumise à l'agrément préalable de la collectivité des associés. **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01431620

Par ASSP en date du 06/04/2026, il a été constitué une société civile à capital variable dénommée :

LH INVEST (EN COURS DE FORMATION)

Siège social : 59 rue Jean Baptiste Pigalle 75009 PARIS **Capital minimum :** 1000 € **Capital souscrit :** 1000 € **Capital maximum :** 100000 € **Objet social :** L'acquisition, la gestion et l'exploitation par location (nue ou meublée, avec ou sans prestations) de tous biens immobiliers ; la détention et la gestion de patrimoine mobilier et de titres sociaux ; et plus généralement, toutes opérations civiles, financières ou patrimoniales s'y rattachant directement ou indirectement. **Gérance :** M Lize Antonin demeurant 59 rue Jean Baptiste Pigalle 75009 PARIS **09 ;** Mme Hautefort Philippine demeurant 59 rue Jean Baptiste Pigalle 75009 PARIS **09** **Cession de parts sociales :** Toute cession à un tiers est soumise à l'agrément unanime des associés. Les cessions entre associés ainsi que les cessions au profit des descendants directs d'un associé sont soumises à l'agrément accordé à la majorité des parts sociales des autres associés. **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01431034

Par ASSP en date du 02/04/2026, il a été constitué une SAS dénommée :

RGNFILM

Siège social : 11, Rue de Berne 75008 PARIS **Capital :** 500 € **Objet social :** Production cinématographique et audiovisuelle **Président :** M RIGON Gabriel demeurant 11, Rue de Berne 75008 PARIS **Admission aux assemblées et exercice du droit de vote :** Chaque actionnaire peut participer aux décisions collectives en personne ou représenté. **Clauses d'agrément :** Les actions sont librement cessibles ou les actions sont cessibles avec l'accord du président de la société **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01431156

Par ASSP en date du 02/04/2026 il a été constitué une SCI dénommée :

SHL

Siège social : 30 RUE DE CLICHY 75009 PARIS **Capital :** 1000 € **Objet social :** La société a pour objet : - l'acquisition de biens immobiliers - la gestion et l'administration de ces biens. Et plus généralement, la réalisation de toutes opérations, s rattachant directement ou indirectement à l'objet social sus décrit, pourvu que ces opérations n'affectent pas le caractère civil de la société. **Gérance :** M SAMUEL Hani demeurant 30 RUE DE CLICHY 75009 PARIS **09** **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01431565

Par ASSP en date du 06/04/2026 il a été constitué une EURL à capital fixe dénommée :

PYGMA

Capital : 1000,00 € **Objet social :** Conception, formulation, négoce, achat, vente, distribution et commercialisation (y compris e-commerce) de compléments alimentaires et produits de nutrition, ainsi que vente d'accessoires liés. Création, acquisition, gestion et cession de marques, noms commerciaux, noms de domaine et sites internet liés. **Durée :** 99 ans à compter de l'immatriculation au RCS de PARIS. **Siège social :** 6 rue Papillon 75009 PARIS. **Gérance :** M. FREYDIER Ghislain demeurant 6 rue Papillon 75009 PARIS

ALP01429575

Arcturus
SASU au capital de 1.000 €
45 Boulevard Magenta
75010 PARIS
948 719 018 RCS PARIS
Le 01/04/2026, l'associé unique a décidé, à effet immédiat, de :
- transférer le siège social au : 33 Avenue de Wagram 75017 PARIS.
- étendre l'objet social comme suit :
La publication, la diffusion et la commercialisation de livres, ouvrages imprimés et numériques, manuels, revues, supports pédagogiques, œuvres littéraires, scientifiques ou techniques ;
La conclusion de tous contrats liés à l'activité susmentionnée et notamment les contrats d'édition, de licence, de cession de droits, de cession, de diffusion et de distribution, en France et à l'étranger ;
La création, l'acquisition, l'exploitation, la cession, la concession et la gestion de droits de propriété intellectuelle afférents aux œuvres publiées, notamment les droits d'auteur, droits patrimoniaux et droits dérivés, ainsi que la perception, la redistribution et la gestion de toutes redevances, droits d'auteur et droits connexes issus de l'exploitation de ces œuvres.
La prise de tous intérêts et participations par tous moyens, apports, souscriptions, achats de parts sociales, d'actions, d'obligations et de tous droits sociaux dans toutes sociétés, affaires ou entreprises ;
L'exercice de mandats sociaux ;

ALP01409504

Cette annonce paraît pour les départements "Essonne" et "Paris".
SARL ACTION
SARL au capital de 1 000 euros
Siège social 85 Chemin de la Brosse
91640 BRIS-SOUS-FORGE
RCS D'EVRY 835 081 837
Par AGE du 06/03/2026 il a été décidé le transfert du siège social au 128 rue la BOETE Immeuble D 75008 PARIS, modification de la dénomination sociale qui est remplacée par ACTION F.O.O, gérant Mr LE GOFF Jean-Baptiste demeurant 99 Avenue Philippe Auguste 75011 PARIS notification au RCS D'EVRY immatriculation au RCS de PARIS

ALP01429478

COMMONS Société par actions simplifiée au capital de 10 000 euros **Siège social :** 4 Lieu-dit Mouron 18500 BERRY BOUY RCS BOURGES Aux termes d'une délibération en date du 12 juin 2025, l'Assemblée Générale Extraordinaire des associés de la société par actions simplifiée COMMONS a décidé de transférer le siège social du 4 Lieu-dit Mouron, 18500 BERRY BOUY au 52 Boulevard Ornano 75018 PARIS à compter du même jour et de modifier en conséquence l'article 4 des statuts.
La Société, immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de BOURGES sous le numéro 938 881 711 fera l'objet d'une nouvelle immatriculation auprès du Registre du commerce et des sociétés de PARIS.
Président : Monsieur Albéric de LA-GARDE, demeurant 52 Boulevard Ornano 75018 PARIS. **POUR AVIS** Le Président

ALP01406601

R.L.G. Société civile au capital de 500 000 € sis 1 Rue Robert Fournier 07400 Le Teil rcs Aubenas Siren 493 276 034. L'AGE du 20 02 2026 a décidé de transférer le siège social au 6 rue d'Armaille 75017 Paris et de modifier la dénomination sociale qui devient ALMY-LUX. Radiation du rcs Aubenas immatriculation au rcs de Paris.

ALP01429955

COMMONS
Société par actions simplifiée
Au capital de 10 000 euros
Siège social : 4 Lieu-dit Mouron
18500 BERRY BOUY
938 881 711 RCS BOURGES
Aux termes d'une délibération en date du 12 juin 2025, l'Assemblée Générale Extraordinaire des associés de la société par actions simplifiée COMMONS a décidé de transférer le siège social du 4 Lieu-dit Mouron, 18500 BERRY BOUY au 52 Boulevard Ornano 75018 PARIS à compter du même jour et de modifier en conséquence l'article 4 des statuts.
La Société, immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de BOURGES sous le numéro 938 881 711 fera l'objet d'une nouvelle immatriculation auprès du Registre du commerce et des sociétés de PARIS.
Président : Monsieur Albéric de LA-GARDE, demeurant 52 Boulevard Ornano 75018 PARIS. **POUR AVIS** Le Président

ALP01430940

Annonce Légale
BONJ, SASU au capital de 1 000 €, siège social sis 10 Rue Bagnolet à PARIS (75020), 878 923 689 RCS PARIS. Par PV de l'assemblée unique du 31.03.2026, il résulte que la société se transforme en EURL à compter du 01.04.2026. Cette transformation entraîne la publication des mentions suivantes. Forme. Ancienne mention : SASU. Nouvelle mention : EURL Direction de la société. Ancienne mention : M. Benjamin DENEBOUDE, demeurant 10 Rue Bagnolet à PARIS (75020), président. Nouvelle mention : M. Benjamin DENEBOUDE, demeurant 10 Rue Bagnolet à PARIS (75020), gérant. Les mentions antérieures relatives aux sociétés par actions sont frappées de caducité. Dépôt au RCS de PARIS.

ALP01406737

Cette annonce paraît pour les départements "Val-d'Oise" et "Paris".
COS CONSULT sas au capital de 1000 € sis 29 Avenue des Milonets 95510 Vétheuil rcs Pontoise Siren 403 802 515. L'AGE du 02 03 2026 a décidé de transférer le siège social au 6 rue d'Armaille, 75017 Paris. Radiation du rcs Pontoise immatriculation au rcs de Paris.

ALP01403535

Cette annonce paraît pour les départements "Val-de-Marne" et "Paris".
OGARNO sas au capital de 100 € sis 7 Rue Hélène Boucher 94320 Thiais rcs Creteil Siren 917 815 581. L'AGE du 23 02 2026 a décidé de transférer le siège social au 61 rue de Lyon 75012 Paris. Radiation du rcs Creteil immatriculation au rcs de Paris.

78 • YVELINES

SOCIÉTÉS

ALP01431013

Aux termes d'un ASSP en date du 02/04/2026, il a été constitué une SC ayant les caractéristiques suivantes :
Dénomination : SCI PJJ
Objet social : L'acquisition, la location, la transformation et aménagement de tous biens immobiliers
Et plus généralement la réalisation de toutes opérations se rapportant directement ou indirectement à cet objet social
Siège social : 4 Allée des Peupliers, 78590 NOISY LE ROI
Capital : 1 000 €
Durée : 99 ans à compter de son immatriculation au RCS VERSAILLES
Gérance : Monsieur HEBERT Pierre, demeurant 4 Allée des Peupliers, 78590 NOISY LE ROI
Clauses d'agrément : Les parts sociales ne peuvent faire l'objet d'une cession à un tiers qu'avec le consentement de la majorité des associés représentant l'unanimité des parts sociales.
Le projet de cession de parts sociales et la demande d'agrément correspondante doivent être notifiés préalablement à la Société et aux associés par lettre recommandée avec demande d'avis de réception ou par acte extrajudiciaire ou doivent être remis à la Société et aux associés contre émargement ou récépissé.

