

COMMERCE ET CHANGEMENT CLIMATIQUE :

une étude de l'Afep évalue l'impact du scénario de neutralité climatique

ÉTIENNE VAUCHEZ, LA FABRIQUE DE L'EXPORTATION :

« Nous devons repenser nos stratégies à l'international »

RÉSOLUTION DES LITIGES :

L'arbitre, le juge et le pangolin

ÉCHANGES

INTERNATIONAUX

N° 118

Avril 2021

LE MAGAZINE DU COMITÉ FRANÇAIS DE LA CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE



Interview exclusive

FRANCK RIESTER

ministre délégué auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, chargé du Commerce extérieur et de l'Attractivité

« Nous avons besoin de vous pour relancer notre économie ! Appuyez-vous sur les outils du plan France Relance et de son volet export pour repartir à plein régime »

ICC FRANCE
CHAMBRE DE COMMERCE
INTERNATIONALE
L'organisation mondiale des entreprises

DOSSIER

LE NOUVEAU RÈGLEMENT D'ARBITRAGE D'ICC

L'ORÉAL
PARIS

LA NOUVELLE

airVOLUME
MEGA MASCARA



**VOLUME MAXIMUM,
CHARGE MINIMALE.**
PARCE QUE VOUS LE VALEZ BIEN.



TEXTURE RESPIRÉE

MASCARA QUI DONNE UN
MÉGA VOLUME AUX CILS,
MAIS EN MÊME TEMPS
LES LAISSE AUSSI
LÉGERS QUE L'AIR.



ÉCHANGES INTERNATIONAUX

Magazine du Comité français de la Chambre de commerce internationale

N° 118 - Avril 2021



Éditeur :

Comité français de la Chambre de commerce internationale
29 rue de Miromesnil - 75008 Paris
Tél. : 01 42 65 12 66
www.icc-france.fr

Directeur de la publication :

Philippe VARIN

Rédacteur en chef :

Emmanuelle BUTAUD-STUBBS

Conseillère éditoriale :

Marie-Paule VIRARD

Secrétaire de rédaction :

Marjolaine ABADA-FASQUELLE

Régie publicitaire :

Éditions OPAS
BP 306 - 75525 PARIS Cedex 11
Tél. : 01 49 77 49 00
Fax : 01 49 77 49 46

Éditeur conseil :

Jean-Pierre KALFON©
Dépôt légal 92892
N° ISSN 2497-0425

Imprimeur :

Imprimerie du Canal



Échanges internationaux est le seul magazine d'information d'ICC France, Comité national français de la Chambre de commerce internationale

SOMMAIRE

- 03** ICC se mobilise pour bâtir un multilatéralisme plus solidaire et aider les entreprises à relancer leur activité
Philippe VARIN, président, ICC France

04 INTERVIEW EXCLUSIVE

Franck RIESTER

ministre délégué auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, chargé du Commerce extérieur et de l'Attractivité

« Nous avons besoin de vous pour relancer notre économie ! Appuyez-vous sur le volet export de France Relance pour repartir à plein régime »



©Jonathan Sarago

MONDIALISATION : MODE D'EMPLOI | p. 08 à 14

- 08** Forum de Paris sur la Paix : d'une édition à l'autre...
- 09** Réflexion sur le filtrage des investissements étrangers
- 10** « Commerce et changement climatique » : l'Afep évalue l'impact du scénario de neutralité climatique
- 12** Zone de libre-échange continentale africaine : enjeux et opportunités
- 14** Lutte contre la corruption : l'OCDE propose des pistes pour soutenir les entreprises

FACILITATION DU COMMERCE | p. 16 à 19

- 16** « La crise sanitaire nous offre l'opportunité de repenser nos stratégies à l'international »
- 18** Améliorer l'attractivité douanière de la France et de l'Europe avec l'OECD

RÉSOLUTION DES LITIGES | p. 21 et 22

- 21** L'arbitre, le juge et le pangolin

DOSSIER

LE NOUVEAU RÈGLEMENT D'ARBITRAGE D'ICC

- 23** Présentation du dossier
- 24** Le Règlement d'arbitrage 2021 : vers une efficacité accrue des procédures
- 25** La procédure accélérée du Règlement d'arbitrage d'ICC
- 26** Règlement d'arbitrage ICC 2021 : les principaux changements pour le tribunal arbitral
- 28** Les arbitrages complexes dans le Règlement ICC 2021
- 30** Nouveau Règlement d'arbitrage ICC : le point de vue d'un utilisateur

POINT DE VUE DE START-UP | p. 32

- 32** La plateformes, catalyseur de la transformation digitale des services juridiques



AGEFEN

Agence de l'efficacité énergétique



FINANCEZ ET RÉALISEZ VOS TRAVAUX D'ÉCONOMIE D'ÉNERGIE
EN VALORISANT VOS CEE GRÂCE À NOS SOLUTIONS TECHNIQUES ET FINANCIÈRES



ISOLATION



CHAUFFAGE



PROCESS



ÉCLAIRAGE

VOUS SOUHAITEZ PLUS D'INFORMATIONS POUR RÉDUIRE VOS FACTURES ÉNERGÉTIQUES
GRÂCE AUX CERTIFICATS D'ÉCONOMIE D'ÉNERGIE ?

FAITES APPEL À NOS EXPERTS

NOTRE ENGAGEMENT

- ◆ S'adapter à votre organisation
- ◆ Estimer le potentiel CEE de vos chantiers
- ◆ Créer les CEE
- ◆ Financer le montant de vos travaux



Chantier contrôlé par un
organisme indépendant



AGEFEN
Agence de l'efficacité énergétique
Entité du Groupe GK Conseils

41 avenue de Gambetta
94 700 Maisons-Alfort

Tél. 01 43 55 22 38

www.agefen.fr



©DR

ICC SE MOBILISE POUR BÂTIR UN MULTILATÉRALISME PLUS SOLIDAIRE ET AIDER LES ENTREPRISES À RELANCER LEUR ACTIVITÉ

Après une année 2020 dominée par l'irruption de la COVID-19 associée à un niveau d'incertitude tout à fait inédit tant sur le front économique que sanitaire, chacun veut croire que 2021 s'annonce sous de meilleurs auspices. En tout cas, c'est ce que laissent espérer les signaux faibles que l'on peut réperer ici et là.

Au plan sanitaire, d'abord, la mise au point de plusieurs vaccins et la montée en puissance des campagnes de vaccination devraient favoriser à terme une lutte victorieuse contre le virus. Sur le front économique, ensuite, les derniers chiffres du commerce mondial publiés par la CNUCED sont plutôt encourageants : malgré le choc violent provoqué par la pandémie (une baisse de 9 % en valeur en 2020¹), la reprise amorcée au 4^e trimestre 2020 laisse entrevoir des jours meilleurs. L'OCDE vient d'ailleurs de réviser à la hausse sa prévision de croissance mondiale pour 2021 à 5,6 %. Dans une interview exclusive pour *Échanges Internationaux*, Franck Riester, le ministre du Commerce extérieur, nous fait partager son analyse et surtout ses espoirs de voir l'économie française profiter pleinement de ce regain d'échanges et de croissance (p. 4-7). Enfin, sur le terrain politique et institutionnel, il faut saluer la reprise – un peu partout sur la planète – des efforts destinés à relancer le multilatéralisme et soutenir la croissance : retour de l'administration Biden au sein de l'accord de Paris et organisation par les États-Unis d'un sommet climat le 22 avril prochain ; annonce de nouveaux engagements de réduction des émissions de gaz à effet de serre (Union européenne, Royaume-Uni, Chine, Corée du sud, Japon...) ; nomination de la nigériane Ngozi Okonjo-Iweala à la tête de l'OMC, nomination qui devrait mettre un terme à la paralysie de l'organisation. J'ajouterai, pour ce qui nous concerne, le dynamisme de l'activité d'arbitrage, ICC ayant fait la preuve de sa capacité d'adaptation, notamment avec l'essor de l'arbitrage à distance et les perspectives ouvertes cette année par le nouveau règlement (voir notre dossier, p. 23-30).

Pour aider les entreprises à traverser cette période particulièrement éprouvante pour les personnes comme pour les organisations, ICC se mobilise aux côtés de nombreux acteurs afin de bâtir un multilatéralisme plus solidaire face à la COVID, notamment en travaillant à favoriser un accès plus équitable aux vaccins. Une bataille à la fois éthique et morale mais aussi économique comme l'a souligné John Denton, le secrétaire général d'ICC, qui invitait récemment

les partenaires de l'ACT-Accelerator, la plateforme de coopération créée en 2020 pour coordonner les efforts mondiaux de lutte contre la COVID-19, à unir leurs forces sans attendre car tout autre comportement serait « économiquement irresponsable ». Une étude commandée par l'ICC Research Foundation a calculé en effet que le nationalisme vaccinal pourrait coûter jusqu'à 9 200 milliards de dollars à l'économie mondiale, dont près de la moitié pour les pays riches.

ICC participe aussi à de nombreuses actions internationales telles que la mise au point et la promotion du système ICC AOKpass (en partenariat avec International SOS et SGS) afin de favoriser la reprise des voyages en toute sécurité, à la fois sur le plan de la santé et de la sécurité des données personnelles (développement d'une application avec test PCR réalisé par des laboratoires certifiés). Une expérimentation est en cours sur les vols entre la métropole et les DOM-TOM. Notre institution vient également en appui des comités nationaux via un fonds de soutien et la promotion de projets en partenariat destinés à faciliter le déploiement des outils ICC destinés aux PME/ETI et à aider les entreprises à relancer leur activité, protéger leurs salariés et partager les bonnes pratiques.

Je terminerai ce tour d'horizon en évoquant le travail réalisé au sein du Comité français. Je voudrais notamment remercier les membres de nos commissions pour leur dynamisme et leur engagement sur les nombreux projets susceptibles d'accompagner nos entreprises en ces temps difficiles (promotion de l'arbitrage et de la médiation, notamment en direction des LegalTech, mise à jour des règles de *trade finance* ICC, politiques de la concurrence, digitalisation...) tout en saluant à cette occasion l'arrivée de Cécile Foucher, Orange, et d'Éric Anthoine, Essilor, respectivement à la présidence des commissions PI et Fiscalité.

Enfin, ICC France ne manquera pas de célébrer cette année le centenaire de la naissance du Comité français. L'occasion de nous souvenir que, lors de tous les grands événements qui ont marqué depuis 1921 l'histoire économique tricolore, notre comité a toujours été un acteur engagé. Aujourd'hui encore, il est pleinement mobilisé pour accompagner nos entreprises et leurs dirigeants dans cette période difficile. Que 2021 soit pour vous tous, chers lecteurs, une année placée sous le signe de la résilience et de l'espérance de jours meilleurs. Pour vous-mêmes et pour vos entreprises.

Bonne lecture,

Philippe VARIN,
Président, ICC France

1. Derniers chiffres CNUCED du 10 février 2021.



« NOUS AVONS BESOIN DE VOUS POUR RELANCER NOTRE ÉCONOMIE ! **APPUYEZ-VOUS SUR LE VOLET EXPORT DE FRANCE RELANCE POUR REPARTIR À PLEIN RÉGIME** »

Au moment où 2021 laisse espérer des jours meilleurs, tant sur le plan sanitaire qu'économique, Franck Riester, ministre délégué chargé du Commerce extérieur et de l'Attractivité, tire les premières leçons de la crise, précise la stratégie de Bercy en matière de commerce extérieur et détaille, pour les lecteurs d'Échanges Internationaux, les solutions proposées par le volet export du plan France Relance. Il réaffirme aussi sa foi dans le retour d'un multilatéralisme capable de répondre aux grands défis mondiaux.

Échanges Internationaux. Qu'est-ce qui va fondamentalement changer pour le commerce international dans l'économie post-COVID ?

Franck Riester / Toute crise est un moment de rupture. Celle que nous traversons l'est d'autant plus qu'elle a mis à l'arrêt des pans entiers de l'économie mondiale, porté un coup aussi brutal que massif aux échanges internationaux et suspendu les déplacements et les événements internationaux sur lesquels nos entreprises comptaient pour prospecter de nouveaux marchés. C'est une évidence : nous ne commercerons plus comme avant.

Nos entreprises ne s'y sont pas trompées et ont pris rapidement le virage numérique. L'État les accompagne dans cette dynamique. C'est la raison pour laquelle, avec la *Team France Export*, nous déployons de nouvelles solutions dématérialisées d'information, d'accompagnement et d'aide à la prospection pour permettre à nos entreprises exportatrices, et notamment nos TPE, PME et ETI, de repartir à la conquête des marchés étrangers.

Au-delà de cet aspect très concret, il faut tirer toutes les leçons de la crise. Nous devons sécuriser les chaînes de valeur et d'approvisionnement, dont la crise a mis en lumière les vulnérabilités et révélé les dysfonctionnements. Cela exige de réinventer de nouveaux circuits commerciaux, plus courts, plus résilients et plus durables, de relocaliser certaines productions stratégiques sur notre sol

– c'est l'objet de notre politique industrielle et de notre stratégie en matière d'attractivité –, mais aussi de « co-localiser » certaines productions en développant nos partenariats avec des pays proches. C'est le sens de la réflexion que nous menons avec nos partenaires européens pour doter l'Union d'une véritable autonomie stratégique : quels fournisseurs pour quels produits critiques ? Quelles capacités de production ?

Enfin, qui dit rupture, dit aussi opportunité de faire différemment. C'est un fait, l'impact social et environnemental de la mondialisation fait l'objet d'interrogations croissantes de la part de la société civile. Pour y répondre, nous devons redoubler d'ambition pour décarboner les flux commerciaux et pour nous assurer qu'ils contribuent à tirer vers le haut l'ambition sociale et environnementale à l'échelle mondiale. Nous mettons l'urgence climatique et environnementale au cœur de notre politique commerciale et de notre commerce extérieur. C'est une priorité de la France, pionnière dans ce domaine, et nous avons souhaité que la relance de l'export soit pleinement alignée avec nos objectifs de décarbonation. C'est pourquoi nous avons décidé d'intégrer un volet verdissement aux outils que nous déployons, et notamment aux outils financiers. Nous avons ainsi intégré un « bonus climatique » à notre dispositif de financements export, afin d'encourager l'internationalisation de biens et services qui

contribuent à la lutte contre le réchauffement climatique et d'accompagner nos exportateurs dans leur transition écologique.

E.I. Le dernier excédent de la balance commerciale remonte à 2002. Sur quelles mesures fortes comptez-vous pour que cette dégradation structurelle puisse se résorber ?

F.R. / Nous étions parvenus à inverser la tendance avant la pandémie. En 2019, pour la première fois en quatre ans, notre déficit commercial enregistrait une réduction, porté par une hausse sensible de nos exportations et la croissance du nombre d'entreprises exportatrices. Bien sûr, la pandémie a fortement affecté notre commerce extérieur en 2020. Nos exportations ont chuté de près de moitié au seul mois d'avril 2020. Les mesures d'urgence massives que nous avons mises en œuvre au printemps ont cependant visé juste : les chiffres de janvier 2021 indiquent que les exportations ont quasiment retrouvé leur niveau de l'année dernière. C'est également le signe que notre appareil exportateur est solide. Je veux donc saluer le travail accompli par tous nos entrepreneurs et leurs équipes et leur dire que du côté du gouvernement nous continuerons de les accompagner pour leur permettre de partir ou de repartir à la conquête de l'international. Avec France Relance, nous investissons 30 milliards d'euros pour rendre l'offre française encore plus compétitive, ce qui bénéficiera aux exportateurs, particulièrement exposés à la concurrence internationale. C'est notamment l'objet de la baisse massive et pérenne des impôts de production, entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2021. Les efforts menés depuis 2017 paient. En trois ans, notre pays est celui qui, en Europe, a connu les plus forts gains de compétitivité-coût.

E.I. L'année 2020 a-t-elle permis d'entrevoir des signaux positifs ?

F.R. / Oui ! L'effondrement a été aussi brutal que la reprise fut rapide au 2^e semestre

« Nous devons sécuriser les chaînes de valeur et d'approvisionnement, réinventer de nouveaux circuits commerciaux, plus courts, plus résilients et plus durables, relocaliser mais aussi "co-localiser" certaines productions stratégiques en partenariat avec des pays proches. »



DÉPLACEMENT À SAINT JAMES, LE 28 JANVIER 2021.

© Jonathan Sarago

BIO EXPRESS

FRANCK RIESTER

Franck Riestler est né le 3 janvier 1974 à Paris. Diplômé de l'Institut supérieur de gestion (ISG) puis d'un master en gestion des collectivités territoriales à l'Essec, il débute sa carrière dans une société d'audit avant de rejoindre l'entreprise familiale Riestler SA de concession automobile Peugeot fondée par son grand-père. Dès l'âge de 21 ans, il entre en politique et est élu au conseil municipal de Coulommiers en 1995. Dès lors, il va gravir les échelons, adjoint au maire en 2001 chargé des finances et bientôt élu maire de sa ville en 2008. Il est réélu dès le premier tour lors des élections municipales de 2020. Entre-temps, il a été également élu député UMP de la 5^e circonscription de Seine-et-Marne. Réélu en 2012 puis en 2017, il se rapproche de La République en marche. En 2017, il crée le parti Agir, la droite constructive. Il est nommé ministre de la Culture en octobre 2018 puis, le 6 juillet 2020, ministre délégué au Commerce extérieur et à l'Attractivité dans le gouvernement de Jean Castex.

2020. Grâce à une dynamique puissante de redémarrage, nos exportations de biens ont retrouvé 96% de leur niveau historique de 2019 en décembre 2020. Contrairement aux premières prévisions, le nombre d'entreprises exportatrices est par ailleurs resté stable, à pratiquement 130 000. J'y vois le signe que les mesures d'urgence et de relance ont été efficaces, que notre appareil exportateur est résilient et conquérant, et que les fondamentaux de notre économie sont solides.