91 • ESSONNE

SOCIÉTÉS

ALP01431476

Par ASSP en date du 15/03/2026 il a été constitué une SAS à capital fixe dénommée :

DESTOCK CAFTAN

Capital : 100,00 €
Objet social : commerce de détail sur éventaires et marchés de textiles, de prêt-à-porter, de caftans traditionnels marocains ; la vente en ligne de vêtements et prêt-à-porter
Durée : 99 ans à compter de l'immatriculation au RCS de Evry.
Siège social : 16 Résidence le VIEILLET 91480 Quincy-sous-Sénart.
Président(e) : M. TOUTOU Najim pour une durée illimitée demeurant 16 Résidence le VIEILLET 91480 Quincy-sous-Sénart

DIVERS

ALP01428547

SELARIL Bruno LUTHER, Laurent LUTHER et Myriam PENIN-MAILLET
Notaires Associés
Rond-Point du 30 août 1944 - 36500 BUZANCAIS
Nouveau mail: luther.penin@36011.notaires.fr

CHANGEMENT DE REGIME MATRIMONIAL

Suivant acte reçu par Maître Bruno LUTHER, Notaire Associé de la Société d'Exercice Libéral à Responsabilité Limitée dénommée « Bruno LUTHER, Laurent LUTHER et Myriam PENIN-MAILLET, notaires associés », titulaire d'un Office Notarial à BUZANCAIS (Indre), Rond-Point du 30 Août 1944, avec bureaux annexes à CHATILLON SUR INDRE et MEZIERES EN BRENNE, CRPCEN 36011, le 26 mars 2026, a été reçu le changement de régime matrimonial portant adoption de la communauté universelle avec clause d'attribution intégrale de la communauté au survivant d'eux par Monsieur Gérard Marie Antoine SERRE, retraité, et Madame Marie-Christine Jeanne Solange PERRET du CRAY, retraitée, demeurant ensemble à G.F. SUR YVETTE (91190) 42 Allée des Néfliers. Monsieur est né à PERIGUEUX (24000) le 12 janvier 1948, Madame est née à NANCY (54000) le 13 août 1952. Mariés à la main de VERDENAL (54450) le 4 mai 1974 sous le régime de la communauté de biens meubles et acquêts, ayant opté pour le régime de la communauté de biens réduite aux acquêts avec clause de précaput aux termes d'un acte reçu par Maître Ludovic DURET, notaire à MELUN (77000), le 27 octobre 2010, n'ayant pas fait l'objet d'opposition depuis. Les oppositions de créanciers à ce changement, s'il y a lieu, seront reçues dans les trois mois de la présente insertion, en l'office notarial où domicile a été élu à cet effet. Pour insertion Le notaire.

92 • HAUTS-DE-SEINE

SOCIÉTÉS

ALP01431756

Président Dénomination : DREAM COIFF. **Forme :** SASU. **Capital social :** 1000 euros. **Siège social :** 3 RUE FELICIE, 92230 Gennevilliers. 929531804 RCS de Nanterre. Aux termes de l'AGE en date du 30 juin 2025, à compter du 1 juillet 2025, l'associé unique a décidé de nommer en qualité de président Monsieur BELKADI MAROUANE, demeurant 117 AVENUE GABRIEL PER. 95870 Bezons en remplacement de AMIDOUCHE IMAD. Mention sera portée au RCS de Nanterre.



À vos côtés pour publier vos annonces légales

Découvrez notre service

93 • SEINE-SAINT-DENIS

SOCIÉTÉS

ALP01431752

Avis de constitution
Il a été constitué une société par acte sous seing privé, en date du 31 mars 2026, à MORNE À L'EAU.
Dénomination : L'ADNS.
Forme : Société civile immobilière.
Siège social : 1 place Danielle Casanova - Appartement 37, 93440 Dugny.
Objet : en France et à l'étranger : l'acquisition, en état futur d'achèvement ou achevés, l'apport, la propriété, la mise en valeur, la transformation, la construction, l'aménagement, l'administration, la location et la vente (exceptionnelle), la mise à disposition à titre gratuit au profit de l'un des associés, de tous biens et droits immobiliers, ainsi que de tous biens et droits pouvant constituer l'accessoire, l'annexe ou le complément des biens et droits immobiliers en question. Le tout soit au moyen de ses capitaux propres soit au moyen de capitaux d'emprunt, ainsi que de l'octroi, à titre accessoire et exceptionnel, de toutes garanties à des opérations conformes au présent objet civil et susceptibles d'en favoriser le développement.
Durée de la société : 99 années(s).
Capital social fixe : 100 euros
Cession de parts et agrément : Les parts sociales sont librement cessibles entre associés. Par contre, toute cession de parts à des conjoints, ascendants, descendants, ou tiers, est soumise à la procédure de l'agrément préalable de l'assemblée générale extraordinaire des associés.
Gérant : Monsieur Axel DANTO, demeurant 21 rue du Commandant Baroche, 93350 Le Bourget
Gérant : Monsieur Nicolas DANTO, demeurant 3349 route Rémy Nansouta, 97111 Morne A l'Eau
La société sera immatriculée au RCS de Bobigny.

ALP01429579

BLUETEAM XIV
SAS au capital de 10 000 €
Siège social : 45 rue de Paris - 95747 Roissy Charles-de-Gaulle cedex - 93290 Tremblay-en-France
994 066 132 RCS Bobigny
Aux termes du procès-verbal de décisions de l'assemblée unique du 30/03/2026 il a été décidé :
d'adopter HOLIDAYS PARTNER comme dénomination sociale de transférer le siège social au 1 place Aimé Césaire - 93100 Montreuil, désigné en qualité de Président Mme Bouchra KAABOUZ en remplacement de Mr Steven ZAAAT démissionnaire.

ALP01431557

HY.POSE CHAUFF
SAS au capital de 1000 € **Siège social :** 39 RUE GEORGE SAND APPT 2259 93240 STAINS RCS BOBIGNY 892657750

ALP01431557

Par décision Assemblée Générale Ordinaire du 30/12/2025, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable à compter du 30/12/2025, il a été nommé liquidateur(s) M FERJANI Mohamed Ali demeurant au 16RUE G. APPOLINAIRE 93240 STAINS et fixé le siège de liquidation où les documents de la liquidation seront notifiés au siège social. Mention en sera faite au RCS de BOBIGNY.

ALP01431557

Par décision Assemblée Générale Ordinaire du 30/12/2025, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable à compter du 30/12/2025, il a été nommé liquidateur(s) M FERJANI Mohamed Ali demeurant au 16RUE G. APPOLINAIRE 93240 STAINS et fixé le siège de liquidation où les documents de la liquidation seront notifiés au siège social. Mention en sera faite au RCS de BOBIGNY.

ALP01431557

Par décision Assemblée Générale Ordinaire du 30/12/2025, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable à compter du 30/12/2025, il a été nommé liquidateur(s) M FERJANI Mohamed Ali demeurant au 16RUE G. APPOLINAIRE 93240 STAINS et fixé le siège de liquidation où les documents de la liquidation seront notifiés au siège social. Mention en sera faite au RCS de BOBIGNY.

ALP01431557

Par décision Assemblée Générale Ordinaire du 30/12/2025, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable à compter du 30/12/2025, il a été nommé liquidateur(s) M FERJANI Mohamed Ali demeurant au 16RUE G. APPOLINAIRE 93240 STAINS et fixé le siège de liquidation où les documents de la liquidation seront notifiés au siège social. Mention en sera faite au RCS de BOBIGNY.

ALP01431557

Par décision Assemblée Générale Ordinaire du 30/12/2025, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable à compter du 30/12/2025, il a été nommé liquidateur(s) M FERJANI Mohamed Ali demeurant au 16RUE G. APPOLINAIRE 93240 STAINS et fixé le siège de liquidation où les documents de la liquidation seront notifiés au siège social. Mention en sera faite au RCS de BOBIGNY.

ALP01431557

Par décision Assemblée Générale Ordinaire du 30/12/2025, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable à compter du 30/12/2025, il a été nommé liquidateur(s) M FERJANI Mohamed Ali demeurant au 16RUE G. APPOLINAIRE 93240 STAINS et fixé le siège de liquidation où les documents de la liquidation seront notifiés au siège social. Mention en sera faite au RCS de BOBIGNY.

ALP01431557

Par décision Assemblée Générale Ordinaire du 30/12/2025, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable à compter du 30/12/2025, il a été nommé liquidateur(s) M FERJANI Mohamed Ali demeurant au 16RUE G. APPOLINAIRE 93240 STAINS et fixé le siège de liquidation où les documents de la liquidation seront notifiés au siège social. Mention en sera faite au RCS de BOBIGNY.

ALP01431557

Par décision Assemblée Générale Ordinaire du 30/12/2025, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable à compter du 30/12/2025, il a été nommé liquidateur(s) M FERJANI Mohamed Ali demeurant au 16RUE G. APPOLINAIRE 93240 STAINS et fixé le siège de liquidation où les documents de la liquidation seront notifiés au siège social. Mention en sera faite au RCS de BOBIGNY.

ALP01431557

Par décision Assemblée Générale Ordinaire du 30/12/2025, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable à compter du 30/12/2025, il a été nommé liquidateur(s) M FERJANI Mohamed Ali demeurant au 16RUE G. APPOLINAIRE 93240 STAINS et fixé le siège de liquidation où les documents de la liquidation seront notifiés au siège social. Mention en sera faite au RCS de BOBIGNY.

ALP01431557

Par décision Assemblée Générale Ordinaire du 30/12/2025, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable à compter du 30/12/2025, il a été nommé liquidateur(s) M FERJANI Mohamed Ali demeurant au 16RUE G. APPOLINAIRE 93240 STAINS et fixé le siège de liquidation où les documents de la liquidation seront notifiés au siège social. Mention en sera faite au RCS de BOBIGNY.

PRIX DE VENTE
110 000 €
(honoraires à la charge du vendeur et hors frais de notaire)
Guillaume JOUET
07 87 91 72 62
g.jouet@imax.fr

MODALITÉS DE REMISE DES OFFRES :
Les offres d'achat doivent être remises par e-mail/lien sécurisé reçu dans un délai d'1 mois à compter du 08/04/2026.

Les offres d'achat reçues seront étudiées et classées selon les modalités définies à l'article D 443-12-1 du CCH. Pour être recevables, les offres d'achat doivent être accompagnées d'un dossier de candidature complet en ce compris les pièces justificatives dont la liste sera communiquée par le commercial lors de la visite.
* Toutefois, la vente peut avoir lieu sans attendre l'issue du délai de remise des offres au 1^{er} acheteur dès lors qu'il appartient à la catégorie des personnes physiques prioritaires (locataire d'un bailleur social disposant de patrimoine dans le département ou gardien d'immeuble HLM sous plafond de ressources d'accèsion sociale).

94 • VAL-DE-MARNE

AVIS DIVERS

ALP01429134

SEQENS HABIT'ICI
APPARTEMENT A VENDRE
Situé 9 rue Danton 94270 Le Kremlin-Bicêtre

UG 329001 - T3 (lot 26) + stationnement (lot 152) - 66,8 m² Sc - 3e étage - Soumis au régime de la copropriété (sans procédure en cours) - DPE : D 179 kWh/m²/an - D 36 kg CO2/m²/an - Charges de copropriété 2025 : 2 202 €/an - Taxe foncière 2025 : 2 404 €

Les informations sur les risques auxquels ce bien est exposé sont disponibles sur le Géorisques (www.georisques.gouv.fr).

ALP01429134

PRIX DE VENTE
350 470 €
(honoraires à la charge du vendeur et hors frais de notaire)
Jennifer TAYLOR
06 50 70 34 89
j.taylor@imax.fr

MODALITÉS DE REMISE DES OFFRES :
Les offres d'achat doivent être remises par e-mail/lien sécurisé reçu dans un délai d'1 mois à compter du 08/04/2026.

Les offres d'achat reçues seront étudiées et classées selon les modalités définies à l'article D 443-12-1 du CCH. Pour être recevables, les offres d'achat doivent être accompagnées d'un dossier de candidature complet en ce compris les pièces justificatives dont la liste sera communiquée par le commercial lors de la visite.
* Toutefois, la vente peut avoir lieu sans attendre l'issue du délai de remise des offres au 1^{er} acheteur dès lors qu'il appartient à la catégorie des personnes physiques prioritaires (locataire d'un bailleur social disposant de patrimoine dans le département ou gardien d'immeuble HLM sous plafond de ressources d'accèsion sociale).

ALP01430011

RESTAURANT TIBETAIN
SAS au capital de 8000 euros.
15 BOULEVARD DU MARECHAL FOCH, 95210 SAINT-GRATIEN
903900025 R.C.S. PONTOISE

L'AGE du 31/03/2026 a décidé sa dissolution anticipée au 31/03/2026. Liquidateur : Monsieur KANGAN TSOM Choezin, 29 rue Marcelle Lecat, 95210 Saint Gratien. Siège de liquidation : fixé au siège social.

95 • VAL-D'OISE

SOCIÉTÉS

ALP01430011

RESTAURANT TIBETAIN
SAS au capital de 8000 euros.
15 BOULEVARD DU MARECHAL FOCH, 95210 SAINT-GRATIEN
903900025 R.C.S. PONTOISE

L'AGE du 31/03/2026 a décidé sa dissolution anticipée au 31/03/2026. Liquidateur : Monsieur KANGAN TSOM Choezin, 29 rue Marcelle Lecat, 95210 Saint Gratien. Siège de liquidation : fixé au siège social.

Les Echos Le Parisien SERVICES



TOUS NOS SERVICES
POUR FACILITER VOS DÉMARCHES ET FORMALITÉS

Les Echos Sociétés

Directeur Délégué : Dusan JACIMOVIC

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), Côte-d'Armor (22), Doubs (25), Gard (30), Maine-et-Loire (49), 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 2026 et MODALITÉS DE PUBLICATION (Arrêté du 19 novembre 2025)



Notre solution d'annonces légales sur mesure pour les professionnels du Chiffre et du Droit



Compte personnalisé



Couverture nationale



Service Qualité Relation Client dédié



Attestation de parution immédiate



Découvrez
notre service
01 87 39 70 08

AVIS D'APPELS D'OFFRES

SERVICES

94 EPT GRAND ORLY SEINE BIÈVRE



ACCOMPAGNEMENT POUR L'ÉLABORATION DU DOSSIER DE CANDIDATURE DU TERRITOIRE POUR L'ANRU3

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
Nom complet de l'acheteur : Etablissement Public Territorial Grand-Orly Seine Bièvre
Type de Numéro national d'identification : SIRET
N° National d'identification : 20005801400016
Ville : Orly aéroport cedex
Code Postal : 94368
Groupement de commandes : Non

SECTION 2 : COMMUNICATION
Lien direct aux documents de la consultation : <https://marches.maximilien.fr/>
Identifiant interne de la consultation : 2600010
Intégralité des documents sur le profil d'acheteur : Oui
Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non
Nom du contact : Camille Bertrand
Adresse mail du contact : camille.bertrand@grandorlyseinebievre.fr
Numéro de téléphone du contact : 0178182445

SECTION 3 : PROCÉDURE
Type de procédure : Procédure adaptée ouverte
Conditions de participation : Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : Oui, voir dossier de la consultation
Technique d'achat : Accord-cadre
Date et heure limite de réception des plis : 24 avril 2026 à 12 h 00
Présentation des offres par catalogue électronique : Exigée
Réduction du nombre de candidats : Non
Possibilité d'attribution sans négociation : Oui
L'acheteur exige la présentation de variantes : Non

SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ
Intitulé du marché : Mission d'accompagnement pour l'élaboration du dossier de candidature du territoire pour l'ANRU3
Code CPV principal : 75112100
Description succincte du marché : Mission d'accompagnement pour l'élaboration du dossier de candidature du territoire pour l'ANRU3
Lieu principal d'exécution du marché : EPT GOSB
Durée du marché (en mois) : 24
Valeur estimée (H.T.) : 200000 euros
La consultation comporte des tranches : Non
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non
Marché allot : Non

SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Procédure de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue général de Gaulle 77000 Melun
Date d'envoi du présent avis : 31/03/2026

95 BLANCHISSERIE INTERHOSP DU VAL D'OISE

MISE À DISPOSITION DE PERSONNELS INTÉRIMAIRES

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
Nom complet de l'acheteur : Blanchisserie Interhosp du Val d'Oise
Type de Numéro national d'identification : SIRET
N° National d'identification : 13000505100011
Code Postal : 95500
Ville : Gonesse
Groupement de commandes : Non

SECTION 2 : COMMUNICATION
Moyen d'accès aux documents de la consultation : Lien vers le profil d'acheteur : <https://www.e-marchespublics.com/appeloffre/1154843>
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 : LECAE Luc
Email : l.lecae@bih95.fr
Tél : +33 130112406

SECTION 3 : PROCÉDURE
Type de procédure : Procédure adaptée ouverte
Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Cf RC
Technique d'achat : Sans objet
Date et heure limites de réception des plis : 06 Mai 2026 à 12:00
Présentation des offres par catalogue électronique : Autorisée
Réduction du nombre de candidats : Non
Possibilité d'attribution sans négociation (Attribution sur la base de l'offre initiale) : Oui
L'acheteur exige la présentation de variantes : Non

SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ
Intitulé du marché : Prestation de mise à disposition de personnels intérimaires
Code CPV - Objet principal : 79620000
Type de marché : Services
Lieu principal d'exécution du marché : Cf RC
La consultation comporte des tranches : Non
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non
Marché allot : Non
Mots descripteurs : Mise à disposition de personnel

SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Précisions concernant les délais d'introduction des recours Voir les articles L.551-1 et suivants du Code de Justice Administrative Instance chargée des procédures de recours Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise 2-4 boulevard de l'Haut BP 22 95027 Cergy-Pontoise Cedex Téléphone : 01 30 17 34 00 Télécopie : 01 30 17 34 59 Courriel : greffe-la-cergy-pontoise@juradm.fr Le DCE et la remise électronique des plis sont disponibles gratuitement sur www.e-marchespublics.com
Date d'envoi du présent avis : 02 Avril 2026

TRAVAUX

75 INSTITUT DU MONDE ARABE

AMÉLIORATION DES INSTALLATIONS DE DÉSENFUMAGE SUR LE SITE DE L'IMA

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
Nom complet de l'acheteur : Institut du Monde Arabe
Type de Numéro national d'identification : SIRET
N° National d'identification : 32060792200038
Code Postal : 75005
Ville : Paris
Groupement de commandes : Non

SECTION 2 : COMMUNICATION
Moyen d'accès aux documents de la consultation : Lien vers le profil d'acheteur : https://im-arabe.e-marchespublics.com/pack/annonce_marche_public_5887_1154641.html
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 : Service juridique
Email : daj@im-arabe.org
Tél : +33 140513490

SECTION 3 : PROCÉDURE
Type de procédure : Procédure adaptée ouverte
Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Cf règlement de consultation
Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve : Cf règlement de consultation
Technique d'achat : Sans objet
Date et heure limites de réception des plis : 06 Mai 2026 à 12:00
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

SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ
Intitulé du marché : Travaux de désenfumage à l'Institut du Monde Arabe
Code CPV - Objet principal : 45343000
Type de marché : Travaux
Description succincte du marché : La présente consultation a pour objet des travaux d'amélioration des installations de désenfumage sur le site de l'Institut du monde arabe (IMA) situé au 1 rue des Fossés Saint-Bernard, place Mohamed V, à Paris dans le cinquième arrondissement.
Lieu principal d'exécution du marché : 75005
Durée du marché (en mois) : 24
La consultation comporte des tranches : Non
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non
Marché allot : Oui
Mots descripteurs : Bâtiment

SECTION 5 : LOTS
Description du lot :

Lot 1 : Gros oeuvre (création de trémies)
Code CPV - Objet principal : 45223220
Lieu d'exécution du lot : Les travaux seront réalisés à l'Institut du monde arabe (IMA) situé au 1 rue des Fossés Saint-Bernard, place Mohamed V, à Paris dans le cinquième arrondissement.
Description du lot :
Lot 2 : Amélioration des installations de désenfumage
Code CPV - Objet principal : 45343000
Lieu d'exécution du lot : Les travaux seront réalisés à l'Institut du monde arabe (IMA) situé au 1 rue des Fossés Saint-Bernard, place Mohamed V, à Paris dans le cinquième arrondissement.

SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Oui
Détails sur la visite : Une visite des locaux est obligatoire afin de prendre connaissance des particularités du site. La visite sur site au ra lieu à l'adresse suivante : Institut du Monde Arabe 1 rue des fossés Saint Bernard Place Mohamed V 75005 Paris
Autres informations complémentaires : La date de visite sur site à lieu obligatoirement à la date et créneau suivant pour les deux lots : - Le jeudi 23 avril 2026 en matinée à partir de 09h jusqu'à 12h. Les candidats sont invités à prendre connaissance des modalités dans le règlement de consultation.
Date d'envoi du présent avis : 01 Avril 2026

91 VILLE DE BUNO-BONNEVAUX

CONSTRUCTION D'ÉCOLE PRIMAIRE

Nom et adresse officiels de l'organisme acheteur : Commune de Buno Bonnevaux Coudoro Bernardin, Pl de la Mairie 91720 Buno Bonnevaux tél. : 01-64-99-48-87
Courriel : bernardin.coudoro@orange.fr
Adresse internet du profil d'acheteur (retrait DCE et dépôt des offres) : <https://www.e-marchespublics.com/appeloffre/1155081>
Description du marché : Construction d'école primaire à Buno-Bonnevaux
Caractéristiques principales : Quantités (fournitures et services), nature et étendue (travaux) : La présente consultation concerne la construction d'une école primaire, de démolition et de désamiantage de l'école existante pour la commune de Buno-Bonnevaux, sur la parcelle de la mairie. La construction est un ERP de type R, de 5^{ème} catégorie.
Les travaux portent sur une superficie d'environ 360m2 d'un bâtiment scolaire R+1 biosourcé.
Durée du marché ou délai d'exécution : Durée du marché ou délai d'exécution : 12 mois à compter de la notification du marché.
Date prévisionnelle de commencement des travaux : 15 juillet 2026

Renseignements relatifs aux lots :
Lot n° 1 : Démolition, maçonnerie, ITE, Plis
Lot n° 2 : Charpente
Lot n° 3 : Couverture
Lot n° 4 : VRD, assainissement
Lot n° 5 : Désamiantage
Lot n° 6 : Isolation intérieure, cloisonnement
Lot n° 7 : Menuiserie extérieure
Lot n° 8 : Plomberie
Lot n° 9 : Électricité, SS
Lot n° 10 : Menuiserie intérieure
Lot n° 11 : Peinture
Lot n° 12 : Revêtement
Lot n° 13 : Chauffage, ventilation
Lot n° 14 : Menuiserie, Serrurerie
Lot n° 15 : Ascenseur