E.I. En quoi le plan de relance export propose-t-il des solutions pertinentes ? Quelles en sont les mesures phares ? Quels sont les dispositifs qui ont eu le plus de succès ?

F.R. / Nous avons conçu le volet export de France Relance en concertation avec tous les acteurs du commerce extérieur, pour les entreprises exportatrices, à partir de leurs remontées de terrain. Nos exportateurs nous l'ont dit : le manque de visibilité, imputable à l'incertitude économique et sanitaire mondiale, est le premier obstacle à l'export. L'information est essentielle pour se préparer et être efficace, c'est pourquoi nous déployons des solutions prêtes à l'emploi avec la *Team France Export* : un compte personnalisé de l'exportateur, qui donne accès à de l'information sectorielle ciblée, mise à jour en temps réel, et à des cartographies interactives des marchés export pertinents.

Ensuite, nos entreprises ont plus que jamais besoin d'être accompagnées sur le chemin de l'export. Nous les avons entendues, et c'est le sens des nouvelles solutions comme le Chèque Relance Export, qui couvre jusqu'à 50 % des dépenses de projection de nos TPE, PME et ETI à l'international. Nos entreprises ont aussi besoin de compétences adaptées pour exporter, et nous voulons mettre l'accent sur la jeunesse. Nous mettons à leur disposition un Chèque VIE de 5 000 €, qui vise à financer 3 000 volontariats internationaux pour des jeunes de tous les horizons. Nos entreprises ont également besoin de réduire leur exposition au risque. C'est la raison pour laquelle nous déployons des solutions de financement revues et renforcées pour sécuriser leurs démarches export : l'assurance prospection accompagnement, destinée aux PME, les prêts

du Trésor, les garanties export, le FASEP dont l'enveloppe est doublée cette année. Nous les aidons enfin à gagner en visibilité face à leurs concurrents. C'est l'objet de la campagne de promotion que nous lancerons prochainement autour de la marque France.

E.I. Se projeter à l'international, n'est-ce pas avant tout un état d'esprit ? Les PME françaises, dont certaines ont été très impactées par la crise sanitaire, vous semblent-elles plutôt conquérantes ou frileuses en ce début d'année 2021 ?

F.R. / Réussir à l'export demande d'avoir un certain esprit de conquête et d'audace. C'est un risque qu'il faut oser prendre, ce sont des concurrents qu'il faut savoir dépasser. Cet état d'esprit, les chefs d'entreprises exportatrices et leurs équipes l'ont chevillé au corps. À chacun de mes déplacements, j'ai mesuré la passion extraordinaire qui les anime. Grâce au filet de sécurité économique que nous avons tissé au printemps 2020, nos entreprises exportatrices ont absorbé le choc. Leur esprit de conquête est intact et, avec France Relance et son volet export, nous mettons sur la table des moyens massifs pour lui permettre de s'exprimer pleinement.

E.I. La vocation de la Chambre de commerce internationale (ICC) est de faciliter le développement des entreprises à l'international, notamment via l'élaboration d'outils pratiques (Incoterms, contrats modèles, etc.), qui sont devenus le standard international dans le domaine des affaires. Comment inciter les TPE et PME françaises à saisir les occasions offertes par la mondialisation ?

F.R. / Vous avez raison, la standardisation des pratiques d'affaires est l'une des clefs pour ouvrir plus largement les portes de l'international aux TPE et PME françaises. ICC joue, de ce point de vue, un rôle essentiel en contribuant à l'émergence de normes de référence dans les milieux d'affaires internationaux. Il est également primordial que nous leur donnions les moyens de tirer tout le bénéfice des accords commerciaux de l'Union européenne. Un exemple : l'accord avec le Japon de 2019 baisse massivement les droits de douane dans de nombreux secteurs, mais trop peu de nos entreprises s'en saisissent encore aujourd'hui. Cet enjeu d'accès aux marchés est bien identifié. C'est le sens de la nouvelle plateforme « Access2Markets » lancée en fin d'année dernière par la Commission européenne. Elle apporte de l'information aux exportateurs, et intègre également un guichet unique de dépôt des plaintes, ouvert aux

« L'Union européenne doit être moins naïve, veiller plus étroitement au respect des engagements de ses partenaires commerciaux, et ne plus hésiter à se défendre lorsqu'il le faut. La création d'un Chief Trade Enforcement Officer, un "procureur commercial européen", va dans ce sens. »

entreprises comme à la société civile, lorsqu'elles identifient des barrières indues pour accéder à tel ou tel marché.

E.I. En juillet 2020, la députée de la 6^e circonscription du Var, Valérie Gomez-Bassac, a présenté dans *Échanges Internationaux* le projet de création d'un code européen des affaires. Que pensez-vous de cette proposition ? Permettra-t-elle, selon vous, de réellement ouvrir le marché européen aux TPE et PME ?

F.R. / Tout ce qui va dans le sens d'une meilleure harmonisation des règles au sein du marché intérieur est une bonne nouvelle pour nos TPE et PME, pour qui les coûts d'ajustement réglementaire sont souvent élevés. C'est un sujet qui tient à cœur à la France et à l'Allemagne. D'ailleurs, l'Assemblée parlementaire franco-allemande, prévue par le traité d'Aix-la-Chapelle, s'est emparée du sujet et a lancé un groupe de travail sur cet enjeu. Nous suivons ces travaux avec grande attention.

E.I. La Commission européenne s'engage dans une politique commerciale plus exigeante à l'égard de ses partenaires commerciaux. Le gouvernement français soutient-il ces évolutions ?

F.R. / Non seulement la France soutient ces évolutions, mais elle en a souvent été à l'origine ! La création de ce *Chief Trade Enforcement Officer*, le « procureur commercial européen » était une proposition formulée par le président de la République dans son discours de la Sorbonne en 2017. L'Union doit être moins naïve, veiller plus étroitement au respect des engagements de ses partenaires commerciaux, et ne plus hésiter à se défendre lorsqu'il le faut.

Comme vous le savez, la Commission européenne a publié le 18 février dernier sa nouvelle stratégie de politique commerciale. Pour peser à la mesure de sa puissance dans l'économie mondiale, l'Europe a besoin d'une véritable autonomie stratégique. Nous avons donc porté trois priorités fortes : d'abord, armer l'Union européenne pour se défendre face aux pratiques déloyales de certains de ses partenaires ; ensuite, réformer l'Organisation mondiale du commerce pour remettre le multilatéralisme au cœur de la régulation du commerce mondial ; enfin, mettre en cohérence notre politique et nos pratiques commerciales

avec notre ambition en matière de développement durable, tant en matière environnementale que sociale. Nous devons être exigeants en matière de respect des droits de l'Homme. C'est une question de cohérence avec les valeurs que nous incarnons. Les nouvelles orientations de la Commission reprennent une grande partie de nos constats et de nos propositions, notamment celle de faire de l'Accord de Paris une « clause essentielle » des accords commerciaux de l'Union européenne, initiative que nous portons conjointement avec nos partenaires néerlandais, ou encore la création d'un mécanisme d'ajustement carbone aux frontières.

C'est une bonne chose : cela signifie que nous avançons dans la bonne direction. Nous continuerons à travailler avec nos partenaires européens et attendons désormais les propositions concrètes de la Commission dans la perspective de la présidence française du Conseil de l'Union européenne de 2022.

E.I. Selon vous, quelles sont les ambitions multilatérales que l'on peut formuler vis-à-vis de l'OMC, de la gestion internationale de la pandémie et de la COP26 ? En particulier, quelles initiatives attendez-vous de l'administration Biden qui seraient de nature à relancer les échanges internationaux ?

F.R. / L'approche multilatérale est la plus légitime, la plus pertinente et la plus efficace pour répondre aux grands défis mondiaux, qu'il s'agisse des déséquilibres du commerce mondial, de la lutte contre le réchauffement climatique ou de la gestion de la pandémie. C'est la conviction de la France. Nous la défendons quotidiennement. La nouvelle administration américaine a envoyé des signaux encourageants : retour dans l'accord de Paris, déblocage de la nomination de la nouvelle directrice générale de l'OMC... Le multilatéralisme qui avait été frontalement remis en cause par la précédente administration doit maintenant faire la preuve de son efficacité.

Nous voulons également restaurer la confiance avec les États-Unis et donner un nouveau souffle à la relation commerciale transatlantique. Une première étape a été franchie avec l'accord trouvé entre l'Union européenne et les États-Unis pour suspendre les droits de douane imposés depuis 2019 dans le contentieux Airbus/Boeing. Nous allons travailler pendant les prochains mois à résoudre définitivement

ce contentieux et, je l'espère, les autres irritants qui pèsent inutilement sur nos échanges en matière d'acier et d'aluminium par exemple. Il y a tant à faire entre l'UE et les États-Unis ! Ensemble, nous représentons un tiers des échanges mondiaux. Nous devons travailler plus étroitement ensemble pour promouvoir la décarbonation des échanges mondiaux, en nous attaquant par exemple aux fuites de carbone. Nous devrions également coopérer afin d'aborder ensemble les enjeux de concurrence loyale à l'échelle mondiale, posés notamment par la Chine. La réforme de l'OMC jouera à cet égard un rôle crucial.

E.I. Paris est la première place internationale d'arbitrage. Votre ministère est-il prêt à s'engager aux côtés de Business France et des acteurs de Paris Place de Droit afin de consolider ce rang grâce à des actions concrètes, notamment vis-à-vis de Londres ?

F.R. / Paris est leader en matière de résolution de litiges internationaux. C'est le fruit de l'extraordinaire qualité de nos talents et de notre écosystème juridique, ainsi que de la mobilisation de tous les acteurs du droit. Au-delà de la seule question de l'arbitrage, nous devons consolider l'attractivité de la place de Paris dans toutes les branches du droit des affaires. Une place de droit puissante, ce sont beaucoup d'emplois directs et indirects et c'est aussi un enjeu d'influence. La France, et tout particulièrement Paris, dispose de tous les atouts pour obtenir des résultats en la matière. J'ajoute que l'engagement de Business France, notre opérateur, sur tous ces sujets démontre notre détermination à obtenir des résultats.

E.I. Avez-vous un dernier message à adresser à nos membres qui sont les acteurs du commerce international ?

F.R. / Nous avons besoin de vous pour relancer notre économie ! Appuyez-vous sur les outils du plan France Relance et de son volet export pour repartir à plein régime. Jouez collectif et montez des démarches export communes avec des entreprises qui partagent les mêmes priorités que vous. Sollicitez la *Team France Export* et notre réseau diplomatique : nous sommes là pour vous accompagner et vous permettre de gagner le pari de l'international. Les premières places se gagnent maintenant, nous sommes à vos côtés ! ■

FORUM DE PARIS SUR LA PAIX : D'UNE ÉDITION À L'AUTRE...



Marc REVERDIN, secrétaire général, Forum de Paris sur la Paix

Créé en 2018 pour répondre à la crise du multilatéralisme, le Forum de Paris sur la Paix, qui réunit dirigeants et acteurs de la société civile du monde entier, se mobilise autour des projets et des initiatives visant à apporter des solutions collectives aux conséquences de la crise du coronavirus. Et donne rendez-vous à la planète du 11 au 13 novembre 2021.

Le Forum de Paris sur la Paix a été créé en 2018 pour proposer une nouvelle plateforme permettant à tous les acteurs mondiaux – États, organisations internationales, entreprises, société civile – d'identifier les grands enjeux de notre époque et de partager des solutions. Parmi ces enjeux, on trouve des thèmes traditionnels ou anciens – la sécurité, l'économie, le développement, l'éducation, la culture – mais aussi des champs nouveaux, peu régulés, qui sont autant de nouvelles frontières pour l'activité humaine : le numérique, l'environnement, l'espace, la biodiversité. Dans tous ces domaines, la coopération internationale connaît un recul qu'il convient de compenser par l'association de toutes les bonnes volontés.

À ce titre, le rôle du secteur privé apparaît de plus en plus essentiel, et c'est la raison pour laquelle la Chambre de commerce internationale (ICC) a été associée dès l'origine aux travaux du Forum de Paris sur la Paix aux côtés d'autres coalitions (*Global compact*, Medef International) mais aussi surtout d'entreprises des secteurs de la banque, de l'assurance, du numérique, de la mode, engagées dans la construction d'un monde plus juste, plus coopératif et plus solidaire.

Depuis 2018, de nombreuses solutions issues des entreprises ont ainsi pu être lancées lors des trois dernières éditions du Forum : la charte de Paris sur la confiance et la sécurité dans le cyberspace, désormais signée par près de 1 200 acteurs étatiques, privés et non-gouvernementaux, mais aussi la plateforme pour une croissance inclusive (B4IG) qui rassemble des grandes entreprises engagées sur les questions de RSE au sein de l'OCDE.

Trois avancées majeures en 2020

Du 11 au 13 novembre 2020, le Forum de Paris sur la Paix a tenu sa troisième édition dans

des circonstances exceptionnelles, en plein deuxième confinement en France : une plateforme en ligne originale a ainsi été développée pour l'occasion, qui a rassemblé 12 000 participants en provenance de 164 pays. Ceux-ci ont pu découvrir une centaine de projets de gouvernance, interagir et suivre les quelque 178 sessions de haut niveau organisées avec la participation de 60 chefs d'État, dont les présidents chinois Xi Jinping et indien Narendra Modi.

Lors de la cérémonie officielle de l'édition 2020, le président français Emmanuel Macron a lancé, aux côtés du président sénégalais Macky Sall, de la directrice générale du FMI Kristalina Georgieva et du président du Conseil européen Charles Michel, un grand processus de réflexion sur les principes du monde post-COVID, qui devrait aboutir lors de la quatrième édition du Forum du 11 au 13 novembre 2021.

L'esprit de ce nouveau consensus international, qui doit s'affiner tout au long de cette année, a largement imprégné les travaux du Forum 2020 :

- en matière de santé, une contribution de financement supplémentaire de 500 millions de dollars a été annoncée par plusieurs acteurs – l'Union européenne, la France, l'Espagne, la Fondation Bill et Melinda Gates – pour soutenir l'initiative ACT-A, qui ambitionne de rendre universel l'accès au vaccin contre la COVID-19 ;
- un sommet des banques de développement baptisé « Finance en commun » a permis aux quelque 450 banques de développement issues du monde entier – soit 10 % de l'investissement mondial – de réaffirmer leur volonté de poursuivre les objectifs de développement durable des Nations unies ;
- enfin, le troisième jour du Forum a été consacré plus particulièrement aux problématiques de gouvernance mondiale rencontrées par les entreprises – reconfiguration

des chaînes de valeur, responsabilité sociale et environnementale, adaptation au numérique, transition écologique – et de nombreux PDG ont été associés à de nombreux débats de haut niveau.

Dix solutions de gouvernance

Dans un souci d'efficacité concrète, dix solutions de gouvernance, par exemple sur l'utilisation de l'intelligence artificielle pour lutter contre le changement climatique (*AI for Climate*), sur la création de réseaux de drones pour distribuer des vaccins dans des régions reculées (*Swoop Aero*) ou encore sur le développement d'un commerce encadré et sûr en Afrique de l'Est (*Safe Trade Facility*), seront accompagnées dans leur développement d'ici le rendez-vous de la quatrième édition du Forum de Paris sur la Paix en novembre 2021.

Le Forum de Paris sur la Paix, qui contribue à l'attractivité de Paris, de la France et de ses acteurs dans le débat d'idées international, est une jeune organisation, indépendante du gouvernement français, qui entend se hisser au niveau des plus grandes conférences internationales (Forum de Davos, Conférence de Munich, Forum de Boao, etc.), avec l'aide de ses nombreux partenaires publics, privés ou philanthropiques.

Dans de nombreux domaines de l'activité humaine, les entreprises sont désireuses de pouvoir disposer d'un cadre réglementaire, sûr et protecteur, que ne leur offrent parfois plus des États plus préoccupés de renforcer leur hégémonie stratégique que de faciliter les échanges et la coopération : le Forum de Paris sur la Paix offre un lieu, unique et inédit, où celles-ci peuvent faire entendre, au plus haut niveau mais aussi au plus proche des acteurs de la société civile internationale, leurs préoccupations et, surtout, leurs solutions. ■

Pour aller plus loin. Télécharger le livre blanc du Forum de Paris pour la Paix

<https://parispeaceforum.org/wp-content/uploads/2020/11/Forum-de-Paris-sur-la-Paix-2020-Livre-blanc.pdf>

RÉFLEXION SUR LE FILTRAGE DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS



Mathias AUDIT, professeur, École de droit de la Sorbonne ; associé fondateur, Audit Duprey Fekl

Matthias FEKL, ancien ministre ; associé fondateur, Audit Duprey Fekl



Le Gouvernement s'est déclaré *a priori* défavorable à l'acquisition du groupe Carrefour par le canadien Couche-Tard. Une décision politique qui est aussi fondée sur un dispositif juridique, le filtrage des investissements étrangers. Un mécanisme à utiliser de manière nuancée.

L'annonce fracassante du veto gouvernemental à l'acquisition de Carrefour par le canadien Couche-Tard a conduit à la suspension des discussions préparatoires qui étaient engagées en vue de ce rachat. Malgré sa forte dimension politique, l'approche gouvernementale ne s'en fonde pas moins sur un dispositif juridique parfois méconnu et très évolutif ces dernières années, à savoir le mécanisme français de filtrage des investissements étrangers.

Une liste d'exceptions évolutive

Même si cette disposition n'a pas été expressément mentionnée par les autorités, c'est assurément sur l'article L. 151-2 du code monétaire et financier que le ministre de l'Économie a fondé le refus de l'État au projet d'acquisition. Cette disposition prévoit que, par exception à l'article L. 151-1 du même code qui pose le principe de la liberté des relations financières entre la France et l'étranger, le gouvernement peut, pour assurer la défense des intérêts nationaux, soumettre à autorisation préalable la constitution d'investissements étrangers en France.