Offre économiquement la plus avantageuse
appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges (règlement de la consultation, lettre d'invitation ou document descriptif).
Type de procédure : Procédure adaptée ouverte
Date limite de réception des offres : 04 Juin 2026 à 12:00
Autres renseignements : Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat : Les justifications à produire par le candidat sont énumérées dans le règlement de consultation.
Numéro de référence attribué au marché par le pouvoir adjudicateur / l'entité adjudicatrice : 05/2026
Date d'envoi du présent avis à la publication : 03 Avril 2026

91 VILLE DE LONGJUMEAU



REMPLACEMENT ÉTANCHÉITÉ, CTA ET GROUPE VMC EN TOITURE TERRASSE ÉCOLE ÉLÉMENTAIRE HÉLÈNE BOUCHER

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
Ville : 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_1154129.html
Identifiant interne de la consultation : 2026/06
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 : suffisants au regard des besoins de la Ville pour ce marché et analysés 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 dernières années 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 analysés 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
Technique d'achat : Sans objet
Date et heure limites de réception des plis : 27 Avril 2026 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 remplacement étanchéité, CTA et groupe VMC en toiture terrasse école élémentaire Hélène Boucher
Code CPV - Objet principal : 45261210
Type de marché : Travaux
Description succincte du marché : La présente consultation porte sur des travaux de remplacement étanchéité, CTA et groupe VMC en toiture terrasse école élémentaire Hélène Boucher ; ce conformément à la réglementation en vigueur. Les indications portées ci-dessous sont indicatives. La prescription des travaux est détaillée dans le CCTP. Les travaux comprennent notamment : Lot 1 : Travaux étanchéité toiture terrasse technique ; Arrachage du complexe existant étanchéité + isolant de la toiture terrasse technique, arrachage des relevés d'étanchéité existants en aluminium extrudé, dépose couverture existante, fourniture et pose d'un complexe d'étanchéité, fourniture et pose relevés d'étanchéité, traitement joint de dilatation, fourniture et pose de couverture et fourniture et pose échelle à crinoline H 10m. Lot 2 : Travaux CTA et groupe VMC en toiture terrasse technique ; Consignations électrique, hydraulique et aéraulique, dépose de 3 Centrales de Traitement d'Air et d'un groupe extracteur VMC et obturation des réseaux existants, réalisation d'un diagnostic et d'une étude d'ingénierie d'exécution pour définir les caractéristiques techniques, en fourniture et pose, d'une ou plusieurs CTA double-flux et fourniture et pose d'une ou plusieurs CTA double-flux compris gainage et raccordement. Surface de la toiture : 75 m²
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 allot : Oui
Mots descripteurs : Couverture, isolation, Ventilation

SECTION 5 : LOTS
Description du lot :
Lot 1 : Travaux étanchéité terrasse technique
Code CPV - Objet principal : 45261210
Lieu d'exécution du lot : Ville de Longjumeau

Type de Numéro national d'identification : SIRET
N° National d'identification : 21910345400225
Code Postal : 91160
Ville : 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_1154129.html
Identifiant interne de la consultation : 2026/06
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 : suffisants au regard des besoins de la Ville pour ce marché et analysés 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 dernières années 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 analysés 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
Technique d'achat : Sans objet
Date et heure limites de réception des plis : 27 Avril 2026 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 remplacement étanchéité, CTA et groupe VMC en toiture terrasse école élémentaire Hélène Boucher
Code CPV - Objet principal : 45261210
Type de marché : Travaux
Description succincte du marché : La présente consultation porte sur des travaux de remplacement étanchéité, CTA et groupe VMC en toiture terrasse école élémentaire Hélène Boucher ; ce conformément à la réglementation en vigueur. Les indications portées ci-dessous sont indicatives. La prescription des travaux est détaillée dans le CCTP. Les travaux comprennent notamment : Lot 1 : Travaux étanchéité toiture terrasse technique ; Arrachage du complexe existant étanchéité + isolant de la toiture terrasse technique, arrachage des relevés d'étanchéité existants en aluminium extrudé, dépose couverture existante, fourniture et pose d'un complexe d'étanchéité, fourniture et pose relevés d'étanchéité, traitement joint de dilatation, fourniture et pose de couverture et fourniture et pose échelle à crinoline H 10m. Lot 2 : Travaux CTA et groupe VMC en toiture terrasse technique ; Consignations électrique, hydraulique et aéraulique, dépose de 3 Centrales de Traitement d'Air et d'un groupe extracteur VMC et obturation des réseaux existants, réalisation d'un diagnostic et d'une étude d'ingénierie d'exécution pour définir les caractéristiques techniques, en fourniture et pose, d'une ou plusieurs CTA double-flux et fourniture et pose d'une ou plusieurs CTA double-flux compris gainage et raccordement. Surface de la toiture : 75 m²
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 allot : Oui
Mots descripteurs : Couverture, isolation, Ventilation

SECTION 5 : LOTS
Description du lot :
Lot 1 : Travaux étanchéité terrasse technique
Code CPV - Objet principal : 45261210
Lieu d'exécution du lot : Ville de Longjumeau

Description du lot :
Lot 2 : Travaux CTA et groupe VMC en toiture terrasse technique
Code CPV - Objet principal : 45331000
Lieu d'exécution du lot : 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 : délai d'exécution 29 semaines pour l'ensemble des lots - 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 : 02 Avril 2026

91 VILLE D'YERRES



ENFOUISSEMENT DE RESEAUX SECS

AVIS DE PUBLICITE

MAIRIE DE YERRES
M. Nicolas DUPONT-A GNAN - Maire
60 rue Charles de Gaulle
91330 YERRES
Tél : 01 69 49 76 00
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.

Objet : TRAVAUX D'ENFOUISSEMENT DE RESEAUX SECS
Référence acheteur : 2026.0002
Type de marché : Travaux
Procédure : Procédure adaptée ouverte
Technique d'achat : Accord-Cadre
Lieu d'exécution : Sur la ville de Yerres 91330 Yerres
Durée : 48 mois.
Description : Les prestations seront rémunérées par application aux quantités réellement exécutées des prix unitaires fixés dans le bordereau des prix avec un maximum de 4 000 000,00 € HT sur une durée ferme de 4 ans.
Classification CPV : Principale : 45316110 - Installation de matériel d'éclairage public
Complémentaires : 32424000 - infrastructure de réseau
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 : Critères : renvoi au R.C.
Marché réservé : NON
Réduction du nombre de candidats : Non
La consultation comporte des tranches : Non
Possibilité d'attribution sans négociation : Oui
Visite obligatoire : Non
Critères d'attribution : Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges (règlement de la consultation, lettre d'invitation ou document descriptif).
Renseignements d'ordre administratifs : SERVICE JURIDIQUE
Tél : 01 69 49 77 55

SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ
Intitulé du marché : Travaux remplacement étanchéité, CTA et groupe VMC en toiture terrasse école élémentaire Hélène Boucher
Code CPV - Objet principal : 45261210
Type de marché : Travaux
Description succincte du marché : La présente consultation porte sur des travaux de remplacement étanchéité, CTA et groupe VMC en toiture terrasse école élémentaire Hélène Boucher ; ce conformément à la réglementation en vigueur. Les indications portées ci-dessous sont indicatives. La prescription des travaux est détaillée dans le CCTP. Les travaux comprennent notamment : Lot 1 : Travaux étanchéité toiture terrasse technique ; Arrachage du complexe existant étanchéité + isolant de la toiture terrasse technique, arrachage des relevés d'étanchéité existants en aluminium extrudé, dépose couverture existante, fourniture et pose d'un complexe d'étanchéité, fourniture et pose relevés d'étanchéité, traitement joint de dilatation, fourniture et pose de couverture et fourniture et pose échelle à crinoline H 10m. Lot 2 : Travaux CTA et groupe VMC en toiture terrasse technique ; Consignations électrique, hydraulique et aéraulique, dépose de 3 Centrales de Traitement d'Air et d'un groupe extracteur VMC et obturation des réseaux existants, réalisation d'un diagnostic et d'une étude d'ingénierie d'exécution pour définir les caractéristiques techniques, en fourniture et pose, d'une ou plusieurs CTA double-flux et fourniture et pose d'une ou plusieurs CTA double-flux compris gainage et raccordement. Surface de la toiture : 75 m²
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 allot : Oui
Mots descripteurs : Couverture, isolation, Ventilation

SECTION 5 : LOTS
Description du lot :
Lot 1 : Travaux étanchéité terrasse technique
Code CPV - Objet principal : 45261210
Lieu d'exécution du lot : Ville de Longjumeau

SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Procédure de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue général de Gaulle 77000 Melun
Date d'envoi du présent avis : 31/03/2026

SECTION 7 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Procédure de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue général de Gaulle 77000 Melun
Date d'envoi du présent avis : 31/03/2026

SECTION 8 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Procédure de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue général de Gaulle 77000 Melun
Date d'envoi du présent avis : 31/03/2026

SECTION 9 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Procédure de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue général de Gaulle 77000 Melun
Date d'envoi du présent avis : 31/03/2026

SECTION 10 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Procédure de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue général de Gaulle 77000 Melun
Date d'envoi du présent avis : 31/03/2026

SECTION 11 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Procédure de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue général de Gaulle 77000 Melun
Date d'envoi du présent avis : 31/03/2026

SECTION 12 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Procédure de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue général de Gaulle 77000 Melun
Date d'envoi du présent avis : 31/03/2026

SECTION 13 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Procédure de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue général de Gaulle 77000 Melun
Date d'envoi du présent avis : 31/03/2026

SECTION 14 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Procédure de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue général de Gaulle 77000 Melun
Date d'envoi du présent avis : 31/03/2026

SECTION 15 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Procédure de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue général de Gaulle 77000 Melun
Date d'envoi du présent avis : 31/03/2026

SECTION 16 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Procédure de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue général de Gaulle 77000 Melun
Date d'envoi du présent avis : 31/03/2026

SECTION 17 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Procédure de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue général de Gaulle 77000 Melun
Date d'envoi du présent avis : 31/03/2026

SECTION 18 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Procédure de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue général de Gaulle 77000 Melun
Date d'envoi du présent avis : 31/03/2026

SECTION 19 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Procédure de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue général de Gaulle 77000 Melun
Date d'envoi du présent avis : 31/03/2026

SECTION 20 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Procédure de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue général de Gaulle 77000 Melun
Date d'envoi du présent avis : 31/03/2026

SECTION 21 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Procédure de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue général de Gaulle 77000 Melun
Date d'envoi du présent avis : 31/03/2026

SECTION 22 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Visite obligatoire : Non
Autres informations complémentaires : Procédure de recours : Tribunal administratif de Melun 43, rue général de Gaulle 77000 Melun
Date d'envoi du présent avis : 31/03/2026

L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui
Dépôt dématérialisé : Activé
Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite
Remise des offres : 21/05/26 à 16h00 au plus tard.
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 notification est prévue le 3 juillet 2026.
Envoi à la publication le : 31/03/26
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://agysoft.marches-publics.info/>

AVIS D'ATTRIBUTION

94 VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS



PRODUITS D'HYGIÈNE DESTINÉS À LA PETITE ENFANCE

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
mél : marches.publics@mairie-saint-maur.com
web : <https://www.saint-maur.com/>
SIRET 21940068600016
Objet : Produits d'hygiène destinés à la Petite Enfance
Référence acheteur : SG 2024-04PA0319
Nature du marché : Fournitures
Procédure adaptée
Classification CPV : Principale : 33771200 - Couches en papier
Complémentaires : 33750000 -

Les Echos

ENTREPRISES & COLLECTIVITÉS

SPÉCIAL RHÔNE

Les Bureaux du cœur tissent leur toile pour loger les sans-abri

L'association les Bureaux du cœur, qui permet l'hébergement de sans-abri la nuit dans des entreprises, compte désormais une quarantaine de partenaires, du géant pharmaceutique BioMérieux, aux groupes de BTP Fontanel et Demathieu Bard.

Françoise Sigot
— Correspondante à Lyon

Il faut être observateur pour repérer ces quelques bagages et ce lit placard dans un recoin de la grande salle de réunion de l'IPact. A deux pas du quartier des affaires de la Part-Dieu, cet espace de rencontre accueille le jour les salariés et visiteurs de ce groupement d'employeurs de l'industrie et de la logistique. Entre 18 h 30 et 8 h 30 et les week-ends, elle devient le logis d'un sans-abri.

Depuis un peu plus de deux ans, l'IPact fait partie du réseau des Bureaux du cœur. L'association, implantée à Lyon depuis cinq ans propose à des entreprises de mettre leurs locaux à disposition de personnes privées de logements en dehors des horaires de travail. Cet aménagement sommaire a permis à l'IPact d'héberger quatre personnes. « Le premier est resté 6 mois, le deuxième 9 mois, le troisième quelques jours avant de partir en colocation et le quatrième vient d'arriver », retrace Claire Magne, secrétaire générale de l'IPact. Au-delà du couchage, ils ont accès à une petite cuisine, aux sanitaires du personnel et ils peuvent le jour laisser leurs affaires personnelles dans la salle de réunion. Et bien évidemment, ils ont une clé des locaux.

55 bénévoles

Cet engagement est aujourd'hui partagé par une quarantaine d'entreprises sur la grande agglomération lyonnaise du groupe pharmaceutique BioMérieux, aux entreprises du BTP Fontanel et Demathieu Bard en passant par le chimiste Elkem et encore AIA Architectes. Depuis fin 2021, elles ont accueilli au total 170 personnes. « Nous proposons un accueil individuel d'urgence à des personnes majeures, seules sans addiction avérée », résume Hélène Tonetti, responsa-



Les entreprises hôtes s'engagent à mettre une partie de leurs locaux à disposition d'un sans-abri durant 3 mois renouvelables deux fois. Photo Les Bureaux du cœur

ble du développement sud est des Bureaux du cœur. L'idée est simple : les entreprises hôtes s'engagent à mettre une partie de leurs locaux à disposition d'un sans-abri durant 3 mois renouvelables deux fois. A Lyon, comme dans les autres villes où les Bureaux du cœur sont présents, ces « invi-

170

PERSONNES

au total ont été accueillies depuis 2021.

tés », leur sont adressés par les partenaires des Bureaux du cœur, souvent des associations qui œuvrent dans le champ du logement et de l'insertion. « Ce sont eux qui identifient les bénéficiaires et qui suivent, avec nos 55 bénévoles locaux, les parcours des invités, afin de vérifier qu'ils respectent le contrat moral passé avec le partenaire et l'entreprise qui les héberge », détaille Hélène Tonetti. Près de la moitié des invités ont un emploi ou suivent un parcours de réinsertion professionnelle, mais la précarité de leur situation ne leur permet pas de se loger. La main tendue des entrepreneurs leur laisse ainsi le temps de lever ce dernier obstacle sur le chemin de l'autonomie.

Répondre aux besoins d'hébergement d'urgence

Partie avec deux entreprises hôtes en 2021, l'association tisse peu à peu sa toile sur l'agglomération lyonnaise. Mais pas encore assez vite pour répondre aux besoins d'hébergement d'urgence qui, eux aussi, augmentent. Alors, Hélène Tonetti et ses partenaires multiplient les rencontres dans les cercles lyonnais du pouvoir pour convaincre. « C'est le premier pas de la confiance qu'il faut franchir, ensuite tout est parfaitement organisé », témoigne Claire Magne.

« Nous n'avons jamais eu aucun problème », poursuit-elle. l'IPact a d'ailleurs choisi d'aller plus loin dans son engagement que le simple hébergement. Régulièrement elle organise des petits-déjeuners entre ses collaborateurs et son invité. « Cette action est l'une de celles dont nos salariés sont les plus fiers, des liens se tissent très souvent entre eux et l'hôte », souligne-t-elle. Enfin, elle fait du lit de la salle de réunion qui interroge certains de ses visiteurs un prétexte. Objectif : présenter son action à d'autres entrepreneurs et les convaincre de rejoindre le réseau des Bureaux du cœur. ■

Un nouveau parc d'activité en gestation

Le terrain, bien desservi par les autoroutes, sera destiné à des activités industrielles.

C'est un nouveau projet sur les rails pour le groupe lyonnais em2c. Le spécialiste de l'aménagement et de la promotion immobilière a remporté, via sa filiale Solstice, la concession d'aménagement de la zone d'aménagement concertée (ZAC) de Charvas II à Communay. Le terrain de 6,5 hectares permettra de développer environ 18.000 mètres carrés de bâti. Sa localisation au sud de Lyon, à proximité immédiate des autoroutes A46, A7 et A47, le destine à des activités à dominante industrielles et artisanales.

La moitié de la surface bâtie sera développée par em2c qui envisage la création d'un « village d'entreprises » de 3.200 mètres carrés pour des TPE et PME locales ainsi qu'un bâtiment industriel d'environ 5.000 mètres carrés qui accueillera une activité productive. « Nous avons déjà identifié un utilisateur potentiel pour ce bâtiment, mais rien n'est encore signé. Pour les surfaces destinées aux TPE et PME, nous devrions lancer la commercialisation vers l'automne », indique Stela Tsvetanova, responsable de programmes et aménagement chez em2c.

La moitié de la surface bâtie sera développée par em2c qui envisage la création d'un « village d'entreprises » pour des TPE et PME locales.

Les terrains restants seront commercialisés directement auprès d'entreprises agréées par la collectivité. Ces lots permettront de réaliser des bâtiments de 1.500 à 5.000 mètres carrés de surface de plancher.

Pour tracer les grandes lignes de son programme, Solstice a travaillé avec l'architecte urbaniste paysagiste Zeppelin en mettant l'accent sur la préservation de la biodiversité et le renforcement du patrimoine écologique du site. Une zone humide de plus de 2 hectares va être reboisée, des haies paysagères feront office de réservoir de biodiversité et 9.000 mètres carrés d'espaces verts avec des noues paysagères assureront la collecte et l'infiltration des eaux pluviales. Les lézards, les écureuils et autres espèces de la petite faune présents sur le site en nombre devraient ainsi pouvoir cohabiter avec les activités économiques. Pour s'en assurer, des dispositifs de suivi de l'évolution de ces espèces sont prévus.

L'ensemble de l'opération se lance avec un budget prévisionnel de l'ordre de 6 millions d'euros pour les investissements d'aménagement, auquel s'ajouteront les constructions dont le dépôt des premiers permis de construire est annoncé à l'automne. — F. Si.

18.000

MÈTRES CARRÉS

La surface de bâti à vocation économique à développer sur un terrain de 6,5 hectares.

La métropole lyonnaise suspend le projet d'aménagement des berges du Rhône

Véronique Sarselli, la nouvelle présidente de la métropole, a reporté les travaux d'aménagement des berges de Lyon qui devaient commencer début avril.

Stéphane Frachet
— Correspondant à Lyon

Manque de concertation, impact trop fort sur la circulation pour les automobilistes : Véronique Sarselli, nouvelle présidente (LR) de la métropole de Lyon, a choisi de marquer les esprits en suspendant des travaux qui devaient commencer début avril dans le cadre du chantier d'aménagement des berges du Rhône à Lyon.

RTE devait entamer les premiers coups de pelle pour le dévoisement des réseaux sur les quais entre les ponts de Latre de Tassigny et Gallieni dans le centre de Lyon. « La concertation avec les maires des communes constitue un principe central de notre action », martèle la patronne du nouvel exécutif métropolitain. Et sur ce dossier, les modalités et les implications du projet qui s'étale sur 2,5 km n'ont pas été suffisamment examinées, clame-t-elle. Grégory Doucet n'a pas réagi frontalement, tout juste a-t-il relevé que la présidente et lui

avaient « une vision différente de la ville », à l'issue d'une rencontre bilatérale le 1^{er} avril.

Parc urbain

Cet axe nord sud permet notamment aux habitants du nord de Lyon, ceux de Caluire, Rillieux-la-Pape, Sathonay d'entrer en ville et d'accéder à la presqu'île pour venir y travailler. Durant la campagne électorale, l'ex-président écologiste Bruno Bernard et le maire de Lyon Grégory Doucet avaient promu ce projet dit Rive Droite et son grand parc urbain qui vise à « reconnecter les Lyonnais avec le fleuve ». L'autorisation environnementale a même été signée par la préfecture du Rhône, dont l'arrêté met en avant un cadre de vie amélioré et la lutte contre les îlots de chaleur en permettant la désimperméabilisation de 45 % des surfaces.

Béatrice Vessiller, ex-vice-présidente écologiste de la métropole chargée de l'urbanisme, a réagi sur les coûts d'un moratoire : RTE devra être remboursé pour les frais d'études préliminaires, craint-elle en subs-



Le projet d'aménagement de la rive droite consistait à transférer 15 hectares d'espaces publics dévolus aux voitures à des pistes cyclables, des voies de bus et une promenade végétalisée le long du fleuve. Photo Studio-Alma

tance. Elle évoque un montant pouvant aller jusqu'à un million d'euros en cas de pénalités. Le nouvel exécutif se défend de vouloir annuler ce projet à plusieurs phases, qui a été évalué à une centaine de millions d'euros, mais dit vouloir revoir son calendrier et ses modalités. Le budget de la première phase qui vient d'être stoppée est estimé à 33 millions d'euros.