La liberté d'investissement étant la règle et l'autorisation préalable l'exception, l'article L. 151-3 vient préciser la nature des investissements étrangers soumis à autorisation : il s'agit des « activités de nature à porter atteinte à l'ordre public, à la sécurité publique ou aux intérêts de la défense nationale » dont le contour précis est à définir, selon le même article, par décret.

Or, très régulièrement, cette liste décrétales est amendée, voire bouleversée. La dernière modification en date a été introduite par le décret du 31 décembre 2019, lequel a inclus, parmi les activités soumises à déclaration préalable, la production, la transformation ou la distribution de produits agricoles « lorsque celles-ci contribuent aux objectifs de sécurité alimentaire nationale ».

La sécurité alimentaire, une nouveauté

Avant ce décret, il n'existait pas en droit français de référence à la notion de sécurité alimentaire en matière d'autorisation préalable à l'investissement. Cette nouveauté fait en réalité écho au droit européen, en particulier au règlement 2019/452 du 19 mars 2019 qui autorise les États membres à « maintenir, modifier ou adopter des mécanismes visant à filtrer les investissements directs étrangers sur leur territoire pour des motifs de sécurité ou d'ordre public »¹. L'article 4 du règlement – lequel énumère les facteurs pouvant être pris en considération par les États membres ou la Commission pour déterminer si un investissement étranger est susceptible de porter atteinte à la sécurité ou à l'ordre public – vise expressément « l'approvisionnement en intrants essentiels, y compris l'énergie ou les matières premières, ainsi que la sécurité alimentaire ». Avec les industries ou technologies sensibles ou encore l'énergie, la sécurité alimentaire a donc fait son entrée dans l'arsenal juridique français en matière de filtrage des investissements étrangers. Si ces considérations sont en elles-mêmes légitimes, il n'en demeure pas moins qu'il peut s'avérer complexe de déterminer *in concreto* si une opération d'acquisition est de nature à porter atteinte, ou non, à la capacité de fournir en produits alimentaires l'ensemble du territoire français.

De surcroît, il aurait été possible d'adopter une approche plus nuancée que le « tout ou rien » retenu par l'exécutif : le droit français offre en effet un éventail de solutions adaptées à la complexité des opérations d'investissement transfrontalières. Ainsi, plutôt qu'un refus catégorique, il était possible de subordonner l'acquisition de Carrefour à un certain nombre de critères et conditions stricts et précis, aux fins notamment d'assurer « la pérennité et la sécurité » de l'approvisionnement

alimentaire sur le territoire national² conformément à l'article L. 151-3, II, du code monétaire et financier. Une telle approche aurait permis d'assurer la « sécurité alimentaire » des Français et d'envoyer un message positif aux investisseurs étrangers.

Un filtrage plus délicat dans le cadre européen

Notons enfin, de manière plus prospective, que le filtrage serait d'un maniement infiniment plus délicat en présence d'un acquéreur européen. Certes, depuis le décret du 31 décembre 2019, le régime « préférentiel » de filtrage des investissements issus de l'Union européenne a été remplacé par un régime commun à tous les investissements étrangers. Pour autant, un refus catégorique opposé *ab initio* à un investisseur européen serait difficile à concilier avec certains principes fondamentaux du droit de l'Union, notamment la liberté d'établissement et la liberté de circulation des capitaux. Concernant le régime de filtrage binaire en vigueur antérieurement au décret de 2019, la Commission avait ainsi émis un avis de conformité sous réserve que « le mécanisme d'autorisation préalable soit appliqué de manière appropriée et proportionnée, et notamment qu'il ne soit pas utilisé pour atteindre des objectifs purement économiques qui ne justifieraient pas une restriction aux libertés fondamentales du Traité »³. La simple invocation, non étayée, de la sécurité alimentaire serait sans doute insuffisante pour fonder un refus d'autorisation opposé à un investisseur européen.

Le droit positif offre une large palette pour une approche efficace du filtrage des investissements internationaux ; il est souhaitable que le tableau conjugue les grands traits tracés d'une main assurée et les nuances apportées par touches attentives. ■

1. Article 3 du règlement (UE) 2019/452 du Parlement européen et du Conseil du 19 mars 2019 établissant un cadre pour le filtrage des investissements directs étrangers dans l'Union.

2. Article R. 151-8 du code monétaire et financier.

3. Courrier de la Commission Européenne à la France du 19 juin 2014, Ares(2014)2021045.

« COMMERCE ET CHANGEMENT CLIMATIQUE » : L'AFEP ÉVALUE L'IMPACT DU SCÉNARIO DE NEUTRALITÉ CLIMATIQUE



Marc POULAIN, directeur des négociations commerciales internationales, Afep

Réalisée avec l'appui d'ICC France et de plusieurs grandes entreprises françaises, l'étude commandée par l'Afep évalue l'impact du scénario de neutralité climatique dessiné dans le cadre du Pacte vert européen et identifie les meilleurs instruments pour prévenir le risque de fuite de carbone en dehors de l'Union européenne tout en préservant croissance et compétitivité.

Dans le cadre du Pacte vert (« Green deal »), l'Union européenne affiche une forte ambition climatique et montre la voie en relevant le défi de la neutralité climatique sur son propre territoire d'ici à 2050 tout en incitant ses principaux partenaires commerciaux à opérer un virage similaire vers une réduction massive des émissions de gaz à effet de serre. Mais, pour les entreprises, de nombreuses questions restent ouvertes.

Cette évolution réglementaire au sein de l'UE soulève notamment la question des fuites potentielles de carbone – en d'autres termes la question d'une compétitivité accrue des pays tiers –, fondée sur un prix plus faible du carbone et un risque de migration de la production industrielle et de certains services hors de l'UE. L'initiative législative du mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (MACF) qui doit être adoptée en juin 2021 constitue pour l'instant la principale mesure de rééquilibrage envisagée par la Commission européenne, mais s'il est mal conçu, cet instrument peut se révéler insuffisant pour combler l'écart de compétitivité avec les pays tiers et générer de nouvelles tensions commerciales dans une situation du commerce internationale déjà dégradée. Il y a donc urgence à disposer d'une expertise objective

et indépendante à la fois sur les enjeux de compétitivité du Pacte vert et sur la gamme des différents outils envisageables pour garantir un résultat optimal sur le plan climatique et économique.

Les objectifs et le cadre de l'étude Afep

Dans ce contexte, l'Association française des entreprises privées (Afep), représentant les grandes entreprises françaises, a lancé en janvier 2020, avec le soutien d'ICC France et de plusieurs de ses membres, une étude économique quantitative destinée à :

- mesurer l'impact économique et environnemental du scénario de la neutralité climatique (Module 1) au moyen d'un modèle macro-économique d'équilibre général ;
- analyser un vaste éventail d'instruments internes et internationaux, en vue de trouver la ou les meilleure(s) politique(s) publique(s) susceptibles de combiner la réduction des émissions de carbone à l'échelle mondiale, la croissance et une compétitivité accrue (Module 2).

Le rapport final a été publié le 14 janvier 2021 sur le site de l'Afep (cf. infra) et diffusé aux membres d'ICC France.

Au titre du second module, six instruments de politique environnementale ou commer-

ciales ont été analysés à la fois individuellement et au sein de plusieurs combinaisons : (1) un MACF sous la forme d'une taxe frappant les biens importés dans l'UE ; (2) un programme de subventions ciblées sur les technologies bas-carbone, couplé avec le MACF ; (3) une taxe sur la consommation finale frappant les produits de l'UE et les produits importés en fonction de leur contenu carbone ; (4) un accord plurilatéral du type « EGA » portant réduction des droits de douane sur les biens environnementaux (liste de biens bas carbone et de biens contribuant à la transition écologique) ; (5) une version révisée de l'Accord sur les subventions et les mesures compensatoires (ASCM) réduisant les subventions industrielles en Chine ; et (6) un accord plurilatéral sur la réduction des subventions aux énergies fossiles.

Un risque élevé de fuites de carbone

Le rapport confirme d'abord le niveau important des fuites de carbone encourues si l'objectif de neutralité climatique de l'UE était mis en œuvre sans mesure de rééquilibrage en faveur de la compétitivité des entreprises européennes (et notamment sans allocation de quotas gratuits aux secteurs exposés ou sans MACF).

FUITES DE CARBONE DANS LE CADRE DU SCÉNARIO DE NEUTRALITÉ CARBONE DE L'UE, TONNES MÉTRIQUES D'ÉQUIVALENT CO₂

	Émissions de GES de l'UE28 dans le scénario de neutralité carbone	Émissions de GES de l'UE28 dans le scénario de base	Objectif de réduction des émissions de GES de l'UE28	Émissions de GES hors UE (variation absolue par rapport au scénario de base)	Taux de fuite de carbone
2030	2 562	3 452	890	81	9 %
2050	569	1 138	569	130	23 %

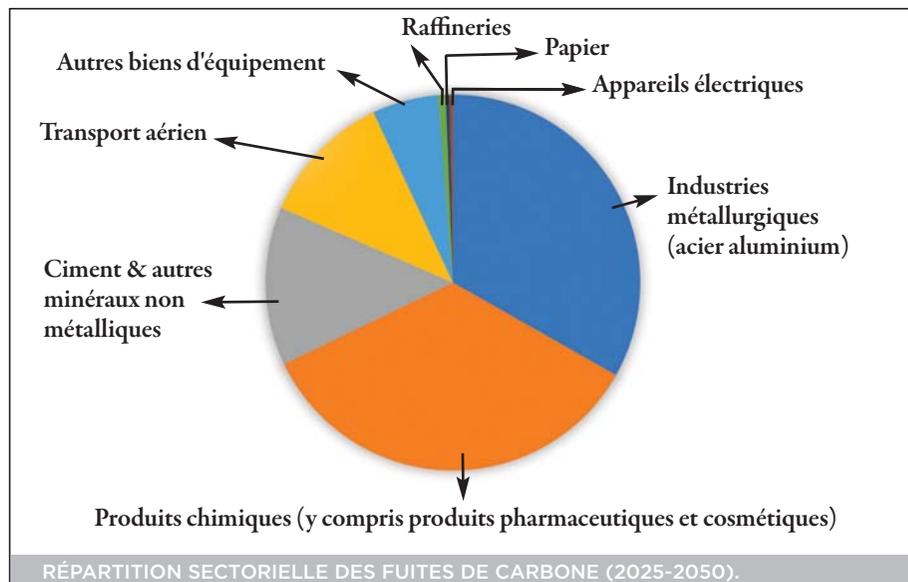
Les cibles ambitieuses retenues par l'UE – réduction des émissions de gaz à effets de serre (GES) de 55 % en 2030 et neutralité climatique en 2050 – vont imposer une augmentation du prix du carbone sur le marché intérieur de 56 € en 2030 à 285 € en 2040 et à 444 € en 2050¹, tandis que, si les principaux partenaires commerciaux de l'UE se conformaient à leurs cibles initiales au titre de l'Accord de Paris, le prix du carbone atteindrait au maximum 44 € (en Chine) et au minimum 8 € (en Inde).

Cet écart de prix du carbone entraînerait ainsi une fuite additionnelle de carbone de 14 % sur la période 2025-2050 par comparaison avec les objectifs antérieurs de l'UE. Les transferts des sites de production devraient être géographiquement dispersés, la plus grande concentration se produisant, par ordre décroissant en Russie, aux États-Unis, en Chine et en Inde.

Au niveau sectoriel, les évaluations produites par le modèle permettent d'estimer que, dans ce scénario, l'exposition aux fuites de carbone sera la plus élevée pour les produits chimiques (35 %) suivis par les métaux (33 %), le ciment (14 %) et le transport aérien (12 %).

Le MACF, instrument individuel le plus performant

Le rapport final de l'étude fournit également une indication précise du niveau de performance du MACF et des autres instruments envisagés (taxe sur la consommation finale et règles du commerce international). Toutes les variantes d'un MACF évaluées dans l'étude² montrent un niveau important de réduction des gaz à effets de serre dans les pays tiers³, et entraînant une diminution parallèle des fuites de carbone. Sur le plan sectoriel, le MACF constitue le meilleur outil individuel pour les secteurs situés au milieu des chaînes de valeurs. Pour obtenir un impact de long terme positif sur le PIB, l'emploi et la réduction des fuites de carbone dans l'UE, un MACF pris isolément doit cependant inclure un recyclage des recettes qu'il génère sous forme d'un soutien financier à l'acquisition et au développement



des technologies favorisant l'efficacité énergétique. Le niveau de performance globale (climatique et économique) est encore supérieur si les subventions à la transition écologique sont également alimentées par un recyclage additionnel d'une partie des recettes du SEQE (le marché européen d'échanges de quotas d'émissions de gaz à effet de serre).

En revanche, une taxe sur la consommation finale serait quatre fois moins efficace que le MACF pour réduire les émissions de GES dans les pays tiers et aurait un impact négatif limité sur l'activité économique et le bien-être dans l'Union, du fait de prix à la consommation plus élevés et d'une réduction du revenu réel disponible. Au niveau sectoriel, et contrairement au MACF, cette taxe profiterait davantage aux secteurs situés en aval des chaînes de valeurs.

Associer le MACF et les règles de commerce international

Si elles étaient appliquées simultanément, les règles du commerce internationale étudiées pourraient également réduire les émissions de GES et stimuler la croissance à un niveau proche de celui du MACF « avec recyclage ». Surtout, le MACF présenterait des niveaux de performance deux fois supérieurs s'il était combiné à ces disciplines commerciales⁴. Pour optimiser cette association MACF-règles du commerce international, les deux accords présentant le plus haut potentiel

sont un accord sur la réduction des subventions industrielles et un accord sur l'érosion tarifaire sur les biens « verts », la performance d'une réduction concertée des subventions aux énergies fossiles s'avérant décevante du fait de plusieurs effets collatéraux comme une attractivité renforcée des combustibles « solides » comme le charbon.

L'étude, qui s'achève sur un classement des différentes mesures et de leur combinaison sur la base de plusieurs critères macro-économiques pondérés, recommande finalement de :

- privilégier le MACF comme instrument unilatéral de l'UE pour réduire les émissions de GES des pays tiers et renforcer la compétitivité interne et externe des entreprises européennes ;
- coupler le MACF avec des mesures de soutien financier à la transition écologique de l'économie de l'UE et garantir sa compatibilité à l'OMC pour éviter les représailles des partenaires commerciaux ;
- compléter la politique unilatérale de l'UE par une politique volontaire de coopération et de négociations internationales, notamment dans le domaine du commerce international ;
- pour des raisons d'efficacité climatique et économique mais également pour des raisons de faisabilité politique, donner la priorité à la réforme de l'accord sur les subventions de l'OMC et à l'accord sur les biens environnementaux. ■

1. Prix générés par le modèle.

2. Avec ou sans représailles de la part des partenaires commerciaux de l'UE, avec ou sans recyclage des recettes du MACF sous forme de subventions à la transition vers une industrie bas-carbone, MACF incluant tous les secteurs couverts par le marché ETS ou limité aux trois secteurs présentant la plus forte intensité en carbone, MACF évalué au niveau de l'UE à 28 ou de l'UE à 27 États membres en considérant le Royaume-Uni comme un État tiers.

3. Ces réductions atteignent systématiquement un équivalent de 4 000 mégatonnes de CO₂ sur la période 2030-2050.

4. Les émissions de GES seraient réduites à hauteur d'environ 9 000 méga-tonnes de CO₂ soit presque le double du MACF avec recyclage, tandis que l'emploi et le PIB dans l'UE croîtraient de respectivement 0,22 % et 0,33 %.

Le rapport complet, la présentation PowerPoint de l'étude ainsi que la vidéo du webinaire de haut niveau organisé par l'AFEP pour sa publication sont disponibles à partir du lien suivant : <https://afep.com/publications/trade-climate-friends-or-foes-making-the-case-for-cbam-and-green-trade-rules/>.

ZONE DE LIBRE-ÉCHANGE CONTINENTALE AFRICAINE : ENJEUX ET OPPORTUNITÉS



Élodie RITZENTHALER, manager et consultante, Europe & Globe

L'Accord portant création de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf), signé à Kigali le 21 mars 2018, est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2021. Sur les 450 milliards de dollars de gains potentiels attendus, environ 300 milliards proviendraient des mesures de facilitation du commerce et de simplification des procédures douanières.

Même si certains détails techniques sont encore inaboutis et que seuls 36 pays sur les 54 ont ratifié le texte à ce jour, cet accord commercial inédit qui couvre 55 pays, soit un marché de 1,2 milliard de personnes et un PIB consolidé de 2 500 milliards USD, doit permettre de concrétiser la vision dessinée dans l'Agenda 2063 : « une Afrique intégrée, prospère et pacifique, dirigée par ses citoyens et représentant une force dynamique sur la scène mondiale ». L'ambition consiste non seulement à développer l'intégration continentale mais aussi à insérer le continent dans les chaînes de valeur mondiales grâce à la transformation structurelle des économies africaines avec le développement d'industries compétitives, et la promotion d'exportations diversifiées.

Un commerce intra-africain dominé par quelques pays et quelques secteurs

En 2018, les exportations intra-africaines ont été évaluées à 74 milliards USD avec un leader, l'Afrique du Sud, qui en représente 34 %, suivi du Nigéria (9 %), de l'Égypte (6 %), de la Côte d'Ivoire et du Zimbabwe (4 %). Si les exportations intra-africaines se composent pour 18 % de produits agricoles (13 milliards USD), il faut noter qu'elles sont constituées essentiellement de tabac, sucre et huile de palme. Le cacao, le café et les noix (cajou, etc.) sont des produits clés à l'exportation pour certains pays africains mais ils sont surtout destinés à des pays non africains.

Quant aux services, moins de 2 % des exportations mondiales sont originaires d'Afrique et le continent ne compte que pour 3 % des importations. Pourtant, certains pays veulent y jouer un rôle clé comme le Maroc, le Kenya, et l'Égypte dans les services financiers ; l'Égypte, Djibouti, le Maroc, l'Afrique du Sud, la Tanzanie, et le Kenya dans les énergies renouvelables ; ou encore l'Égypte, le Maroc, et le Kenya dans les nouvelles technologies.