Lancé en 2021 par la métropole et la ville de Lyon, qui voulait mettre fin aux « auto-

routes urbaines », ce projet des berges du Rhône a fait l'objet d'une concertation publique, même si cet épisode semble montrer les limites de l'exercice. Il prévoit de transférer 15 hectares d'espaces publics qui étaient dévolus aux voitures à des pistes cyclables, des voies de bus, des trottoirs élargis et une promenade végétalisée le long du fleuve. Plus d'un millier d'arbres sont prévus. Programmée initialement en 2030, la livraison est de fait décalée. ■

ANNONCES JUDICIAIRES ET LÉGALES

69 • RHÔNE

SOCIÉTÉS

ALP01429201

AVIS DE CONSTITUTION

Aux termes d'un acte sous seing privé en date du 01 Avril 2026, il a été constitué une société par actions simplifiée dont les caractéristiques sont les suivantes :

DENOMINATION : Maison Infine

SEGE SOCIAL : 4 Place Saint Irénée (69005) LYON

OBJET :

L'activité de marchand de biens, L'architecture d'intérieur, conception et conseil

en aménagement d'espaces, Le suivi de projets, maîtrise d'œuvre et assistance au maître d'ouvrage, L'auto-édition de mobilier, luminaires et objets de décoration, L'achat et revente de mobilier, luminaires et objets de décoration neufs et d'occasion, La transaction immobilière en tous genres, La prise de tous intérêts et participations dans toutes sociétés, sous quelque forme que ce soit, L'assistance, l'animation et la gestion de ces sociétés en vue de leur développement, Toutes activités connexes ou complémentaires, Plus généralement toutes opérations commerciales, industrielles, mobilières, immobilières ou financières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ci-dessus défini.

DUREE : 99 années.

CAPITAL SOCIAL : 1.000 Euros.

ADMISSION AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ET EXERCICE DU DROIT DE

VOTE : Chaque action donne droit au vote et à la représentation lors des décisions collectives dans les mêmes conditions que celles prévues par le Code de commerce concernant les sociétés anonymes.

TRANSMISSION DES ACTIONS : Les actions se transmettent librement.

PRÉSIDENTE : Madame Laura CLEMENT demeurant à LYON (69005) 4 Place Saint Irénée

DIRECTEUR GÉNÉRAL : GLM CONSEIL dont le siège social est à LYON (69004) 31 rue Henri Gorjus - 491 282 919 RCS LYON

La société sera immatriculée au RCS de LYON

Pour avis.

La Direction

ALP01432073

Avis est donné de la constitution de la société SASU CARGO CAPITAL, au capital de 5 000 €.

Siège : 22 PLACE BELLECOUR 69002 LYON 2E ARRONDISSEMENT.

Durée : 99 ans à compter de l'immatriculation au RCS de LYON.

Objet social : La Société a pour objet directement ou indirectement, tant en France qu'à l'étranger :

L'acquisition de tous biens immobiliers, bâtis ou non bâtis, en vue de leur revente, en qualité de marchand de biens

Le montant des apports en numéraire s'élève à 1 000 €.

Chaque action donne droit à une voix. La cession des actions de l'associé unique est libre.

Présidente : Société PHARE NV, dont le siège social est situé 22 PLACE BEL-

LECOUR 69002 LYON 2E ARRONDISSEMENT, immatriculée au 102 870 011 RCS de LYON, représentée par Monsieur Virgile BOULARD demeurant 47 AVENUE FÉLIX FAURE 69003 LYON 3E ARRONDISSEMENT,

ALP01429968

LM IMPERIUM

SCI au capital de 1200,00 €

Siège social : 14 RUE JEANNE PARISET 69530 BRIGNAIS

Par assemblée générale extraordinaire du 02/04/2026, il a été décidé

de transférer le siège social au : 269A Rue des Sapins 69610 Haute-Rivoire, à compter du 02/04/2026.

modification au RCS de Lyon 909613143.

ALP01428898

SOPRANZI GALVANISATION

Société par actions simplifiée

au capital de 1 908 400 €

Siège social : 5 rue Eugène Hénaff, 69200 VENISSIEUX

508 278 249 RCS LYON

Selon décisions de l'associé unique du 30/03/2026, il a été décidé du remplacement du Président démissionnaire, à compter du même jour, modifiant comme suit la mention soumise à publicité :

PRESIDENT

Ancienne mention : SAS SODEV - 2 et 5 rue Eugène Hénaff 69200 VENISSIEUX

Nouvelle mention : SAS CASAXE - 5 rue Eugène Hénaff 69200 VENISSIEUX

Pour avis

La Présidente

Les Échos Sociétés

Directeur Délégué : Dusan JACIMOVIC

Par arrêté des préfets des départements concernés, Les Échos est habilité à publier les annonces judiciaires et légales dans les départements de Paris (75), Yvelines (78), Essonne (91), Hauts-de-Seine (92), Seine-Saint-Denis (93), Val-de-Marne (94), Val-d'Oise (95) et Rhône (69).

Le site LesEchos.fr est habilité dans ces mêmes départements, ainsi que dans les suivants : Côte-d'Or (21), Côtes-d'Armor (22), Doubs (25), Gard (30), Maine-et-Loire (49), 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 2026 et MODALITÉS DE PUBLICATION (Arrêté du 19 novembre 2025)

ANNONCES DE MODIFICATIONS MULTIPLES D'UNE SOCIÉTÉ (tarifs au caractère)
Le tarif d'une annonce légale publiée pour plusieurs événements est obtenu en multipliant le nombre total de caractères qu'elle comporte, espaces inclus et à l'exclusion de tout élément de présentation, par le tarif du caractère fixé à l'article 2 de l'arrêté. Le tarif ainsi obtenu est arrondi au centime d'euro le plus proche.

0,189 € : 21 Côte-d'Or / Côtes-d'Armor (22) / 25 Doubs / 30 Gard / 49 Maine-et-Loire / 56 Morbihan / 67 Bas-Rhin / 68 Haut-Rhin / 71 Saône-et-Loire / 85 Vendée. 0,195 € : 69 Rhône. 0,227 € : 78 Yvelines / 91 Essonne / 95 Val-d'Oise. 0,239 € : 75 Paris / 92 Hauts-de-Seine / 93 Seine-Saint-Denis / 94 Val-de-Marne.

ANNONCES DE MODIFICATION UNIQUE D'UNE SOCIÉTÉ (tarifs forfaitaires)

| Modification / Départements | Annexes I à VI | Annexe VII |
|--|----------------|------------|
| Transfert de siège / Changement de dirigeant / Commissaire aux comptes (nomination et cessation) / Durée de la société | 109 € | 126 € |
| Capital social / Changement d'objet social / Nomination d'administrateur judiciaire | 136 € | 168 € |
| Dénomination sociale / Siège / Forme juridique / Cessions de parts / Mouvement d'associés | 199 € | 229 € |
| Non-dissolution (capitaux propres inférieurs à 50 % du capital) | 83 € | 93 € |

ANNONCES DE CONSTITUTION DE SOCIÉTÉ (Tarifs forfaitaires)

Arrêté du 19 novembre 2025 modifiant l'arrêté du 19 novembre 2021 relatif à la tarification et aux modalités de publication des annonces judiciaires et légales

| Forme juridique | Dpts annexes I à VI | Dpts annexe VII |
|-----------------|---------------------|-----------------|
| SASU | 142 € | 167 € |
| SAS | 199 € | 233 € |
| EURL | 124 € | 147 € |
| SARL | 148 € | 173 € |
| SCI | 191 € | 223 € |
| Société civile | 222 € | 263 € |
| SNC | 220 € | 259 € |
| SA | 399 € | 466 € |

ANNONCES DE DISSOLUTION, LIQUIDATION, PROCÉDURES COLLECTIVES ET CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE (Tarifs forfaitaires HT)

Arrêté du 19 novembre 2025 modifiant l'arrêté du 19 novembre 2021 relatif au tarif annuel et aux modalités de publication des annonces judiciaires et légales

| | Dpts annexes I-VI | Dpts annexe VII |
|---|-------------------|-----------------|
| DISSOLUTION ANTICIPÉE NOMINATION DES LIQUIDATEURS | 153 € | 181 € |
| CLÔTURE DE LA LIQUIDATION | 111 € | 129 € |
| OUVERTURE DU JUGEMENT DE PROCÉDURE COLLECTIVE | 66 € | 78 € |
| CLÔTURE DU JUGEMENT DE PROCÉDURE COLLECTIVE | 36 € | 42 € |
| CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE | Tous dpts : 58 € | |



Notre solution d'annonces légales sur mesure pour les professionnels du Chiffre et du Droit

- Compte personnalisé
- Service Qualité Relation Client dédié
- Couverture nationale
- Attestation de parution immédiate



Découvrez notre service
01 87 39 70 08

Les Echos Le Parisien Services - RCS 799 256 185



À vos côtés pour publier vos annonces légales

- Plus de 600 journaux habilités
- Attestation de parution immédiate
- Service Qualité Relation Client dédié



Découvrez notre service
01 84 21 09 27

Les Echos
Le Parisien
SERVICES

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

SERVICES

94 EPT GRAND ORLY SEINE BIÈVRE



ACCOMPAGNEMENT POUR L'ÉLABORATION DU DOSSIER DE CANDIDATURE DU TERRITOIRE POUR L'ANRU3

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
 Nom complet de l'acheteur : Etablissement Public Territorial Grand-Orly Seine Bièvre
 Type de Numéro national d'identification : SIRET
 N° National d'identification : 20005801400016
 Ville : Orly aérogare cedex
 Code Postal : 94368
 Groupe de commandes : Non
SECTION 2 : COMMUNICATION
 Lien direct aux documents de la consultation : <https://marches.maximilien.fr/>
 Identifiant interne de la consultation : 2600010
 Intégralité des documents sur le profil d'acheteur : Oui
 Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non
 Nom du contact : Camille Bertrand
 Adresse mail du contact : camille.bertrand@grandorlyseinebièvre.fr
 Numéro de téléphone du contact : 0178182445

SECTION 3 : PROCÉDURE
 Type de procédure : Procédure adaptée ouverte
 Conditions de participation : Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : Oui, voir dossier de la consultation
 Technique d'achat : Accord-cadre
 Date et heure limite de réception des plis : 24 avril 2026 à 12 h 00
 Présentation des offres par catalogue électronique : Exigée
 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) : Etablissement Public Territorial

SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ
 Intitulé du marché : Mission d'accompagnement pour l'élaboration du dossier de candidature du territoire pour l'ANRU3
 Code CPV principal : 75112100
 Descripteur principal : 75112100
 Type de marché : Services
 Description succincte du marché : Mission d'accompagnement pour l'élaboration du dossier de candidature du territoire pour l'ANRU3
 Lieu principal d'exécution du marché : EPT GOSB
 Durée du marché (en mois) : 24
 Valeur estimée (H.T.) : 200000 euros
 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 : Procédure de recours : Tribunal administratif de Melun
 43, rue général de Gaulle
 77000 Melun
 melun.tribunal-administratif.fr/
 Date d'envoi du présent avis : 31/03/2026

95 BLANCHISSERIE INTERHOSP DU VAL D'OISE

MISE À DISPOSITION DE PERSONNELS INTÉRIMAIRES
SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
 Nom complet de l'acheteur : Blanchisserie Interhosp du Val d'Oise
 Type de Numéro national d'identification : SIRET
 N° National d'identification : 13000505100011
 Code Postal : 95500
 Ville : Gonesse
 Groupe de commandes : Non
SECTION 2 : COMMUNICATION
 Moyen d'accès aux documents de la consultation : Lien vers le profil d'acheteur : <https://www.e-marchespublics.com/appele-offre/1154843>
 L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui
 Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non
 Contact : LECAE Luc
 email : liecae@bih95.fr
 Tél : +33 130112406