Selon les estimations réalisées en 2019 par la Commission économique pour l'Afrique, la mise en place de la ZLECAf devrait favoriser une augmentation de plus de 60 % des échanges intérieurs.

Un calendrier glissant qui a pris du retard en raison de la COVID-19

Les pays membres doivent négocier d'ici le 30 juin 2021 la suppression de 90 % des droits de douane sur une période allant de 5 à 15 ans, un taux d'intégration de 50 % s'agissant des règles d'origine, et l'identification des produits dits « sensibles » (7 % des lignes tarifaires) qui bénéficient d'un délai avant la libéralisation complète, et enfin les 3 % de lignes tarifaires qui en restent exclues. La liste des engagements spécifiques doit également être finalisée selon le même calendrier pour 5 secteurs des services : services professionnels, télécommunications, services financiers, tourisme et transports.

La mise en place d'outils facilitateurs

Afin d'accompagner la mise en œuvre de l'accord, plusieurs outils complémentaires ont été mis en place :

- un Observatoire sur le commerce en Afrique (portail d'informations commerciales) ;
- le mécanisme en ligne de la ZLECAf pour la collecte, le suivi et l'élimination des barrières non-tarifaires (BNT) qui permet de recevoir et de traiter les notifications envoyées par Internet, email ou SMS ;
- le Plan d'action de l'initiative de renforcement du commerce intra-africain (BIAT) qui vise à accroître le volume des échanges intra-africains ;
- le Plan d'action pour le développement industriel accéléré de l'Afrique (AIDA) qui mobilise des moyens financiers et non financiers dans le but d'améliorer la performance industrielle du continent.

L'enjeu de l'articulation avec d'autres unions douanières pour la libéralisation des tarifs

La ZLECAf a pour objectif de préserver les acquis régionaux. Mais dans les unions douanières (telles que la CEDEAO, la CEMAC, etc.) qui regroupent des pays en développement et des pays moins avancés (PMA), les décisions ZLECAf en matière de concessions tarifaires remettent en question les tarifs extérieurs communs (TEC). Les pays membres d'une union douanière devront choisir dans quelle catégorie de pays ils se situent. Certaines communautés économiques régionales pourraient rencontrer des difficultés à résoudre la question de la libéralisation tarifaire étant donné que l'Accord ZLECAf prévoit pour les PMA des périodes plus longues d'abaissement progressif des droits de douane, soit 13 ans pour les produits sensibles contre 10 ans pour les non-PMA.

Les mécanismes d'élimination des BNT

L'Annexe 5 du Protocole établit un mécanisme de notification, de suivi et d'élimination des BNT par lequel les parties prenantes des secteurs public et privé peuvent déposer une plainte concernant un obstacle spécifique au commerce qu'elles ont rencontré au cours du processus de transport transfrontalier de biens et services. La plainte est ensuite transmise au gouvernement du partenaire commercial responsable pour qu'il l'examine et y donne suite. Si les deux parties s'entendent sur une solution, la plainte sera réglée (www.tradedebarrriers.africa).

L'enjeu des règles d'origine

Pour les règles d'origine, les pays d'Afrique de l'ouest et du centre sont régis par des règles d'origine « générales », alors que les pays d'Afrique de l'est et australe le sont par des règles d'origine « spécifiques ». Il est probable que les négociations aboutissent à la définition de règles d'origine « hybrides ». Une

révision des règles d'origine rendra nécessaire la révision des textes réglementaires tant au niveau national que régional, de même que la révision des procédures d'agrément. Le document qui atteste de l'origine sera le certificat d'origine, il sera octroyé par les autorités nationales et chaque pays devra constituer sa liste d'opérateurs agréés.

La qualité et les sujets sanitaires et phytosanitaires (SPS)

Le développement de chaînes de valeur régionales dans le cadre du libre-échange continental africain exige la mise en place d'un système de qualité complet : management de la qualité, normalisation, métrologie, évaluation de la conformité, certification et accréditation. Or, les pays d'Afrique ne disposent pas tous de laboratoires de qualité, voire de laboratoires accrédités. Beaucoup d'inspections phytosanitaires sont essentiellement visuelles et beaucoup de produits non homologués susceptibles de présenter des risques pour la santé humaine circulent à l'intérieur des espaces régionaux africains. Les défis sont considérables pour développer des normes de qualité, aligner les réglementations et les mettre en œuvre grâce au développement des compétences et des équipements/laboratoires accrédités, mais aussi pour accompagner le secteur privé dans la définition de normes ou de processus de certification.

Le commerce des services : un potentiel de croissance à libérer

Tous les gouvernements reconnaissent le rôle essentiel dévolu à l'industrie des services dans le développement économique – il s'agit déjà du premier pourvoyeur d'emplois si l'on tient compte du secteur informel – d'autant que des services performants accroissent la compétitivité de l'ensemble des secteurs économiques quels qu'ils soient.

Si nombre de secteurs de services sont déjà ouverts à la concurrence, certains pays ont encore sur certains secteurs des monopoles de fait (transports, infrastructures télécoms, énergie...). D'où la nécessité de revoir et d'adapter certaines législations et de créer ou de renforcer des autorités de régulation (dans certains secteurs, il peut en exister au niveau des communautés économiques régionales).

Les trois priorités de la Phase deux : concurrence, investissements et propriété intellectuelle

Le Protocole sur la concurrence devrait inclure les ententes, le contrôle des concentrations, les abus de position dominante et les accords anticoncurrentiels. La protection des consommateurs serait couverte par un chapitre spécifique.

Trois modalités d'application du Protocole sont envisageables : i) une autorité supranationale de la concurrence au sein de la ZLECAF ; ii) un cadre de coopération en matière de concurrence ; iii) une approche séquentielle selon laquelle une autorité supranationale suit un réseau de concurrence.

Le Protocole sur l'investissement de l'Accord devrait reposer sur quatre piliers : la promotion et la facilitation des investissements, la protection des investissements, les obligations des investisseurs et les engagements des États.

Quant à celui relatif aux droits de propriété intellectuelle, il est prévu qu'il accorde le statut d'observateur aux organisations régionales spécialisées dans la protection de la propriété intellectuelle (ARIPO et OAPI), qu'il développe des indications géographiques pour des produits agricoles et forestiers et mette en place des systèmes de propriété intellectuelle permettant de protéger les populations des produits contrefaits, dans des domaines divers tels que les pesticides ou les médicaments.

Les conditions de réussite de la ZLECAF

Si la ZLECAF a pour objet d'offrir de nouvelles opportunités aux pays africains, elle présente également des risques générés par une possible augmentation des importations et une concurrence accrue pour des secteurs peu concurrentiels ou émergents. En outre, l'histoire nous apprend que les baisses précédentes des droits de douane ne se sont pas traduites par une augmentation des flux commerciaux sous-régionaux. Tout le bénéfice attendu de sa mise en œuvre est tributaire de la volonté des gouvernements pour mettre en œuvre l'Accord, coordonner et harmoniser les politiques commerciales aux niveaux national, régional, continental et mondial. L'élimination de tous les obstacles au commerce, la bonne

gouvernance et le développement des infrastructures, y compris des technologies de l'information et de la communication, seront également des conditions importantes de succès. Règles floues et méconnues, dispersion de l'information, intimidation et harcèlement, ainsi que le manque de formation des cadres permettent de perpétuer des modes de fonctionnement coûteux et peu transparents pour les entreprises et les citoyens. Le renforcement d'un dialogue public-privé, encore pénalisé par une structuration insuffisante du secteur privé, est également souhaitable, car il participe à la définition de politiques publiques efficaces, à leur mise en œuvre ou à leur évaluation.

Le moteur des investissements pour atteindre les ODD

Les besoins destinés au continent africain sont estimés entre 200 à 1 200 milliards USD supplémentaires par an pour que les objectifs de développement durable (ODD) soient atteints. Les financements prévus par les différents bailleurs de fonds sont importants, qu'il s'agisse de l'UE qui a lancé son Plan d'investissement extérieur (4 milliards d'euros pour le continent africain) ou des banques de développement (Banque européenne d'investissement, Proparco, KfW, Banque africaine de développement, etc.). À noter qu'au sommet Finance en commun de novembre 2020 elles se sont engagées à ce que 25 % de leurs investissements africains soient « verts ». Les outils de financements sont du « *blending* », un mélange de garanties et de dons destinés à réduire les risques, associés à des prêts. Cependant, la difficulté est de trouver des projets à financer et, là encore, les pays qui auront identifié le plus rapidement leurs besoins pour des projets « *bankable* » risquent d'être les premiers servis : si nombre de pays africains ont développé des réglementations spécifiques pour mettre en œuvre des partenariats publics privés, de nombreuses cellules au sein des ministères des Finances manquent de moyens pour identifier ou lancer des projets qui nécessitent une expertise juridique, budgétaire et technique (selon le secteur : énergie, transports...). ■

Pour aller plus loin. Le rapport de la Banque mondiale, « Zone de libre-échange continentale africaine : effets économiques et redistributifs », juillet 2020 :

www.banquemondiale.org/fr/topic/trade/publication/the-african-continental-free-trade-area.

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION : L'OCDE PROPOSE DES PISTES POUR SOUTENIR LES ENTREPRISES



©DR

France CHAIN, analyste juridique principale, division de lutte contre la corruption, OCDE¹

La dernière décennie a vu se développer les mécanismes de conformité et de lutte contre la corruption au sein des entreprises. Une étude publiée par l'OCDE fait le point sur cette évolution, examine les défis qui restent à relever et suggère quelques pistes susceptibles de soutenir les entreprises désireuses de jouer leur rôle dans la lutte contre la corruption.

Échanges Internationaux. Pourquoi les entreprises adoptent-elles des mécanismes de conformité pour lutter contre la corruption ?

France Chain / C'est la première question à laquelle s'attache l'étude *Corporate Anti-Corruption Compliance Drivers, Mechanisms and Ideas for Change*, disponible sur le site de l'OCDE², qui s'appuie sur une série d'entretiens et sur une enquête menée auprès de 130 entreprises, grandes multinationales et PME, implantées dans 28 pays et toutes actives à l'international. La première raison qui pousse les entreprises à adopter des mécanismes de conformité anti-corruption est évidemment associée aux actions répressives et aux risques réputationnels que leur activité peut leur faire courir. S'il n'est guère surprenant qu'une entreprise sous le coup d'une enquête soit incitée à adopter de telles mesures, l'effet de proximité (« *the bystander effect* ») constitue également une motivation : plusieurs personnes interrogées expliquent que les poursuites pour corruption à l'encontre d'entreprises concurrentes opérant dans le même secteur industriel ou géographique les ont incitées à se pencher sur les questions de conformité. Ainsi, l'affaire Odebrecht a-t-elle fait office de signal d'alarme pour nombre de sociétés en Amérique latine, ce qui n'est pas sans rappeler l'impact de l'affaire Siemens en Europe en 2008.

Outre les motivations internes, je mentionnerai aussi les changements législatifs, telle que la loi Sapin II en France, qui imposent à certaines entreprises la mise en œuvre d'un programme de conformité et de lutte anti-corruption, ou la pression des clients et des investisseurs, qu'il s'agisse d'organismes gouvernementaux dans le cadre de marchés publics, des actionnaires, ou encore des entreprises envers leurs fournisseurs. Ainsi, le soutien des grandes entreprises

constitue un moteur pour les PME qui décident de mettre en place de mesures de lutte contre la corruption.

E.I. Quels sont les défis majeurs de la compliance aujourd'hui ?

F.C. / Les responsables conformité continuent de faire face, dans leur majorité, à la réticence de leur direction dès lors qu'il s'agit de s'engager dans la lutte contre la corruption au sein de l'entreprise. Souvent, le risque que l'entreprise se trouve confrontée à une incidence de corruption est perçue comme intangible. Ceci explique probablement pourquoi les ressources dégagées pour la mise en place d'un programme de conformité anti-corruption sont souvent insuffisantes : la corruption n'est perçue que comme un risque potentiel, contrairement au risque plus immédiat que représente la perte éventuelle d'un marché. Les personnes interrogées soulignent que la pression des profits est plus forte que la nécessité de mettre en œuvre un programme de lutte contre la corruption. Afin d'y remédier, un responsable conformité suggère que les principaux indicateurs de performance de l'entreprise (KPI ou *Key Performance Indicators*) incluent le programme de conformité anti-corruption.

La crise de la COVID et la crise économique qui l'accompagne sont malheureusement susceptibles d'exacerber encore ces tensions au sein des entreprises. Pour les entreprises implantées à l'international, la nécessité de renoncer à voyager complique aussi leurs efforts pour ancrer les programmes de conformité dans leurs succursales et chez leurs fournisseurs : une équipe conformité installée au siège de l'entreprise a besoin de travailler en étroite collaboration avec les équipes implantées sur place qui connaissent les risques de corruption, ont construit des relations de confiance avec les acteurs locaux et sont des coéquipiers essentiels pour la mise en œuvre des mécanismes anti-corruption au sein de l'entreprise.

E.I. Quelles peuvent être les réponses à ces défis ?

F.C. / Le responsable conformité doit avoir sa place au conseil d'administration, disposer de ressources, d'une autonomie et d'une indépendance suffisantes. Les efforts conjoints des entreprises, regroupées par secteur industriel ou géographique, sont aussi un outil essentiel, qu'il s'agisse d'échanges de bonnes pratiques ou d'actions collectives dans le cadre d'un marché public. Cela peut constituer un appui de taille, pour les PME notamment.

Mais les entreprises expriment aussi leurs attentes vis-à-vis des gouvernements. Outre un engagement des États en matière d'adoption de lois claires et d'une application vigoureuse des textes dans le respect de la règle de droit, elles veulent pouvoir compter sur leur soutien dans leurs efforts de lutte contre la corruption par la mise à disposition d'outils susceptibles de les aider dans leur évaluation des risques, par exemple, ou par la création d'incitations à l'adoption de mesures de conformité anti-corruption, telles que la prise en compte de ces mesures dans le cadre de marchés publics, des réductions fiscales ou des reconnaissances publiques. La communauté internationale a son rôle à jouer également, y compris l'OCDE qui peut aider au partage des bonnes pratiques entre pays, à la sensibilisation et à l'éducation des parties prenantes, notamment par le biais des études que nous publions ou sur des sujets connexes comme les accords hors-procès ou la détection de la corruption.

En conclusion, cette étude montre que les entreprises sont dans l'ensemble prêtes à lutter contre la corruption mais qu'elles ne veulent pas aller seules au combat, et souhaitent voir les États et la communauté internationale les accompagner et convaincre par leur exemplarité. ■

1. Les points de vue exprimés ici ne représentent pas nécessairement ceux des pays membres de l'OCDE.

2. <http://www.oecd.org/corruption/anti-bribery/corporate-anti-corruption-compliance.htm>.

A photograph of several wind turbines in a field of yellow flowers under a clear blue sky. The largest turbine is in the foreground on the left, with two smaller ones in the background to the right. The scene is brightly lit, suggesting a sunny day.

SUR LE CHEMIN DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE



« LA CRISE SANITAIRE NOUS OFFRE L'OPPORTUNITÉ DE **REPENSER NOS STRATÉGIES À L'INTERNATIONAL** »

©DR



Étienne VAUCHEZ, CEO, Export-Entreprises ; président, La Fabrique de l'Exportation

Pour mieux sortir de la crise sanitaire, les entreprises vont devoir faire preuve de résilience, mais surtout de capacité à se réinventer. Étienne Vauchez, président du *think tank* La Fabrique de l'Exportation, explique ici pourquoi le moment est propice à la révision de nos stratégies internationales et partage son expérience pour mieux aborder la période post-Covid.

Échanges Internationaux. Qu'est-ce que la crise sanitaire a changé dans la pratique du commerce international ?

Étienne Vauchez / La digitalisation s'est généralisée, notamment dans deux domaines clés pour le commerce international : le commerce en ligne et les échanges inter-entreprises. Cette accélération a certes été imposée par les circonstances, mais elle a fait gagner trois à cinq ans au processus d'adoption de ces technologies. Il y aura bien sûr des ajustements, quelques retours en arrière, mais le mouvement est irrésistible : stimulées par la crise sanitaire, de nombreuses entreprises ont expérimenté le digital sous toutes ses facettes, elles ont pu tester, faire le tri et s'approprier ce qui fonctionne. Elles peuvent désormais repenser leurs stratégies internationales en conséquence.

E.I. Qu'est-ce que cela change fondamentalement dans la manière d'aborder les marchés étrangers ?

E.V. / La crise de la COVID rencontre une autre tendance de fond : l'émergence de PME et ETI totalement conçues pour l'international, et qui vont à moyen terme évincer celles de leurs concurrents qui resteront inspirées surtout par leur marché domestique et feront de l'export de façon marginale. Ces entreprises qu'on appelle « *born global* » (« nées pour le monde ») n'ont pas attendu l'irruption de la COVID pour utiliser massivement Internet dans leur développement international.

Grâce au digital et aux partenariats avec des tiers, elles mènent des approches multi-pays qui s'appuient sur ce que l'on appelle des modes d'entrée légers : e-commerce en propre ou via une plateforme, agents ou distributeurs pilotés à distance par visioconférence, joint-ventures et licences de fabrication, externalisation de la commercialisation, etc. Ces modes d'entrée ont la particularité

d'être partenariaux et peu gourmands en investissement, ils présentent l'avantage de permettre d'entrer et, le cas échéant, de sortir rapidement d'un marché si nécessaire, et favorisent parfois le partage des risques. Pour nos entreprises, c'est le moment de revoir et/ou ajuster leur stratégie à l'international en adoptant le plus possible cette approche globale, que ce soit dans la conception des produits, l'organisation, le choix des canaux de distribution, les RH ; grâce au digital et aux partenariats elles peuvent le faire au moyen de ces modes d'entrée légers.

E.I. Les entreprises françaises ne préfèrent-elles pas souvent avoir le contrôle via une filiale commerciale puis industrielle ?

E.V. / Il est vrai que les Français sont souvent réticents à l'idée de partenariats car ils ont le sentiment que, s'ils partagent le contrôle, leur produit ne sera pas si bien défendu. Je pense qu'en réalité il y a confusion entre le contrôle de la gestion et le contrôle du marketing. Il est tout à fait possible, et plus encore aujourd'hui avec la digitalisation, d'externaliser par exemple la vente dans un pays tout en restant totalement maître de la formation de la force de vente, de son agenda commercial, du message qui sera délivré ; et ce, sans pour autant en être l'employeur.

Ainsi je suis convaincu que les modes d'entrée « lourds » inspirés par la recherche du contrôle (création de filiales, embauche de salariés locaux, etc.) sont désormais moins adaptés car ils limitent *de facto* le nombre de pays dans lesquels une entreprise peut être présente, alors qu'une approche à base de modes d'entrée plus légers permet de couvrir bien plus de pays dans le même laps de temps.

Et, dans le monde incertain, complexe et volatil, dans lequel nous évoluons, la question d'entrer ou de sortir d'un marché sera de plus

en plus un acte de gestion courante, une secousse sera plus facile à absorber dès lors que l'on aura su diversifier intelligemment ses marchés à l'international. La diversification géographique constitue un objectif stratégique pour la décennie à venir.

E.I. Quelles sont, concrètement, les conditions du succès d'une telle stratégie ?

E.V. / Ce sont la qualité de la stratégie marketing et la valeur ajoutée de l'offre (valeur ajoutée du produit, services associés, financement, formation...) qui feront la différence, surtout si elles sont associées aux bons modes d'entrée et à des partenaires fidélisés. Ces stratégies devront être soutenues par une montée en compétences internationales des entreprises, en interne mais aussi en s'appuyant sur l'externe : par exemple la plupart des PME ne commercialisent pas leurs produits via les canaux digitaux non pas parce qu'elles ne le *souhaitent* pas mais parce qu'elles ne *savent* pas le faire.

Dans ce domaine, compte tenu du niveau d'exigence requis aujourd'hui, c'est souvent avec un partenaire digital qu'il faut se mettre à niveau, pour bénéficier de ses compétences. Les compétences externes ça peut être aussi un agent de liaison qui apporte la connaissance pays, un prestataire marketing dans un pays *low cost* qui apporte de la puissance à votre prospection, etc.

En outre, être présent dans de nombreux pays permet de multiplier les expériences commerciales et marketing qui vont s'enrichir naturellement d'un marché à l'autre. Et ceci constitue un atout précieux non seulement pour la création de valeur de l'entreprise mais également si l'on veut s'attacher des partenaires commerciaux de qualité partout dans le monde, des clients fidèles, voire soutien des banquiers et l'intérêt des investisseurs.

E.I. Pour conclure, quel conseil aimeriez-vous faire partager ?

E.V. / En France, il y a encore trop de PME exportatrices dont le barycentre stratégique reste le marché national et qui n'exportent que 10 % à 30 % de leur production ; dans beaucoup de pays, notamment des petits pays comme la Belgique ou le Danemark, la majorité des entreprises se pensent directement internationales ; nous devons apprendre de ces pays.

Et je pense que la crise sanitaire, terrible à bien des égards, nous offre l'opportunité de repenser nos stratégies à l'international en privilégiant une approche globale du marché, qui me semble une approche plus féconde et surtout désormais plus sûre. Je voudrais aussi encourager nos entreprises à ne pas se laisser enfermer dans une approche réductrice lorsqu'il s'agit de prendre des décisions export, par exemple lorsqu'il s'agit de décider d'entrer (ou non) sur un marché. Souvent, nous sommes tentés par une démarche « tout ou rien » (faire ou ne pas faire), quand nos concurrents explorent différentes hypothèses (faire en solo, ou faire avec un tiers, ou faire faire par un tiers, etc.).

Nous devons apprendre à nous créer des choix multiples à l'international, être réactifs, mobiles et plus ouverts aux opportunités partenariales ; et bien sûr ne jamais perdre de vue que le commerce international restera un formidable atout pour créer de la

valeur. Il est bien clair que, cette année et dans les années à venir, les entreprises dynamiques à l'international rebondiront mieux que celles qui croient être prudentes en restant centrées sur leur marché domestique. ■

Manifeste pour un renouveau de l'exportation française

4 DÉFIS
POUR QUE
NOS ENTREPRISES PROFITENT DE
LA CROISSANCE MONDIALE
2021 - 2030



**MANIFESTE POUR UN RENOUVEAU DE
L'EXPORTATION FRANÇAISE**

think tank
**La Fabrique
de l'Exportation**

La Fabrique de l'exportation a publié en janvier 2021 son Manifeste pour un renouveau de l'exportation française. Celui-ci propose de revisiter le logiciel de l'exportation tricolore afin que les entreprises françaises profitent davantage de la croissance mondiale qu'au cours des décennies précédentes. Il s'articule autour de 4 défis : investir les terrains où se jouera la croissance de la décennie ; monter en gamme dans nos stratégies et nos compétences internationales ; mettre la coopération inter-entreprises au cœur de la démarche d'internationalisation ; construire un récit moderne du commerce international français. Il propose aussi la tenue d'états généraux de l'internationalisation afin que chacune des actions proposées soient discutées et enrichies par tous les acteurs. Retrouver le détail des 16 actions présentées sur <http://www.fabrique-exportation.fr/manifeste-pour-un-renouveau-de-l-exportation-francaise/>.

ADHÉSIONS 2021

5 BONNES RAISONS DE DEVENIR MEMBRE D'ICC FRANCE

- **Accéder à un réseau international de contacts privilégiés** auprès des pouvoirs publics, des institutions européennes et des organisations internationales (OMC, ONU, Banque Mondiale, etc.).
- **Bénéficier d'un réseau de 90 comités nationaux à travers le monde** capables d'apporter des informations privilégiées sur leurs marchés respectifs et de faciliter les contacts avec les autorités publiques du pays.
- **Échanger vos préoccupations et expériences pratiques avec des experts et des dirigeants d'entreprises** en provenance d'autres secteurs d'activité et d'autres pays.
- Être aux avant-postes pour permettre à votre entreprise d'**influencer l'élaboration des règles et des prises de position d'ICC** dans le cadre de négociations internationales.
- **Bénéficier de conditions préférentielles** sur les services fournis par ICC et ICC France (publications, formations, séminaires, etc.).

POUR NOUS REJOINDRE, RENDEZ-VOUS SUR ICC-FRANCE.FR ET CONTACTEZ-NOUS

ICC FRANCE
CHAMBRE DE COMMERCE
INTERNATIONALE
L'organisation mondiale des entreprises

AMÉLIORER L'ATTRACTIVITÉ DOUANIÈRE DE LA FRANCE ET DE L'EUROPE AVEC L'OEA

©DR



Jean-Marie SALVA, avocat associé, DS Avocats ; président, Commission douanes et facilitation du commerce d'ICC France

En ces temps difficiles, le Medef, l'AUTF et ICC France ont fait leur l'exhortation de Winston Churchill « *Don't waste a crisis !* ». Nos trois organisations ont pris une initiative inédite pour tenter d'améliorer ensemble le statut d'opérateur économique agréé (OEA). Un levier de compétitivité et d'attractivité important pour le territoire européen.

Entré en vigueur il y a plus de dix ans dans l'Union européenne, le statut d'opérateur économique agréé (OEA) est né d'une initiative de l'OMD (le cadre de normes SAFE) issue elle-même de la réaction américaine face à la menace que le risque terroriste faisait alors peser sur le commerce international à l'issue des attentats du 11 septembre. Plutôt qu'un traité contraignant, ce cadre de normes dont l'OEA est le pivot central s'est peu à peu déployé dans plus de 97 pays dont beaucoup ont signé entre eux des accords de reconnaissance mutuelle (87).

Ce statut s'est progressivement imposé comme un label de confiance permettant aux entreprises de fluidifier et de sécuriser leurs opérations d'import et d'export. En effet, sa profonde originalité vient de ce que ce statut s'adresse à toutes les entreprises de la chaîne logistique internationale, importateurs, exportateurs, transporteurs, commissionnaires. En poursuivant l'analogie avec la crise sanitaire actuelle, l'OEA serait à la sécurité et à la facilitation du commerce international un peu ce que le vaccin est aujourd'hui à la crise sanitaire !

Une enquête a été menée auprès des entreprises françaises. Le constat est qu'en dépit des investissements et des engagements pris pour satisfaire aux exigences légales inhérentes à ce statut, celles-ci font état de simplifications et de facilitations qui demeurent parfois plus théoriques que pratiques dans le cadre européen et national qui est le leur. Ce décalage entre les bénéfices escomptés et réels, pose plus largement la question de l'équilibre global entre les avantages et les contraintes liés au statut OEA. Dans ce contexte, le Medef, l'AUTF et ICC France ont mené une série de réflexions afin



©DR

d'identifier des solutions permettant de renforcer l'attractivité du statut OEA. Leurs recommandations ont été adressées à la Direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI) par courrier en septembre 2020 et ont fait l'objet d'une rencontre le 17 novembre 2020. La nouvelle version du guide OEA publié par la DGDDI sur son site le 13 janvier 2021 n'en tient bien sûr pas encore compte.

Nos organisations formulent donc le vœu que leurs propositions soient entendues et mises en œuvre en France comme au sein de l'Union européenne. À cet égard, la Commission européenne a lancé le 28 septembre 2020 un nouveau plan d'action pour l'union douanière dans lequel elle établit « une série de mesures visant à rendre les douanes de l'Union plus intelligentes, plus innovantes et plus efficaces dans les quatre prochaines années ».

Dans ses orientations politiques, la présidente von der Leyen a annoncé que l'union douanière devait passer à l'étape supérieure, en

particulier en garantissant une approche européenne intégrée de la gestion des risques douaniers qui soutienne l'efficacité des contrôles effectués par les États membres de l'Union. Les recommandations Medef, AUTF et ICC France concourent à cet objectif.

Quatre axes d'amélioration

Ces recommandations s'articulent autour de 4 axes majeurs d'amélioration (cf. page suivante) :

1. le renforcement des simplifications et des facilitations liées au statut OEA ;
2. la simplification de la gestion des dettes et des garanties douanières ;
3. l'amélioration des synergies possibles dans le cadre des audits OEA avec d'autres référentiels applicables aux entreprises ;
4. le renforcement de la coopération avec les autorités douanières étrangères en dehors de l'UE, notamment à travers la conclusion d'accords de reconnaissance mutuelle. Le Brexit entré en vigueur ce 1^{er} janvier donne une actualité particulière à cet axe car le Royaume-Uni est désormais un pays tiers avec lequel l'accord de reconnaissance mutuelle encore à venir aura un impact majeur pour les entreprises françaises.

À ces recommandations s'ajoute une demande transversale des entreprises en matière de transparence sur les avantages réels conférés aux opérateurs OEA. En particulier, les entreprises souhaitent que l'administration puisse apporter des éléments d'éclairage sur les conditions objectives d'octroi des facilitations accordées (ex : priorisation au passage frontière).

La balle est dans le camp de la douane. Nous espérons qu'elle saura la saisir au bond !



AXE N° 1 : RENFORCER LES SIMPLIFICATIONS ET LES FACILITATIONS LIÉES AU STATUT OEA

Recommandation 1 : s'assurer du réel traitement différencié pour les OEA en matière de contrôles (allègement des contrôles physiques et documentaires, traitement prioritaire, notification préalable).

Recommandation 2 : communiquer aux entreprises l'information sur le BAE (bon à enlever) avant présentation des marchandises comme le prévoit la frontière intelligente développée pour le Brexit.

Recommandation 3 : veiller à faire appliquer le DCN (dédouanement centralisé national) de manière uniforme sur le territoire français selon les termes du CDU.

Recommandation 4 : mettre en œuvre le plus rapidement possible le DCC (dédouanement centralisé communautaire) et en tout état de cause pas au-delà de 2025.

Recommandation 5 : garantir le choix du lieu de contrôle en permettant notamment de désigner plusieurs lieux de contrôle agréés, si nécessaire, quel que soit le point d'entrée sur le territoire.

Recommandation 6 : accompagner par des informations pédagogiques les opérateurs dans le cadre de la gestion IED (inscription dans les écritures du déclarant).

Recommandation 7 : notifier aux opérateurs OEA tout contrôle, même lorsqu'ils recourent à des RDE (représentant en douane enregistré), et les informer des conclusions du contrôle.

Recommandation 8 : réduire les délais de traitement pour les RTC et les RCO (idéalement une trentaine de jours) et communiquer publiquement les statistiques de temps de réponse.

Recommandation 9 : dans le cadre d'un contrôle et d'une prise d'échantillon pour analyse en laboratoire, autoriser le transfert des marchandises soumises à des normes jusqu'aux locaux de l'opérateur OEA (ex : réglementation en matière de conformité technique des produits industriels).

Recommandation 10 : prévoir la possibilité de transmettre aux opérateurs OEA un certificat daté d'audit par l'administration des douanes.

Recommandation 11 : renforcer le dialogue douane-entreprises en communiquant davantage sur les résultats des groupes de travail mis en place par la douane.

Recommandation 12 : poursuivre la promotion du statut d'OEA auprès des acteurs économiques européens.

Recommandation 13 : améliorer le recours aux régimes particuliers en clarifiant la notion d'inscription en comptabilité matière (ICM), en mettant en place un interlocuteur unique pour la gestion des régimes particuliers, en prenant en considération les résultats des audits OEA afin de rendre automatiquement recevable les demandes de régimes particuliers et, enfin, en associant les OEA aux évolutions du télé service Soprano.

Recommandation 14 : prévoir pour les sociétés pétrolières des procédures adaptées en reconnaissant notamment les IED pour les importations par voie maritime.



AXE N° 2 : SIMPLIFIER LA GESTION DES DETTES ET DES GARANTIES DOUANIÈRES

Recommandation 15 : harmoniser les méthodes de calcul des montants à garantir.

Recommandation 16 : simplifier pour les entreprises la méthodologie de calcul du montant de référence des garanties, la liste des documents exigés, les critères relatifs à la solvabilité financière et les modalités de suivi des garanties.

Recommandation 17 : bénéficier d'une dispense de garantie à 100 % sur la dette née.

Recommandation 18 : prévoir des flexibilités lors des pics d'activités des opérateurs OEA et en cas de dépassement des montants de référence de la garantie.

Recommandation 19 : créer un statut « d'OEA fiscal » qui permettrait ainsi aux sociétés pétrolières de réduire le montant de leur garantie.



AXE N° 3 : RENFORCER LES SYNERGIES POSSIBLES DANS LE CADRE DES AUDITS OEA AVEC D'AUTRES RÉFÉRENTIELS APPLICABLES AUX ENTREPRISES

Recommandation 20 : créer des synergies entre le statut OEA et les ICPE. Les procédures d'autorisation ou de renouvellement d'autorisation des ICPE prennent en considération des critères de sécurité et de sûreté d'accès aux marchandises et aux locaux. Les audits OEA et les inspections ICPE menés respectivement par des autorités distinctes (pour les ICPE, la DRIEE ; pour l'OEA, la DGDDI) pourraient tenir compte des agréments délivrés par les uns et les autres.

Recommandation 21 : créer des synergies entre les entités d'un même groupe en affectant une équipe d'auditeurs au traitement des demandes d'agrément ou de renouvellement du statut OEA de plusieurs entités d'un même groupe, en rédigeant un guide de bonnes pratiques à destination des SRA concernant les audits conduits sur différentes entités légales d'un même groupe y compris au sein de l'UE, voire hors UE, là où existent des accords de reconnaissance mutuelle (ARM) ou encore en étudiant la possibilité de transmission simplifiée du statut OEA en cas de réorganisation, voire de rachat d'une entreprise certifiée.



AXE N° 4 : COOPÉRER DAVANTAGE AVEC LES AUTORITÉS DOUANIÈRES ÉTRANGÈRES EN DEHORS DE L'UE

Recommandation 22 : poursuivre et intensifier les négociations d'ARM en priorisant les discussions pour les pays avec lesquels la France et l'UE entretiennent des relations commerciales significatives. Il convient en particulier de négocier un ARM avec le UK dans le cadre des discussions post-Brexit.

Recommandation 23 : saisir l'opportunité des négociations européennes d'accords commerciaux afin d'engager des discussions parallèles sur la reconnaissance mutuelle du statut d'OEA avec d'autres statuts équivalents dans les pays tiers (ex : union douanière, accords de libre-échange).

Recommandation 24 : assurer un suivi plus étroit avec les entreprises concernant la mise en œuvre effective des engagements pris au titre des ARM. Des rapports d'évaluation des ARM devraient permettre de savoir si les opérateurs OEA sont bien identifiés comme tels par les administrations douanières, et si cette identification donne lieu à un traitement préférentiel.

Recommandation 25 : élaborer et diffuser des supports dématérialisés pédagogiques permettant d'informer les opérateurs OEA des nouveaux ARM conclus ainsi que les modalités de mise en œuvre. ■



COLOR DESIGN HÔTEL

Votre hôtel Design dans Paris



L'ARBITRE, LE JUGE ET LE PANGOLIN



Pierre DUPREY, associé fondateur,
Audit Duprey Fekl

Ana MARIC, collaboratrice,
Audit Duprey Fekl



Un peu plus d'un an après l'irruption de la COVID, un premier bilan de son impact sur le fonctionnement des justices étatique et arbitrale montre que la seconde s'est adaptée plus aisément au contexte de la pandémie. Pour autant, il ne s'agit pas d'opposer communauté arbitrale et service public de la justice mais de prendre appui sur cette expérience pour améliorer encore l'administration de la justice.