SECTION 3 : PROCÉDURE
 Type de procédure : Procédure adaptée ouverte
 Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Cf RC
 Technique d'achat : Sans objet
 Date et heure limite de réception des plis : 06 Mai 2026 à 12:00
 Présentation des offres par catalogue électronique : Autorisée
 Réduction du nombre de candidats : Non
 Possibilité d'attribution sans négociation (Attribution sur la base de l'offre initiale) : Oui
 L'acheteur exige la présentation de variantes : Non

SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ
 Intitulé du marché : Prestation de mise à disposition de personnels intérimaires
 CPV - Objet principal : 79620000
 Type de marché : Services
 Lieu principal d'exécution du marché : Cf RC
 La consultation comporte des tranches : Non
 La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non
 Marché alloti : Non
 Mots descripteurs : Mise à disposition de personnel

SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
 Visite obligatoire : Non
 Autres informations complémentaires : Précisions concernant les délais d'introduction des recours Voir les articles L.551-1 et suivants du Code de Justice Administrative instance chargée des procédures de recours Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise 2-4 boulevard de l'Hauti BP 322 95027 Cergy-Pontoise Cedex Téléphone : 01 30 17 34 00 Télécopie : 01 30 17 34 59 Courriel : greffe.ta-cergy-pontoise@juradm.fr Le DCE et la remise électronique des plis sont disponibles gratuitement sur www.e-marchespublics.com
 Date d'envoi du présent avis : 02 Avril 2026

91 VILLE DE BUNO-BONNEVAUX

CONSTRUCTION D'ÉCOLE PRIMAIRE
 Nom et adresse officiels de l'organisme acheteur : Commune de Buno Bonnevaux Coudoro Bernardin, Pl de la Mairie 91720 Buno Bonnevaux tél : 01-64-99-48-87
 Courriel : bernardin.coudoro@orange.fr
 Adresse internet du profil d'acheteur (retrait DCE et dépôt des offres) : <https://www.e-marchespublics.com/appele-offre/1155081>
Description du marché :
 Objet du marché : Construction d'école primaire à Buno-Bonnevaux
 Caractéristiques principales : Quantités (fournitures et services), nature et étendue (travaux) : La présente consultation concerne les travaux de construction d'une école primaire, de démolition et de désamiantage de l'école existante pour la commune de Buno-Bonnevaux, sur la parcelle de la mairie. La construction est un ERP de type R, de 5^{ème} catégorie.
 Les travaux portent sur une superficie d'environ 360m² d'un bâtiment scolaire R+1 biosourcé.
 Durée du marché ou délai d'exécution : Durée du marché ou délai d'exécution : 12 mois à compter de la notification du marché.
 Date prévisionnelle de commencement des travaux : 15 Juillet 2026
 Renseignements relatifs aux lots :
 Lot n° 1 : Démolition, maçonnerie, ITE, Plis
 Lot n° 2 : Charpente
 Lot n° 3 : Couverture
 Lot n° 4 : VRD, assainissement
 Lot n° 5 : Désamiantage
 Lot n° 6 : Isolation intérieure, cloisonnement
 Lot n° 7 : Menuiserie extérieure
 Lot n° 8 : Plomberie
 Lot n° 9 : Électricité, SS
 Lot n° 10 : Menuiserie intérieure
 Lot n° 11 : Peinture
 Lot n° 12 : Revêtement
 Lot n° 13 : Chauffage, ventilation
 Lot n° 14 : Menuiserie, Serrurerie
 Lot n° 15 : Ascenseur
 Critères d'attribution : Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges (règlement de la consultation, lettre d'invitation ou document descriptif)
 Type de procédure : Procédure adaptée ouverte
 Date limite de réception des offres : 04 Juin 2026 à 12:00
 Autres renseignements : Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat : Les justifications à produire par le candidat sont énumérées dans le règlement de consultation.
 Numéro de référence attribué au marché par le pouvoir adjudicateur / l'entité adjudicatrice : 05/2026
 Date d'envoi du présent avis à la publication : 03 Avril 2026

75 INSTITUT DU MONDE ARABE

AMÉLIORATION DES INSTALLATIONS DE DÉSENFUMAGE SUR LE SITE DE L'IMA
SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
 Nom complet de l'acheteur : Institut du Monde Arabe
 Type de Numéro national d'identification : SIRET
 N° National d'identification : 32060792200038
 Code Postal : 75005
 Ville : Paris
 Groupe de commandes : Non
SECTION 2 : COMMUNICATION
 Moyen d'accès aux documents de la consultation : Lien vers le profil d'acheteur : https://imara.e-marchespublics.com/appele-offre/marche_public_5887_1154641.html
 L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui
 Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non
 Contact : Service juridique
 email : da@imarae.org
 Tél : +33 140513490

SECTION 3 : PROCÉDURE
 Type de procédure : Procédure adaptée ouverte
 Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Cf règlement de consultation
 Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve : Cf règlement de consultation
 Technique d'achat : Sans objet
 Date et heure limite de réception des plis : 06 Mai 2026 à 12:00
 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

SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ
 Intitulé du marché : Travaux de désenfumage à l'Institut du Monde Arabe
 CPV - Objet principal : 45343000
 Type de marché : Travaux
 Description succincte du marché : La présente consultation a pour objet des travaux d'amélioration des installations de désenfumage sur le site de l'Institut du monde arabe (IMA) situé au 1 rue des Fossés Saint-Bernard, place Mohamed V, à Paris dans le cinquième arrondissement.
 Lieu principal d'exécution du marché : 75005
 Durée du marché (en mois) : 24
 La consultation comporte des tranches : Non
 La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non
 Marché alloti : Oui
 Mots descripteurs : Bâtiment

SECTION 5 : LOTS
 Description du lot :
 Lot 1 : Gros oeuvre (création de trémières)
 CPV - Objet principal : 45232220
 Lieu d'exécution du lot : Les travaux seront réalisés à l'Institut du monde arabe (IMA) situé au 1 rue des Fossés Saint-Bernard, place Mohamed V, à Paris dans le cinquième arrondissement.
 Description du lot :
 Lot 2 : Amélioration des installations de désenfumage
 CPV - Objet principal : 45343000
 Lieu d'exécution du lot : Les travaux seront réalisés à l'Institut du monde arabe (IMA) situé au 1 rue des Fossés Saint-Bernard, place Mohamed V, à Paris dans le cinquième arrondissement.
SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
 Visite obligatoire : Oui
 Détails sur la visite : Une visite des locaux est obligatoire afin de prendre connaissance des particularités du site. La visite sur site au ra lieu à l'adresse suivante : Institut du Monde Arabe 1 rue des fossés Saint Bernard Place Mohamed V 75005 Paris
 Autres informations complémentaires : La date de visite sur site a lieu obligatoirement à la date et créneau suivant pour les deux lots : - Le jeudi 23 avril 2026 en matinée à partir de 09h jusqu'à 12h. Les candidats sont invités à prendre connaissance des modalités dans le règlement de consultation.
 Date d'envoi du présent avis : 01 Avril 2026

SECTION 5 : LOTS
 Description du lot :
 Lot 1 : Gros oeuvre (création de trémières)
 CPV - Objet principal : 45232220
 Lieu d'exécution du lot : Les travaux seront réalisés à l'Institut du monde arabe (IMA) situé au 1 rue des Fossés Saint-Bernard, place Mohamed V, à Paris dans le cinquième arrondissement.
 Description du lot :
 Lot 2 : Amélioration des installations de désenfumage
 CPV - Objet principal : 45343000
 Lieu d'exécution du lot : Les travaux seront réalisés à l'Institut du monde arabe (IMA) situé au 1 rue des Fossés Saint-Bernard, place Mohamed V, à Paris dans le cinquième arrondissement.
SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
 Visite obligatoire : Oui
 Détails sur la visite : Une visite des locaux est obligatoire afin de prendre connaissance des particularités du site. La visite sur site au ra lieu à l'adresse suivante : Institut du Monde Arabe 1 rue des fossés Saint Bernard Place Mohamed V 75005 Paris
 Autres informations complémentaires : La date de visite sur site a lieu obligatoirement à la date et créneau suivant pour les deux lots : - Le jeudi 23 avril 2026 en matinée à partir de 09h jusqu'à 12h. Les candidats sont invités à prendre connaissance des modalités dans le règlement de consultation.
 Date d'envoi du présent avis : 01 Avril 2026

91 VILLE DE BUNO-BONNEVAUX

CONSTRUCTION D'ÉCOLE PRIMAIRE
 Nom et adresse officiels de l'organisme acheteur : Commune de Buno Bonnevaux Coudoro Bernardin, Pl de la Mairie 91720 Buno Bonnevaux tél : 01-64-99-48-87
 Courriel : bernardin.coudoro@orange.fr
 Adresse internet du profil d'acheteur (retrait DCE et dépôt des offres) : <https://www.e-marchespublics.com/appele-offre/1155081>
Description du marché :
 Objet du marché : Construction d'école primaire à Buno-Bonnevaux
 Caractéristiques principales : Quantités (fournitures et services), nature et étendue (travaux) : La présente consultation concerne les travaux de construction d'une école primaire, de démolition et de désamiantage de l'école existante pour la commune de Buno-Bonnevaux, sur la parcelle de la mairie. La construction est un ERP de type R, de 5^{ème} catégorie.
 Les travaux portent sur une superficie d'environ 360m² d'un bâtiment scolaire R+1 biosourcé.
 Durée du marché ou délai d'exécution : Durée du marché ou délai d'exécution : 12 mois à compter de la notification du marché.
 Date prévisionnelle de commencement des travaux : 15 Juillet 2026
 Renseignements relatifs aux lots :
 Lot n° 1 : Démolition, maçonnerie, ITE, Plis
 Lot n° 2 : Charpente
 Lot n° 3 : Couverture
 Lot n° 4 : VRD, assainissement
 Lot n° 5 : Désamiantage
 Lot n° 6 : Isolation intérieure, cloisonnement
 Lot n° 7 : Menuiserie extérieure
 Lot n° 8 : Plomberie
 Lot n° 9 : Électricité, SS
 Lot n° 10 : Menuiserie intérieure
 Lot n° 11 : Peinture
 Lot n° 12 : Revêtement
 Lot n° 13 : Chauffage, ventilation
 Lot n° 14 : Menuiserie, Serrurerie
 Lot n° 15 : Ascenseur
 Critères d'attribution : Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges (règlement de la consultation, lettre d'invitation ou document descriptif)
 Type de procédure : Procédure adaptée ouverte
 Date limite de réception des offres : 04 Juin 2026 à 12:00
 Autres renseignements : Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat : Les justifications à produire par le candidat sont énumérées dans le règlement de consultation.
 Numéro de référence attribué au marché par le pouvoir adjudicateur / l'entité adjudicatrice : 05/2026
 Date d'envoi du présent avis à la publication : 03 Avril 2026

SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR
 Nom complet de l'acheteur : Institut du Monde Arabe
 Type de Numéro national d'identification : SIRET
 N° National d'identification : 32060792200038
 Code Postal : 75005
 Ville : Paris
 Groupe de commandes : Non
SECTION 2 : COMMUNICATION
 Moyen d'accès aux documents de la consultation : Lien vers le profil d'acheteur : https://imara.e-marchespublics.com/appele-offre/marche_public_5887_1154641.html
 L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui
 Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non
 Contact : Service juridique
 email : da@imarae.org
 Tél : +33 140513490

SECTION 3 : PROCÉDURE
 Type de procédure : Procédure adaptée ouverte
 Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : Cf règlement de consultation
 Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve : Cf règlement de consultation
 Technique d'achat : Sans objet
 Date et heure limite de réception des plis : 06 Mai 2026 à 12:00
 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 le cahier des charges (règlement de la consultation, lettre d'invitation ou document descriptif)
SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ
 Intitulé du marché : Travaux remplacement étanchéité, CTA et groupe VMC en toiture terrasse école élémentaire Hélène Boucher
 CPV - Objet principal : 45261210
 Type de marché : Travaux
 Description succincte du marché : La présente consultation porte sur des travaux de remplacement étanchéité, CTA et groupe VMC en toiture terrasse école élémentaire Hélène Boucher ; ce conformément à la réglementation en vigueur. Les indications portées ci-dessous sont indicatives. La prescription des travaux est détaillée dans le CCTP. Les travaux comprennent notamment : Lot 1 : Travaux étanchéité toiture terrasse technique ; Arrachage du complexe existant étanchéité + isolant de la toiture terrasse technique, arrachage des relevés d'étanchéité existants en aluminium extrudé, dépose couverture existante, fourniture et pose d'un complexe d'étanchéité, fourniture et pose relevés d'étanchéité, traitement joint de dilatation, fourniture et pose de couverture et fourniture et pose échelle à crinoïline H 10m. Lot 2 : Travaux CTA et groupe VMC en toiture terrasse technique ; Consignations électrique, hydraulique et aéraulique, dépose de 3 Centrales de Traitement d'Air et d'un groupe extracteur VMC et obturation des réseaux existants, réalisation d'un diagnostic et d'une étude d'ingénierie d'exécution pour définir les caractéristiques techniques, en fourniture et pose, d'une ou plusieurs CTA double-flux et fourniture et pose d'une ou plusieurs CTA double-flux compris gainage et raccordement. Surface de la toiture : 75 m²
 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 : Couverture, Isolation, Ventilation.

SECTION 5 : LOTS
 Description du lot :
 Lot 1 : Travaux étanchéité terrasse technique
 CPV - Objet principal : 45261210.
 Lieu d'exécution du lot : Ville de Longjumeau

SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
 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 2141-1 et suivants du code de la commande publique, ceux qui n'ont pas fourni les pièces mentionnées à l'article 2142-1 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, réalisées 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 : Sufisantes 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
 Technique d'achat : Sans objet
 Date et heure limite de réception des plis : 27 Avril 2026 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 remplacement étanchéité, CTA et groupe VMC en toiture terrasse école élémentaire Hélène Boucher
 CPV - Objet principal : 45261210
 Type de marché : Travaux
 Description succincte du marché : La présente consultation porte sur des travaux de remplacement étanchéité, CTA et groupe VMC en toiture terrasse école élémentaire Hélène Boucher ; ce conformément à la réglementation en vigueur. Les indications portées ci-dessous sont indicatives. La prescription des travaux est détaillée dans le CCTP. Les travaux comprennent notamment : Lot 1 : Travaux étanchéité toiture terrasse technique ; Arrachage du complexe existant étanchéité + isolant de la toiture terrasse technique, arrachage des relevés d'étanchéité existants en aluminium extrudé, dépose couverture existante, fourniture et pose d'un complexe d'étanchéité, fourniture et pose relevés d'étanchéité, traitement joint de dilatation, fourniture et pose de couverture et fourniture et pose échelle à crinoïline H 10m. Lot 2 : Travaux CTA et groupe VMC en toiture terrasse technique ; Consignations électrique, hydraulique et aéraulique, dépose de 3 Centrales de Traitement d'Air et d'un groupe extracteur VMC et obturation des réseaux existants, réalisation d'un diagnostic et d'une étude d'ingénierie d'exécution pour définir les caractéristiques techniques, en fourniture et pose, d'une ou plusieurs CTA double-flux et fourniture et pose d'une ou plusieurs CTA double-flux compris gainage et raccordement. Surface de la toiture : 75 m²
 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 : Couverture, Isolation, Ventilation.

91 VILLE DE LONGJUMEAU



REPLACEMENT ÉTANCHÉITÉ, CTA ET GROUPE VMC EN TOITURE TERRASSE ÉCOLE ÉLÉMENTAIRE HÉLÈNE BOUCHER

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
 Ville : Longjumeau
 Groupe 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_1154129.html
 Identifiant interne de la consultation : 2026/06
 L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui
 Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non
 Contact : 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 2141-1 et suivants du code de la commande publique, ceux qui n'ont pas fourni les pièces mentionnées à l'article 2142-1 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, réalisées 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 : Sufisantes 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
 Technique d'achat : Sans objet
 Date et heure limite de réception des plis : 27 Avril 2026 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 remplacement étanchéité, CTA et groupe VMC en toiture terrasse école élémentaire Hélène Boucher
 CPV - Objet principal : 45261210
 Type de marché : Travaux
 Description succincte du marché : La présente consultation porte sur des travaux de remplacement étanchéité, CTA et groupe VMC en toiture terrasse école élémentaire Hélène Boucher ; ce conformément à la réglementation en vigueur. Les indications portées ci-dessous sont indicatives. La prescription des travaux est détaillée dans le CCTP. Les travaux comprennent notamment : Lot 1 : Travaux étanchéité toiture terrasse technique ; Arrachage du complexe existant étanchéité + isolant de la toiture terrasse technique, arrachage des relevés d'étanchéité existants en aluminium extrudé, dépose couverture existante, fourniture et pose d'un complexe d'étanchéité, fourniture et pose relevés d'étanchéité, traitement joint de dilatation, fourniture et pose de couverture et fourniture et pose échelle à crinoïline H 10m. Lot 2 : Travaux CTA et groupe VMC en toiture terrasse technique ; Consignations électrique, hydraulique et aéraulique, dépose de 3 Centrales de Traitement d'Air et d'un groupe extracteur VMC et obturation des réseaux existants, réalisation d'un diagnostic et d'une étude d'ingénierie d'exécution pour définir les caractéristiques techniques, en fourniture et pose, d'une ou plusieurs CTA double-flux et fourniture et pose d'une ou plusieurs CTA double-flux compris gainage et raccordement. Surface de la toiture : 75 m²
 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 : Couverture, Isolation, Ventilation.

SECTION 5 : LOTS
 Description du lot :
 Lot 1 : Travaux étanchéité terrasse technique
 CPV - Objet principal : 45261210.
 Lieu d'exécution du lot : Ville de Longjumeau

SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
 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 2141-1 et suivants du code de la commande publique, ceux qui n'ont pas fourni les pièces mentionnées à l'article 2142-1 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, réalisées 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 : Sufisantes 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
 Technique d'achat : Sans objet
 Date et heure limite de réception des plis : 27 Avril 2026 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 remplacement étanchéité, CTA et groupe VMC en toiture terrasse école élémentaire Hélène Boucher
 CPV - Objet principal : 45261210
 Type de marché : Travaux
 Description succincte du marché : La présente consultation porte sur des travaux de remplacement étanchéité, CTA et groupe VMC en toiture terrasse école élémentaire Hélène Boucher ; ce conformément à la réglementation en vigueur. Les indications portées ci-dessous sont indicatives. La prescription des travaux est détaillée dans le CCTP. Les travaux comprennent notamment : Lot 1 : Travaux étanchéité toiture terrasse technique ; Arrachage du complexe existant étanchéité + isolant de la toiture terrasse technique, arrachage des relevés d'étanchéité existants en aluminium extrudé, dépose couverture existante, fourniture et pose d'un complexe d'étanchéité, fourniture et pose relevés d'étanchéité, traitement joint de dilatation, fourniture et pose de couverture et fourniture et pose échelle à crinoïline H 10m. Lot 2 : Travaux CTA et groupe VMC en toiture terrasse technique ; Consignations électrique, hydraulique et aéraulique, dépose de 3 Centrales de Traitement d'Air et d'un groupe extracteur VMC et obturation des réseaux existants, réalisation d'un diagnostic et d'une étude d'ingénierie d'exécution pour définir les caractéristiques techniques, en fourniture et pose, d'une ou plusieurs CTA double-flux et fourniture et pose d'une ou plusieurs CTA double-flux compris gainage et raccordement. Surface de la toiture : 75 m²
 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 : Couverture, Isolation, Ventilation.

SECTION 5 : LOTS
 Description du lot :
 Lot 1 : Travaux étanchéité terrasse technique
 CPV - Objet principal : 45261210.
 Lieu d'exécution du lot : Ville de Longjumeau

SECTION 6 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
 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 2141-1 et suivants du code de la commande publique, ceux qui n'ont pas fourni les pièces mentionnées à l'article 2142-1 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, réalisées 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 : Sufisantes 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
 Technique d'achat : Sans objet
 Date et heure limite de réception des plis : 27 Avril 2026 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 remplacement étanchéité, CTA et groupe VMC en toiture terrasse école élémentaire Hélène Boucher
 CPV - Objet principal : 45261210
 Type de marché : Travaux
 Description succincte du marché : La présente consultation porte sur des travaux de remplacement étanchéité, CTA et groupe VMC en toiture terrasse école élémentaire Hélène Boucher ; ce conformément à la réglementation en vigueur. Les indications portées ci-dessous sont indicatives. La prescription des travaux est détaillée dans le CCTP. Les travaux comprennent notamment : Lot 1 : Travaux étanchéité toiture terrasse technique ; Arrachage du complexe existant étanchéité + isolant de la toiture terrasse technique, arrachage des relevés d'étanchéité existants en aluminium extrudé, dépose couverture existante, fourniture et pose d'un complexe d'étanchéité, fourniture et pose relevés d'étanchéité, traitement joint de dilatation, fourniture et pose de couverture et fourniture et pose échelle à crinoïline H 10m. Lot 2 : Travaux CTA et groupe VMC en toiture terrasse technique ; Consignations électrique, hydraulique et aéraulique, dépose de 3 Centrales de Traitement d'Air et d'un groupe extracteur VMC et obturation des réseaux existants, réalisation d'un diagnostic et d'une étude d'ingénierie d'exécution pour définir les caractéristiques techniques, en fourniture et pose, d'une ou plusieurs CTA double-flux et fourniture et pose d'une ou plusieurs CTA double-flux compris gainage et raccordement. Surface de la toiture : 75 m²
 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 : Couverture, Isolation, Ventilation.

SECTION 5 : LOTS
 Description du lot :
 Lot 1 : Travaux étanchéité terrasse technique
 CPV - Objet principal : 45261210.
 Lieu d'exécution du lot : Ville de Longjumeau