De nombreux auteurs se sont intéressés à l'incidence de la COVID-19 sur le fonctionnement de la justice étatique comme arbitrale¹. Ils semblent s'accorder pour dire que l'institution arbitrale a été moins affectée dans son fonctionnement que l'institution judiciaire, et qu'elle a pu s'adapter plus aisément au contexte de la pandémie. En 2020, des procédures d'arbitrage ont continué à être engagées et à se dérouler presque normalement, d'autant mieux lorsque les parties avaient choisi de placer leur convention d'arbitrage sous l'égide d'institutions comme la Cour d'arbitrage d'ICC. Sur le terrain judiciaire en revanche, presque toutes les procédures et juridictions ont été impactées. Au printemps 2020, dans la plupart des États membres du Conseil de l'Europe, seuls les contentieux présentant un caractère d'urgence ont été traités². Malgré les efforts des magistrats et de l'ensemble du personnel judiciaire, la France n'a pas fait exception : la circulaire du 14 mars 2020 adaptant l'activité des juridictions à la pandémie a limité le maintien de l'activité aux affaires urgentes.

Si un bilan d'étape fait apparaître une incidence contrastée de la pandémie sur les justices arbitrale et étatique, ce contraste n'est toutefois pas une opposition, en raison des questions communes et points de contacts nombreux entre elles. Le retour d'expérience est somme toute riche d'enseignements.

L'incidence contrastée de la pandémie sur les justices arbitrale et étatique

La justice arbitrale s'est facilement adaptée aux contraintes nouvelles. Avant même la



pandémie, il était fréquent que les audiences de procédure (établissement du calendrier procédural, modalités de communication des écritures, organisation de l'audience de fond...) aient lieu par téléphone ou par visioconférence, notamment pour les arbitrages internationaux. L'habitude de la distanciation géographique a facilité la pratique de la distanciation sociale et les modes de fonctionnement alternatifs.

Les principales institutions d'arbitrage ont tout de suite fait savoir qu'elles maintenaient leurs services³ et ont organisé le travail à distance. Les parties ont été invitées à adresser

leurs requêtes d'arbitrage sous forme numérique et ont pu décider, avec l'accord des tribunaux arbitraux, d'organiser des audiences dématérialisées. Plusieurs institutions ont publié des lignes directrices et « checklists » pour l'organisation de ces audiences⁴. Enfin, s'agissant de la reddition des sentences, certains règlements prévoyaient déjà que, sous certaines conditions, le président puisse signer pour le tribunal arbitral⁵. Cette règle a pu s'appliquer dans ce contexte de pandémie. ICC, dans sa Note du 9 avril 2020, indiquait ainsi qu'il était envisageable que les arbitres signent des exemplaires distincts de la sentence.

1. Not. B. JAVAUX, A.-M. LACOSTE, « Impacts du Covid-19 sur les contentieux et arbitrages commerciaux », RLDC, n°181 ; J.-P. JEAN, « Les systèmes de justice face à la pandémie du Covid-19 », *Le club des juristes*.

2. Commission européenne, « Tableau comparatif sur l'incidence du Covid-19 sur les procédures civiles », disponible via <https://e-justice.europa.eu/fileDownload.do?id=5e4f52eb-4a60-4778-a3c9-d7cc3653851d>.

3. ICC, « Urgent Covid-19 message to DRS community », 17 mars 2020 ; LCIA, « LCIA Services Update: Covid-19 », 18 mars 2020 ; SCC, « Covid-19: How the SCC is responding », 18 mars 2020.

4. ICC, *Note d'orientation sur les mesures possibles visant à atténuer les effets de la pandémie du Covid-19*, 9 avril 2020 ; VIAC, *The Vienna Protocol – A practical Checklist for Remote Hearings*, June 2020 ; Delos, *Checklist on holding arbitration and mediation hearings in times of Covid-19*, 20 mars 2020.

5. Règlement d'arbitrage SCC, article 42(3) ; Règlement d'arbitrage LCIA, article 26.6.

En somme, la crise sanitaire n'a pas bouleversé les procédures en matière d'arbitrage institutionnel. Les arbitrages *ad hoc* ont été davantage impactés dans la mesure où les juges d'appui n'ont pas pu – semble-t-il – tenir les audiences pendant les premiers mois. En effet, face aux contraintes matérielles, la plupart des tribunaux judiciaires, y compris à Paris, ont dû reporter les audiences civiles, et notamment celles prévues devant les juges d'appui⁶.

La justice étatique réduite aux contentieux de l'urgence. Le service public de la justice a vu son activité limitée aux contentieux présentant un caractère d'urgence. Deux écueils principaux, liés à la vétusté des systèmes informatiques de l'ordre judiciaire, ont rendu quasi impossible le télétravail.

Tout d'abord, de nombreux magistrats et greffiers n'étaient pas équipés d'ordinateurs portables. Une évolution semble s'amorcer, puisqu'en 2020, 3 500 ordinateurs portables ont été distribués pour équiper les 9 000 magistrats de l'ordre judiciaire⁷. Le déploiement du matériel informatique semble aussi concerner les greffiers⁸ dont le rôle dans l'administration de la justice, en tant que garants du bon déroulement de la procédure, est primordial. La procédure judiciaire est soumise en effet à des règles qui la rendent moins flexible que la procédure d'arbitrage essentiellement guidée par le consensualisme. Ainsi, un magistrat ne peut rendre, à lui seul, un délibéré, car un jugement rendu en l'absence du greffier encourt la nullité pour vice de forme⁹.

Ensuite, la vétusté des logiciels sur lesquels travaillent les greffiers et magistrats rend leur tâche encore plus ardue. La plateforme Winci – le pendant du RPVA (le réseau privé virtuel des avocats) destiné au personnel judiciaire – qui est « au cœur de l'activité des greffiers de la chaîne civile »¹⁰ puisqu'il permet d'accéder aux écritures des parties, de communiquer avec les avocats et de mettre en forme les décisions, n'est pas accessible à distance. En résulte une perte de temps considérable : le travail de formatage réalisé par le magistrat lors de la rédaction de la sentence n'est pas compatible avec Winci et son logiciel de traitement de texte et doit donc être repris intégralement par le greffier.

Ces éléments ont contribué à restreindre l'activité judiciaire aux contentieux de l'urgence. De même n'est-il pas surprenant que l'article 7 de l'ordonnance du 25 mars 2020 qui prévoit la possibilité d'organiser toutes les audiences, dans tout type de contentieux, par visioconférence et, en cas d'impossibilité, par tout autre moyen de communication, y compris par téléphone, n'ait pu être appliqué comme souhaité dans les tribunaux judiciaires et cours d'appel¹¹.

Des questions communes

Si l'impact de la pandémie sur les justices étatique et arbitrale est incontestablement contrasté, ce contraste doit être nuancé. Il ne s'agit pas d'opposer l'une et l'autre.

D'abord, le bon fonctionnement et même la pérennité de l'arbitrage dépendent aussi de la bonne santé de l'institution judiciaire. L'attractivité internationale d'une place d'arbitrage comme Paris tient à la fois à sa législation, à la présence d'une institution de tout premier plan en la matière et aux gages d'efficacité et de qualité apportés par l'institution judiciaire. Sans négliger l'apport fondamental de la doctrine, c'est à l'institution judiciaire que nous devons l'excellence et la modernité de la législation française en matière d'arbitrage.

Ensuite, le juge étatique – si les parties n'ont pas prévu conventionnellement l'exclusion de son intervention¹² – a vocation à être saisi, à toutes les étapes des procédures arbitrales, par les parties, voire par les arbitres : en amont, pour obtenir une mesure d'instruction ou une mesure provisoire ou conservatoire¹³ ; en cours de procédure, avec la saisine d'un juge d'appui ; en aval, au stade de la reconnaissance et de l'exequatur et pour le contrôle des sentences. Les liens sont donc forts et nombreux entre justices étatique et arbitrale : l'efficacité et la célérité de la première concourent à l'attractivité de la seconde.

Enfin, la pandémie soulève des questions procédurales communes. Si la dématérialisation des audiences a été utile pour assurer la continuité de la procédure et présente des avantages

indéniables en termes de coûts et d'un point de vue écologique, on peut s'interroger sur sa généralisation. À l'heure où les cyber-attaques augmentent, certaines audiences virtuelles peuvent présenter un risque en termes de confidentialité. De même, comment s'assurer que les parties ne procèdent pas à des enregistrements illicites ou que l'expert ou témoin auditionné par le tribunal arbitral n'est pas épaulé par une partie¹⁴ ? Dans certaines affaires délicates et/ou lorsque des faits de corruption sont allégués, l'instruction du litige par les arbitres sera en outre très difficile si les audiences d'audition de témoins et d'experts ne peuvent se faire en présentiel.

Des retours d'expérience riches d'enseignements

Plus d'un an après l'éclatement de la pandémie, les retours d'expérience sont instructifs.

Pour la justice arbitrale, le bilan semble positif en ce qu'il valide des démarches déjà entreprises par les principales institutions. La communauté arbitrale ne manquera pas de poser pour l'avenir la question de la conciliation de ces adaptations avec d'autres exigences procédurales, en particulier la sécurisation, le bon déroulement et la confidentialité des procédures, et de la capacité pour les arbitres d'exercer la plénitude de leurs compétences d'appréciation.

Pour la justice étatique, la pandémie a mis en lumière un manque de moyens connu de longue date. La loi de finances pour 2021 procède à une hausse de 8 % du budget alloué à la justice. C'est d'autant plus nécessaire que la France y consacre environ 69 euros par an et par habitant. C'est presque deux fois moins que l'Allemagne (130 euros) et c'est même en-dessous de la moyenne européenne (71,56 euros)¹⁵.

La communauté arbitrale et le service public de la justice dans son ensemble sont confrontés à des questions communes soulevées par la pandémie. Ils ont aussi un intérêt commun à ce que le bilan de cette période hors normes soit fait avec des regards croisés, pour que les leçons en soient utilement tirées au service d'une bonne administration de la justice. ■

6. D. MAINGUY, D. MOURALIS, « L'arbitrage en temps de pandémie », *Le Monde du droit*, 26 mai 2020.

7. F. CREUX-THOMAS, « Crise sanitaire et urgence numérique : la justice judiciaire au défi », *JCP G*, n°50, 7 déc. 2020, 1370.

8. *Ibid.*

9. On rappellera que l'article 456 du code de procédure civile prévoit que le jugement doit être « signé par le Président et par le greffier » et ce, à peine de nullité (Cass. civ. 3, 11 juin 1981, Bull. civ. III, n° 123).

10. F. CREUX-THOMAS, *op. cit.*

11. Les tribunaux de commerce semblent en revanche avoir été nombreux à mettre en place des audiences dématérialisées, notamment en matière de difficultés des entreprises. F. Bursaux, « Aucun dossier n'a été bloqué par le Covid-19 », *LPA*, 6 juill. 2020, n° 154, p. 9.

12. Ch. SERAGLINI, J. ORTSCHIEDT, *Droit de l'arbitrage interne et international*, Précis, Domat, 2019, p. 684, § 700.

13. À noter que le développement des procédures d'arbitre d'urgence au sein des institutions d'arbitrage permet de traiter sans recours au juge étatique certaines demandes de mesure provisoire ou conservatoire dont l'urgence n'est pas conciliable avec les délais de constitution du tribunal arbitral.

14. Le recours à des caméras 360° ou la présence d'un conseil de la partie adverse dans la salle où est interrogé le témoin/expert peuvent permettre de juguler ce dernier risque.

15. CEPEJ, « Systèmes judiciaires européens – Rapport d'évaluation de la CEPEJ », sept. 2020 [analyse de données recensées en 2018], p. 21.



©DR

DOSSIER

LE NOUVEAU RÈGLEMENT D'ARBITRAGE D'ICC



©DR

L'arbitrage étant le « joyau de la couronne » de la Chambre de commerce internationale, tout comme l'Organe de règlement des différends (malheureusement pénalisé par la paralysie de l'organe d'appel depuis décembre 2019) est celui de l'OMC, toute modification du Règlement d'arbitrage de la première institution d'arbitrage au monde revêt une importance particulière pour les parties, leurs conseils et les arbitres.

Cette révision entamée en 2019, formalisée en 2020 en pleine crise sanitaire, est applicable depuis le 1^{er} janvier 2021. Elle vise à répondre aux attentes des utilisateurs, sans introduire de bouleversement radical, mais en apportant des solutions pragmatiques dans plusieurs domaines : délais, coûts, transparence, conduite de l'arbitrage à distance... Les changements introduits portent sur des aspects aussi différents que les procédures accélérées, la gestion des arbitrages complexes, le recours aux audiences par visioconférence ou encore la composition du tribunal arbitral. Le nouveau Règlement ainsi que la « Note aux parties » sont disponibles en français sur le site de la Cour depuis janvier (www.iccwbo.org) mais nous avons jugé indispensable, afin de donner à tous les clés de compréhension de ces changements, de solliciter experts, praticiens et utilisateurs pour qu'ils en analysent la portée et la mettent en perspective.

Je remercie sincèrement tous les auteurs de ce dossier thématique pour leurs contributions qui prolongent le travail

pédagogique initié en décembre 2020 lors d'un webinaire organisé par les Comités nationaux français, suisse et belge. Chacune d'entre elles propose un éclairage spécifique, sur un sujet différent, et l'ensemble compose ce kaléidoscope sur un sujet certes exigeant mais dont la profondeur de champ séduira, j'en suis sûre, nos lecteurs. Je forme le vœu que les non spécialistes de l'arbitrage lisent ce dossier thématique avec plaisir et soient convaincus, comme nous le sommes, de l'extraordinaire plasticité de la justice arbitrale qui parvient, souvent plus vite que la justice étatique, à s'adapter avec pragmatisme aux évolutions de son environnement : rapidité, maîtrise des coûts, transparence, impartialité, adaptation des procédures à la taille des litiges, et appropriation des outils à distance dans les procédures.

Ce sujet de la capacité d'adaptation des différents systèmes judiciaires et extra-judiciaires de résolution des litiges aux besoins des utilisateurs en utilisant les solutions technologiques les plus pertinentes, représente en effet sans aucun doute un sujet prioritaire pour la justice commerciale dans les années à venir. L'année 2021 verra ICC France étoffer son offre de formation en direction des marchés francophones, et renforcer, en réponse à une demande du Secrétariat de la Cour, son effort de promotion de l'arbitrage en direction des entreprises françaises de taille intermédiaire établies en régions. ■

Emmanuelle BUTAUD-STUBBS,
Délégué général, ICC France

LE RÈGLEMENT D'ARBITRAGE 2021 : VERS UNE EFFICACITÉ ACCRUE DES PROCÉDURES



Laurent JAEGER, avocat associé, King & Spalding ; président, Commission arbitrage et ADR d'ICC France

Procédures accélérées, arbitrages complexes, élargissement du pouvoir des arbitres dans la conduite des procédures... Avec la réforme 2021 de son Règlement d'arbitrage, la Chambre de commerce internationale (ICC) poursuit sa démarche d'adaptation aux attentes des utilisateurs, notamment en termes d'efficacité, de rapidité et de cohérence.

Une réforme du Règlement d'arbitrage d'ICC est toujours un événement. Celle de 2021 apparaît dans un contexte de crise sanitaire où l'arbitrage a montré sa résilience et sa capacité d'adaptation. Les praticiens ont fait preuve d'inventivité pour conduire leurs procédures à distance et tenir des audiences virtuelles sans sacrifier la qualité des débats. La réforme du Règlement d'arbitrage élaborée dans ce contexte se place résolument sous le signe de l'efficacité.

La réforme a été d'abord élaborée au sein de la Cour d'arbitrage internationale. Elle a ensuite fait l'objet d'une large concertation dans le cadre de la Commission internationale qui a examiné le projet lors de ses sessions du 21 septembre 2019 à Séoul et du 8 juillet 2020 (session entièrement virtuelle). Le texte du nouveau Règlement a été adopté dans sa version finale le 6 octobre 2020. Il a pris effet le 1^{er} janvier 2021 et s'appliquera donc aux procédures d'arbitrage commencées après cette date. Une version révisée de la Note aux parties et tribunaux arbitraux a également pris effet à cette date.

On ne peut manquer d'observer une accélération du rythme des réformes de ce Règlement. Dans le passé, leur périodicité était d'environ 10 à 15 ans avec les versions successives de 1988, de 1998 et de 2012. Elle est désormais de 4 à 5 ans avec les versions de 2017 et maintenant de 2021. À cela, il faut ajouter que toutes les réformes ne figurent pas dans le Règlement. Par exemple, une évolution majeure a été introduite par la modification de la Note aux parties et aux tribunaux arbitraux intervenue le 1^{er} janvier 2019 qui désormais prévoit que les sentences ICC seront publiées si les parties ne s'y opposent pas.

Des ajustements pour plus d'efficacité

Cette dernière décennie a donc été riche de changements dont on pourrait se demander s'ils ne risquent pas de conduire à une forme d'instabilité et déconcerter les utilisateurs de

l'arbitrage. On constate, en réalité, que si les réformes sont plus fréquentes, elles sont moins fondamentales. La réforme du Règlement de 2021 (comme celle d'ailleurs de 2017) n'est pas comparable aux refontes globales que furent les réformes de 1988, de 1998 et de 2012. Elle procède plutôt à des modifications ponctuelles. L'arbitrage ICC reste donc stable, car il ne fait l'objet depuis 2012 que d'ajustements successifs.

Les modifications introduites en 2021 sont très diverses et l'on peut avoir du mal à y distinguer un fil conducteur. On constate néanmoins que leur objectif commun est de rendre l'arbitrage ICC plus efficace. Elles donnent aux parties et aux arbitres des outils qui leur permettent de conduire les procédures avec plus de célérité et de franchir plus facilement certains obstacles procéduriers. L'approche est d'ailleurs très pragmatique. Elle consiste à tirer les leçons d'expériences récentes pour apporter des solutions et des améliorations concrètes.

Des adaptations pour répondre aux attentes des utilisateurs

Les procédures accélérées offrent un très bon exemple de cette démarche. Elles ont été introduites dans le Règlement en mars 2017 pour traiter rapidement les petits litiges. C'était une mesure controversée car certains craignaient à l'époque que l'on ait créé un arbitrage « *low cost* ». Or, les quatre dernières années ont montré, au contraire, d'excellents résultats. Le délai de six mois pour tenir les arbitrages accélérés a été très majoritairement respecté et les sentences rendues dans ces affaires présentent une qualité comparable aux autres. Après cette expérimentation réussie, il était donc logique d'élargir leur champ d'application. Le nouveau Règlement fait donc passer le seuil en dessous duquel ces procédures s'appliquent automatiquement de 2 à 3 millions de dollars. Ce changement, qui pourrait sembler relativement mineur, aura en réalité un impact important. Désormais, près d'un tiers des arbitrages ICC seront soumis

à cette procédure accélérée.

Toujours dans le sens d'une meilleure efficacité, il y a le traitement des arbitrages complexes qui mettent en jeu plusieurs parties ou plusieurs contrats. Ces arbitrages représentent environ 30 % des affaires soumises à la Cour d'ICC. Le Règlement de 2012 avait introduit certaines dispositions, notamment l'article 7 qui permet de faire intervenir des tiers à une procédure d'arbitrage et l'article 10 qui régit la jonction de procédures. Ces mesures ont été bien accueillies mais leur application était limitée.

Le Règlement de 2021 va plus loin en élargissant leur champ d'application. Il permettra de traiter dans un même arbitrage des affaires qui devaient auparavant faire l'objet de procédures séparées, ce qui constitue un avantage non-négligeable en termes de rapidité, d'efficacité et de cohérence.

Donner plus de pouvoir aux arbitres

L'efficacité implique aussi de donner plus de pouvoirs aux arbitres dans la conduite des procédures. La pandémie a provoqué une rencontre inédite entre l'arbitrage et la technologie dont les effets se poursuivront à l'avenir. Elle a inspiré une modification du Règlement qui permet à un tribunal arbitral d'imposer la tenue d'audiences à distance lorsque les circonstances le justifient.

Ces quelques exemples montrent que l'arbitrage ICC ne cesse de s'adapter aux besoins des utilisateurs et s'efforce d'adopter les meilleures pratiques de l'arbitrage international. Ils sont, toutefois, loin de couvrir toutes les mesures adoptées, dont une présentation approfondie figure dans les pages qui suivent. ■



LA PROCÉDURE ACCÉLÉRÉE DU RÈGLEMENT D'ARBITRAGE D'ICC



Yann SCHNELLER, avocat, Orrick Rambaud Martel

Parmi les nouveautés du Règlement d'arbitrage ICC version 2021 figure le relèvement du plafond du montant en litige éligible aux procédures accélérées, consacrant le succès rencontré par les procédures accélérées auprès des utilisateurs. Ces règles permettent de réduire les délais et les coûts de l'arbitrage, tout en préservant la qualité de la procédure et de la sentence. Une formule appelée à se développer encore à l'avenir.

Depuis des années, la Cour d'arbitrage d'ICC se préoccupe de la question des délais et des coûts de l'arbitrage. Le Règlement d'arbitrage de 1998 introduisait déjà une disposition visant à permettre aux parties d'organiser une procédure accélérée¹. Depuis lors, ICC a publié notes, lignes directrices et rapports préconisant différentes techniques pour réduire la durée et le coût des procédures d'arbitrage². En pratique, toutefois, ces mesures se sont révélées peu efficaces.

Les règles relatives à la procédure accélérée (« RRP A ») applicables depuis le 1^{er} mars 2017 constituent un changement d'approche : les mesures coercitives ont remplacé les mesures incitatives. Désormais, les arbitrages portant sur de « petits montants » sont automatiquement soumis aux RRP A qui imposent que la sentence soit prononcée dans un délai de 6 mois à compter de la conférence sur la gestion de la procédure³. Le 1^{er} janvier 2021, le plafond du montant en litige en-deçà duquel les RRP A s'appliquent a été relevé de 2 à 3 millions de dollars US. Cette augmentation suggère que la procédure accélérée est un succès, ce qui nous donne l'occasion d'en tirer les premiers enseignements.

L'engouement des utilisateurs

En dépit de leur nouveauté, les RRP A rencontrent un net succès. Au 1^{er} octobre 2020, 200 affaires avaient été soumises aux RRP A. Pour 129 d'entre elles, celles-ci s'appliquaient automatiquement, ce qui signifie qu'il y a eu 71 « *opt-in* » c'est-à-dire des affaires dans lesquelles les parties se sont entendues pour appliquer les règles relatives à la procédure accélérée. Ce chiffre est considérable puisqu'il

représente plus d'un tiers des affaires. Il confirme que cette procédure correspond à une véritable attente des utilisateurs.

Une autre manière de faire de l'arbitrage

Le délai de 6 mois pour rendre la sentence comprend l'examen préalable de celle-ci par la Cour. La procédure doit donc tenir dans un calendrier d'environ 4 mois et demi, ce qui contraint les parties à choisir les étapes qu'elles estiment les plus adaptées à leur dossier. Les chiffres publiés par ICC montrent ainsi que, dans la grande majorité des procédures accélérées (69 affaires sur 90), les parties se sont bornées à un seul échange d'écritures et que, dans près de la moitié des affaires (39 affaires sur 90), elles ont renoncé à la tenue d'une audience⁴. La procédure accélérée oblige ainsi les parties à concevoir une procédure véritablement sur-mesure.

Les délais et les coûts

Sur 90 sentences rendues, 65 l'ont été dans le délai de 6 mois ou avec un retard de moins de trois semaines⁵. En outre, on a noté seulement cinq affaires pour lesquelles la Cour a réduit les honoraires des arbitres, ce qui suggère qu'il y a très peu de cas dans lesquels le retard pourrait être imputable au tribunal. Du point de vue de la réduction des délais, la procédure accélérée semble donc être un succès. Concernant les coûts, l'application des RRP A s'accompagne de la réduction des honoraires des arbitres de 20 % par rapport à la procédure normale. Il reste toutefois à déterminer si elle réduit les coûts exposés par les parties pour les besoins de leur défense, lesquels représentent la grande majorité des coûts d'un arbitrage.

La qualité des procédures accélérées

Le président de la Cour, M. Alexis Mourre, a récemment indiqué que l'application des RRP A « n'a pas pour effet de diminuer ou d'altérer la qualité de la procédure ou de la sentence » et que celle-ci était « à tous égards comparables à la qualité des sentences rendues dans le cadre de procédures non accélérées »⁶. On ne peut que s'en réjouir car la question de la qualité de l'arbitrage est au cœur des préoccupations en la matière. On ajoutera que la publication des sentences ICC au cours de l'année 2021 devrait encore accroître la confiance des utilisateurs dans la procédure accélérée.

L'avenir de la procédure accélérée

En 2019, 36,3 % des affaires portaient sur un montant en litige inférieur à 2 millions de dollars US. Cette proportion va augmenter avec le relèvement du plafond d'application des RRP A. En outre, si ICC continue de relever ce plafond, le nombre d'affaires soumises aux règles relatives à la procédure accélérée passera un jour le seuil de 50 % des affaires. Il faudra alors s'interroger sur l'opportunité de faire de la procédure accélérée la procédure par défaut. En l'absence d'accord contraire, les parties pourraient ainsi avoir à justifier d'exclure les RRP A.

Il reste que, pour certaines affaires, notamment pour les affaires particulièrement complexes et portant sur des montants significatifs, la procédure accélérée ne sera probablement jamais adaptée. Pour cette catégorie de litiges, la manière de réduire les délais et les coûts des procédures d'arbitrage mérite encore réflexion. ■

1. L'article 32(1) du Règlement d'arbitrage d'ICC de 1998 prévoyait ainsi que : « les parties peuvent convenir de réduire les différents délais prévus par le présent Règlement ».

2. Note sur la procédure d'arbitrage accélérée d'ICC (2002) ; lignes directrices pour l'arbitrage des petits litiges selon le Règlement d'arbitrage d'ICC (2003) ; techniques pour maîtriser le temps et les coûts dans l'arbitrage (2007, mis à jour en 2012).

3. Article 4(1) de l'Appendice VI du Règlement d'arbitrage d'ICC de 2021.

4. ICC *Dispute Resolution Bulletin* 2020, Issue 3, p. 7.

5. *Ibid.*

6. *Ibid.*

RÈGLEMENT D'ARBITRAGE ICC 2021 : LES PRINCIPAUX CHANGEMENTS POUR LE TRIBUNAL ARBITRAL

©Gilles Daquin



Christine LÉCUYER-THIEFFRY, arbitre; membre, Cour internationale d'arbitrage d'ICC

Le Règlement d'arbitrage d'ICC de 2021 n'apporte pas de bouleversement dans les pouvoirs du tribunal arbitral. L'expérience de certaines situations particulières a toutefois inspiré certaines modifications quant aux pouvoirs de la Cour lors de la constitution du tribunal arbitral et à ceux du tribunal afin d'assurer une gestion encore plus efficace de la procédure.

En faisant abstraction des règles relatives à l'intervention des tiers de l'article 7(5) traité dans la contribution de ce dossier relative aux arbitrages complexes¹, le Règlement d'arbitrage d'ICC de 2021 (le « Règlement ») n'apporte pas de bouleversement dans les pouvoirs du tribunal arbitral. L'observation de certaines situations particulières a cependant conduit à des modifications permettant de fournir un fondement textuel (i) à la Cour internationale d'arbitrage d'ICC (la « Cour ») lorsqu'elle agit pour la constitution du tribunal arbitral et (ii) au tribunal arbitral pour le conforter dans ses décisions visant à assurer une gestion efficace de la procédure.

Deux dispositions nouvelles contenues à l'article 12(9) et à l'article 13(6) du Règlement viennent ainsi préciser les règles de constitution du tribunal arbitral dans le but de renforcer son indépendance.

Élargissement des pouvoirs de la Cour

L'article 12 aborde de manière générale les questions relatives à la constitution du tribunal arbitral et l'ajout d'un article 12(9) renforce les moyens d'action de la Cour dans son rôle d'organisation de l'arbitrage en lui permettant expressément de nommer tous les membres du tribunal arbitral, dans des situations exceptionnelles, lorsque l'application de la convention d'arbitrage conduirait à un risque

significatif de rupture d'égalité de traitement des parties ou à une injustice.

Cette nouvelle disposition élargit les pouvoirs déjà conférés à la Cour par l'article 12(8) du Règlement qui, tirant les enseignements de l'arrêt *Dutco*², avait prévu lors de la révision de 2012, que la Cour nomme les trois membres du tribunal arbitral dans les arbitrages multipartites à défaut pour les parties demanderesse, d'une part, et les parties défenderesses, d'autre part, de se mettre d'accord pour désigner conjointement un arbitre. Cette disposition n'est cependant pas de nature à régler toutes les difficultés, comme le montre un arrêt du 26 janvier 2021 de la cour d'appel de Paris³. La Cour avait procédé à la nomination des cinq membres du tribunal arbitral dans une affaire où la convention d'arbitrage prévoyait que chacun des quatre associés d'un pacte d'actionnaires désignerait un arbitre, lesquels désigneraient le cinquième arbitre qui, à défaut d'accord, serait nommé par le président en exercice de la Cour. Saisie du recours en annulation introduit contre la sentence rendue par le tribunal arbitral ainsi constitué, la cour d'appel de Paris⁴ a approuvé ICC en tant qu'institution chargée d'organiser l'arbitrage d'avoir réglé la difficulté en application du Règlement (de 2012) en faisant une interprétation utile de celui-ci comme l'y autorisait son article 41⁵.

Des critiques se sont élevées contre un tel élargissement des pouvoirs de la Cour considérant

que celle-ci s'est arrogé le droit d'aller à l'encontre de l'accord des parties sur la base de la perception qu'elle pouvait avoir d'une possible injustice et que de telles questions sont plus à même d'être résolues au cours de la procédure d'arbitrage ou au stade de l'exécution. On peut néanmoins penser que la Cour usera de cette nouvelle faculté avec discernement, et ainsi que le prévoit l'article 12(9), seulement dans des « circonstances exceptionnelles » comme celle ayant donné lieu à la décision de la cour d'appel de Paris susmentionnée. La Note aux parties et aux tribunaux arbitraux sur la conduite de l'arbitrage selon le Règlement d'arbitrage d'ICC (la « Note aux Parties ») en fournit un autre exemple à propos d'une clause d'arbitrage qui prévoirait qu'une des parties pourra constituer unilatéralement le tribunal arbitral alors que cela n'est pas admis par la loi du lieu de l'arbitrage, par exemple, parce que le principe d'égalité des parties dans la constitution du tribunal arbitral est inscrit dans la loi ou reconnu par la jurisprudence⁶.

La nouvelle disposition fournit ainsi un fondement textuel à la Cour pour écarter les stipulations de la convention d'arbitrage qui font peser un risque sur la validité de la sentence. Elle permet aussi d'asseoir dès le début de la procédure la cohésion et l'autorité du tribunal arbitral dans le sens d'une plus grande efficacité.

Les dispositions de l'article 13(6) quant à elles prévoient que, dans un arbitrage fondé sur un traité d'investissement, à moins que les parties

1. Voir l'article de Françoise LEFÈVRE, p. 28-29.

2. Cass. civ. 1^{re}, 7 janvier 1992, n° 89-18.708 et 89-18.726.

3. CA Paris, 26 janvier 2021, n° RG 19/10666.

4. Selon la demanderesse, il résultait de l'application stricte de cette clause une violation du principe d'égalité des parties dans la constitution du tribunal compte tenu des intérêts convergents des trois autres associés défendeurs dans la solution du litige et elle avait demandé que la Cour applique les dispositions de l'article 12(8). Les défenderesses s'y étant opposées et à défaut d'accord des parties sur d'autres modalités de désignation des arbitres, la Cour avait nommé directement les cinq membres du tribunal arbitral.

5. L'article 41 du Règlement de 2012 [article 42 du Règlement 2021] dispose que : « Dans tous les cas non visés expressément au Règlement, la Cour et le tribunal arbitral procèdent en s'inspirant du Règlement et en faisant tous leurs efforts pour que la sentence soit susceptible de sanction légale ».

6. Ashutosh Ray [Assistant Editor for South Asia] et Ketul Hansraj, « The Legality of Unequal Arbitrator Appointment Powers in India: The Clarity, the Mist », Kluwer Arbitration Blog, March 3, 2020.

n'en conviennent autrement, aucun des arbitres ne sera de la même nationalité que l'une quelconque des parties. En introduisant cette disposition nouvelle, le Règlement ne fait que conforter une pratique déjà ancienne dans un domaine où il convient de s'assurer de la parfaite neutralité du tribunal arbitral amené à apprécier la légitimité des lois et pratiques d'un État et de l'intérêt public et il s'aligne sur les autres règlements d'arbitrage d'investissement et notamment celles de l'article 1(3) du Règlement d'arbitrage du CIRDI. Il s'agit d'une disposition applicable à défaut de volonté contraire exprimée des parties qui restent libre d'y déroger si elles le souhaitent.

Mieux prévenir la survenance des conflits d'intérêt

Par ailleurs, le tribunal arbitral voit certains de ses pouvoirs expressément reconnus pour traiter de certains incidents relatifs à la gestion des conflits d'intérêts ou à la conduite de la procédure.

Dans le but d'améliorer la transparence et l'efficacité de la procédure, les articles 11(7) et 17(2) tentent de prévenir la survenance de conflits d'intérêts auxquels peuvent être confrontés les membres du tribunal arbitral. L'article 11(7) exige désormais que les parties assistent les arbitres dans l'accomplissement de leur devoir de révélation et informent le Secrétariat, les arbitres et les autres parties de l'existence et de l'identité de tout tiers non partie à l'arbitrage avec laquelle elles auraient conclu un accord pour le financement de l'arbitrage selon lequel le tiers aurait un intérêt économique dans le résultat de l'arbitrage. Cet article vise à assurer une plus grande transparence et ne fait que codifier en l'élargissant l'approche que doivent avoir les arbitres quant à l'étendue de leur obligation de révélation. La Note aux parties de 2019 précisait ainsi que doivent être prises en compte les relations « avec une entité ayant un intérêt économique direct au litige ou une obligation de dédommager une partie pour la sentence » (§ 24). En supprimant l'exigence d'un lien direct le Règlement élargit l'objet de la divulgation. Quant à la substance de l'intérêt économique en cause, la Note aux parties de 2021 (§ 20-21) apporte quelques précisions et vise expressément les accords conclus avec des tiers financeurs qui sont habilités à recevoir tout ou partie des produits de la sentence et précise que la nouvelle disposition n'a pas vocation à appréhender (i) le financement au sein du

même groupe de sociétés, (ii) les conventions d'honoraires entre une partie et son conseil et (iii) les intérêts indirects résultant de prêts accordés à une partie dans le cours normal de ses activités.

L'article 17(2) permet au tribunal arbitral, après avoir appelé les commentaires des parties, de prendre toute mesure nécessaire afin d'éviter qu'un arbitre se trouve en conflit d'intérêts résultant d'un changement dans la représentation d'une partie, y compris exclure la participation des nouveaux représentants de parties de tout ou partie de la procédure arbitrale. La Note aux parties fournit quelques indications des facteurs qui pourront être pris en considération avant de prendre une telle mesure qui heurte le libre choix de conseil des parties. Il s'agit, notamment, (i) de la possibilité pour la partie concernée de présenter sa défense en l'absence de son représentant, (ii) du stade auquel le nouveau représentant a été introduit et (iii) de la perturbation qu'entraînerait la continuation de la participation de ce représentant en cas de récusation de l'un ou l'autre des arbitres (§ 12-15). La nouvelle disposition répond à une demande de plus en plus pressante des arbitres et des utilisateurs qui avait conduit en pratique à ce que des stipulations en ce sens soient de plus en plus souvent introduites dans l'acte de mission. L'autorité du tribunal arbitral pour régler ce type de situations s'en trouve ainsi renforcée.

Assurer une gestion efficace de la procédure

Quelques changements moins remarquables soulignent l'importance d'une gestion efficace de la procédure. Relativement à la conduite de la procédure, l'article 22(2) insiste sur ce point en précisant que le tribunal arbitral « adoptera » plutôt que « pourra adopter » les « mesures procédurales qu'il juge appropriées et qui ne se heurtent à aucun accord des parties ». Il fait également référence aux techniques de gestion de la procédure de l'appendice IV, antérieurement visées à l'article 24, qui invitent le tribunal arbitral à « encourager les parties [...] à régler tout ou partie de leur litige par la négociation ou par toute méthode de règlement amiable des différends » plutôt que de les « informer » d'une telle possibilité. Dans le même esprit, l'article 24(2) tel que modifié prévoit que le calendrier de la procédure soit établi « dès que possible après » la conférence de gestion de la procédure plutôt que « après » celle-ci.

L'article 26(1) du Règlement vise à supprimer toute ambiguïté sur les modalités de l'audience et donne au tribunal arbitral après avoir consulté les parties, la possibilité de décider, selon les circonstances, que l'audience aura lieu en la présence physique des parties ou à distance par vidéoconférence ou téléphone ou tout autre moyen de communication approprié. L'objet de cette modification est d'indiquer clairement qu'il n'y a aucune présomption que l'audience se tient en présence physique des parties et leurs représentants comme cela a pu être avancé lors de la pandémie de la COVID-19 à propos de l'article 25(2) du Règlement de 2017 qui prévoit qu'après avoir examiné les écritures des parties et toutes pièces sur lesquelles elles se sont fondées, le tribunal arbitral « entend contradictoirement les parties si l'une d'elles en fait la demande ». La publication en avril 2020 de la Note d'orientation sur les mesures possibles visant à atténuer les effets de la pandémie COVID-19 (la « Note d'orientation »), est venue clarifier que cela faisait référence à la possibilité d'un échange contradictoire en la présence des parties un tel échange pouvant avoir lieu par des moyens virtuels si nécessaire (§ 23). L'article 25(2) est désormais supprimé et, l'article 26(1) laisse à la discrétion du tribunal arbitral, après consultation des parties, de décider des modalités de l'audience y compris tenir une audience virtuelle.

Pour prendre sa décision, le tribunal arbitral devra prendre en considération tous les faits et circonstances de chaque affaire pour assurer une égalité de traitement des parties et la Note d'orientation fournit des informations utiles à cet égard. Notamment, le tribunal arbitral appréciera la nécessité de recueillir l'accord des parties que certaines législations pourraient rendre nécessaire⁷.

L'ajout de la sentence additionnelle à la correction et l'interprétation des sentences prévu à l'article 36 du Règlement est destiné à traiter des situations dans lesquelles le tribunal arbitral aurait statué *infra petita* et évite qu'il soit nécessaire de réintroduire une demande d'arbitrage. Les délais pour introduire et traiter la demande de sentence additionnelle sont les mêmes que ceux prévus pour la correction et l'interprétation de la sentence et la sentence additionnelle est soumise notamment à l'approbation de la Cour. ■

7. À cet égard, l'ICCA a publié les rapports de plusieurs juridictions : *Does a Right to a Physical Hearing Exist?* Ils couvrent : Australie, Italie, Vietnam, États-Unis (décembre 2020), et, Bahreïn, Belgique, Brésil, Canada, Colombie, République Tchèque, Danemark, Angleterre et Pays de Galles, France, Georgie, Grèce, Hongrie, Inde, Indonésie, Mexique, Maroc, Nouvelle-Zélande, Pérou, Russie, Afrique du Sud, Sri Lanka and Turquie (février 2021).

LES ARBITRAGES COMPLEXES DANS LE RÈGLEMENT ICC 2021



Françoise LEFÈVRE, partner, Linklaters (Bruxelles)

Depuis quelques années, les praticiens cherchent des solutions pour faciliter la gestion des arbitrages complexes qui représentent 30 % à 40 % des dossiers gérés au plan mondial. Dans le nouveau Règlement de la Cour internationale d'arbitrage d'ICC, applicable depuis le 1^{er} janvier 2021, trois modifications (articles 7, 10 et 12(9)) constituent, de ce point de vue, autant d'avancées utiles et bienvenues.

Le nouveau Règlement de la Cour internationale d'arbitrage d'ICC, applicable depuis le 1^{er} janvier 2021, contient plusieurs nouveautés en matière de gestion des arbitrages complexes. Ces règles s'appliqueront à tous les arbitrages ICC qui ont été ou seront introduits après le 1^{er} janvier 2021, tandis que les règles 2017 continueront à s'appliquer aux arbitrages introduits précédemment. La Cour a également publié une Note aux parties amendée pour tenir compte des modifications apportées au Règlement.

Il s'agit d'un sujet d'une importance particulière. Selon le rapport statistique 2019 d'ICC, 31 % des dossiers qu'elle a traités impliquaient de multiples parties : 59 % impliquaient de multiples défendeurs, 24 % de multiples demandeurs et 17 % de multiples demandeurs et défendeurs. Les arbitrages multi-parties concernaient 3 à 5 parties dans 87 % des cas, 6 à 10 parties dans 11 % des cas, 10 à 30 parties dans 3 cas et plus de 100 parties dans 2 cas. Les chiffres recensés par la Cour internationale d'arbitrage de Londres, la LCIA et par l'Institut allemand de l'arbitrage (DIS) sont comparables. On estime de manière globale que les arbitrages complexes représentent 30 % à 40 % des dossiers gérés par les institutions de par le monde, principalement dans les dossiers de construction et les contrats pétroliers et gaziers, mais aussi dans les litiges concernant les conventions d'actionnaires ou les conventions de financement ou d'investissement.

Le principe du consensualisme, qui est l'une des pierres angulaires de l'arbitrage commercial, a longtemps été à l'origine de difficultés dans la gestion d'arbitrage multi-contrats et/ou multi-parties. Comme cette situation n'était pas anticipée à l'origine par les clauses d'arbitrage ni par certains règlements d'arbitrage, les parties se trouvaient empêchées de faire intervenir dans la même procédure toutes les parties qui idéalement auraient dû être présentes, afin d'éviter des décisions contraires ou

incompatibles ou pour économiser du temps et de l'argent, dans un contexte de globalisation toujours plus prévalent.

Les aménagements nécessaires à la prise en compte de ces situations complexes impliquent une limitation de l'autonomie procédurale et du consensualisme (notamment en ce qui concerne le choix des arbitres) ainsi que de la confidentialité des débats et des preuves. Si ces aménagements favorisent l'efficacité et les économies, c'est surtout vrai pour les parties demanderesse au principal ou en intervention. Si un tiers, dont l'intervention est relativement marginale, se trouve forcé d'intervenir dans une procédure impliquant de nombreuses parties, alors que son rôle est, par hypothèse, limité, la procédure consolidée pourra s'avérer pour lui plus longue et coûteuse que si la partie du contentieux qui le concerne avait été traitée dans un arbitrage séparé.

La pratique a, depuis des années, cherché des solutions pour permettre la gestion de ces arbitrages complexes. L'une des plus fréquentes consiste à rédiger une clause d'arbitrage complexe spécifique aux contrats en cause ou même à établir un contrat d'arbitrage distinct qui permet de régler les différends entre toutes les parties à toute une série de contrats connexes visés par ce contrat d'arbitrage. Ces clauses ou contrats d'arbitrages complexes contiennent toutes les dispositions nécessaires aux jonctions, aux interventions volontaires ou forcées ainsi qu'aux consolidations.

Il est aussi possible de se fonder sur la *lex arbitri*, si celle-ci contient des dispositions permettant la gestion d'arbitrages complexes. Toutefois, les droits nationaux ne traitent en général pas de ce sujet, à l'exception des droits néerlandais, australien, néo-zélandais et de Hong Kong.

Enfin, la solution qui se dessine depuis quelques années est de soumettre l'arbitrage à des règles institutionnelles qui permettent les interventions et la consolidation. On assiste en effet à

une évolution des règlements des institutions majeures d'arbitrage, évolution destinée à proposer des solutions plus ou moins complètes à ces situations complexes. Dans le nouveau Règlement d'ICC, trois dispositions sont pertinentes à ce sujet, les articles 7, 10 et 12(9).

L'article 7

L'article 7 du Règlement 2017 envisageait déjà la possibilité d'une intervention forcée d'un tiers. Il disposait qu'aucune intervention ne pouvait avoir lieu après la confirmation ou la nomination d'un arbitre, à moins que toutes les parties, y compris la partie intervenante, en soient convenues autrement. Cette disposition donnait effectivement un droit de veto à toute partie déjà impliquée dans l'arbitrage.

Le nouvel article 7(1) du Règlement 2021 dispose tout d'abord qu'à moins que toutes les parties, y compris la partie intervenante, en décident autrement ou comme prévu à l'article 7.5, aucune partie additionnelle ne pourra être jointe à l'arbitrage après la confirmation ou la désignation du premier arbitre. L'article 7(5) dispose qu'une demande en intervention peut viser un tiers après la confirmation ou la désignation d'un arbitre si deux conditions sont réunies : le tribunal arbitral, une fois constitué, doit accepter l'intervention du tiers, et le tiers doit accepter le tribunal arbitral tel que constitué et, le cas échéant, l'acte de mission.

Les critères devant guider la décision du tribunal arbitral sur ce point sont détaillés à l'article 7(5) : celui-ci devra tenir compte de toutes les circonstances pertinentes, qui pourront inclure sa compétence *prima facie* à l'égard de la partie intervenante, le moment de la demande de jonction, les conflits d'intérêts éventuels qui en résulteraient ainsi que l'impact de la jonction sur la procédure. Enfin, le nouvel article 7(5) précise que toute décision prise par le tribunal d'autoriser l'intervention d'un tiers ne préjuge en rien de sa décision quant à sa compétence à l'égard de ce tiers, et ce de manière cohérente avec l'article 6(4) du Règlement.

De manière intéressante et très pratique, l'article 7(5) ne contient pas de date limite quant à l'intervention de tiers mais permet au tribunal d'adopter une position flexible en fonction de l'évolution de la procédure arbitrale et de l'apparition éventuelle, en cours de procédure, de la nécessité de l'intervention d'un tiers additionnel.

L'intervention forcée d'un tiers devient donc possible sans l'accord de toutes les autres parties à la cause mais la partie intervenante pourra bloquer l'intervention en refusant d'accepter le tribunal constitué ou l'acte de mission, et ce, dans le respect du principe du consensualisme. Notons que l'intervention volontaire ou l'intervention forcée conservatoire aux fins de déclaration de sentence commune, par exemple, ne paraissent toujours pas possibles.

L'article 10

L'article 10 du Règlement d'ICC traite de la consolidation de plusieurs procédures. Selon le Règlement de 2017, la consolidation était possible si (a) toutes les parties étaient d'accord, (b) toutes les demandes étaient faites en vertu de la même convention d'arbitrage ou (c), si tel n'était pas le cas, dans l'hypothèse où les arbitrages se déroulaient entre les mêmes parties, les demandes découlaient de la même relation juridique et les conventions d'arbitrage étaient considérées compatibles par la Cour. La consolidation n'était donc possible que soit entre les mêmes parties liées par les conventions d'arbitrage multiples mais connexes, soit entre de multiples parties à une même convention.

Selon le nouvel article 10(b), la consolidation devient possible également si toutes les réclamations dans les arbitrages sont faites en vertu de plusieurs conventions d'arbitrage ou accords identiques même si les parties aux procédures arbitrales sont différentes. Il s'ensuit que le nouveau Règlement étend les pouvoirs de consolidation de la Cour aux situations dans lesquelles des demandes sont formulées dans le cadre de contrats multiples, à la condition que la clause d'arbitrage soit la même.

La note du Secrétariat donne l'exemple suivant : les parties A, B, C et D sont parties à une convention de cession d'actions et à une convention d'actionnaires. Les parties A et D sont parties à la procédure arbitrale 1, tandis que les B et C sont parties à l'arbitrage 2. La consolidation des arbitrages 1 et 2 sera possible. En vertu de l'article 10(c), la consolidation est possible si les parties aux procédures arbitrales sont les mêmes et les demandes découlent de contrats différents. La note du Secrétariat se réfère au cas dans lequel l'arbitrage 1 se déroule entre A et B et concerne la convention de cession d'actions, alors que l'arbitrage 2 se déroule entre les mêmes parties mais concerne la convention d'actionnaires. La consolidation sera possible si les demandes découlent de la même relation juridique et que la Cour considère que les clauses d'arbitrage sont compatibles. Soulignons que l'accord des parties n'est pas nécessaire à cette consolidation.

L'article 12(9)

L'article 12(9) des règles ICC introduit une modification intéressante : quel que soit

l'accord des parties quant à la méthode de constitution du tribunal arbitral, la Cour peut désigner tous les membres du tribunal arbitral pour éviter un risque significatif d'inégalité de traitement ou d'iniquité qui pourrait affecter la validité de la sentence.

La disposition prévoit que la Cour ne peut exercer ce pouvoir que dans des circonstances exceptionnelles. On peut penser à cet égard à des clauses contractuelles prévoyant la désignation du tribunal arbitral par une seule partie ou la désignation du co-arbitre en tant qu'arbitre unique en cas de défaut du défendeur, dans l'hypothèse où le droit applicable n'autoriserait pas de telles situations.

Cette disposition constitue une avancée décisive et un ajout ambitieux étant donné qu'un des motifs pour lesquels une sentence arbitrale peut se voir refuser la reconnaissance en vertu de la Convention de New York de 1958 vise la situation dans laquelle la composition du tribunal arbitral n'est pas conforme à l'accord des parties (article V(1)). Toutefois, il nous paraît que l'acceptation d'un arbitrage soumis à un règlement prévoyant cette possibilité emporte le consentement requis des parties au mécanisme.

Pour conclure, il faut souligner que ces modifications au Règlement d'ICC constituent une avancée utile et bienvenue pour les parties impliquées dans des situations complexes et pour les praticiens chargés de la gestion des arbitrages qui y sont liés, à l'image d'une économie mondiale toujours plus sophistiquée et diversifiée. ■

FORMATIONS ARBITRAGE ICC FRANCE

L'offre de formation d'ICC France s'appuie sur la longue expérience et la réputation de la Chambre de Commerce Internationale (ICC) dans le domaine de la résolution des litiges.

Elle couvre une grande diversité de sujets et permettra aux juristes d'entreprise, conseils et arbitres de maîtriser les différents aspects et spécificités de l'arbitrage ICC (principes fondamentaux de l'arbitrage ICC, arbitrage d'urgence, arbitrages complexes, procédure accélérée...), la première institution mondiale d'arbitrage.

EN SAVOIR PLUS :

www.icc-france.fr

marjolaine.abada-fasquelle@icc-france.fr

ICC FRANCE
CHAMBRE DE COMMERCE
INTERNATIONALE
L'organisation mondiale des entreprises

NOUVEAU RÈGLEMENT D'ARBITRAGE ICC : LE POINT DE VUE D'UN UTILISATEUR



Lauréanne DELMAS, directrice juridique du département Règlement des différends, Thales

Le nouveau Règlement d'arbitrage ICC et la Note aux parties sont entrées en vigueur au 1^{er} janvier 2021. Lauréanne Delmas, directrice juridique du département Règlement des différends de Thales, explique ici pourquoi ces dernières évolutions renforcent encore la réactivité et l'efficacité dans le traitement des litiges, deux qualités adaptées aux attentes du monde des affaires.

Le monde des affaires a besoin de diligence et d'efficacité dans le traitement des litiges. C'est pour cela d'ailleurs que les entreprises utilisent toute une palette de moyens pour les régler, à commencer par les modes de règlements alternatifs des conflits (MARC) qui présentent en outre l'intérêt de maîtriser les coûts associés. Même si l'arbitrage reste la voie généralement privilégiée dans les litiges commerciaux internationaux, la maîtrise des coûts est toujours un point sensible sur lequel la communauté arbitragiste se doit de rester vigilante. Toutefois, ce souci d'efficacité est généralement bien compris par les institutions d'arbitrages comme ICC qui œuvrent pour donner la souplesse et la réactivité nécessaires au monde des affaires. C'est d'ailleurs ce qui a guidé les évolutions du Règlement d'arbitrage ICC et de la Note aux parties entrées en vigueur au 1^{er} janvier 2021 et qui ont fait l'objet d'une large concertation auprès des différents intervenants, notamment les juristes d'entreprise, au travers par exemple de sessions de discussions organisées par des membres du *Governing Body for ICC Dispute Resolution Services*.

Renforce l'efficacité du déroulement des procédures d'arbitrage

Le Règlement d'arbitrage de 2021 facilite l'intervention d'un tiers concerné comme partie à l'arbitrage. Cette intervention est permise après la confirmation ou la désignation du tribunal arbitral dans certaines conditions sans que le consentement du demandeur ne soit nécessaire.

Un autre ajustement permet désormais une jonction des arbitrages afin d'éviter une perte d'efficacité liée au besoin d'engager plusieurs procédures liées au même sujet. Ces jonctions peuvent intervenir lorsque toutes les réclama-

tions sont faites en vertu de la même convention d'arbitrage ou accords, ce qui permet de régler des cas qui se rencontreraient fréquemment où les demandes d'arbitrages étaient soumises à plusieurs conventions d'arbitrage contenues dans des contrats adossés par exemple.

Le Règlement modifié a aussi pris en compte la nécessité d'une digitalisation accrue dans les procédures d'arbitrage (utilisation accrue du format électronique, possibilité du recours aux audiences par vidéoconférence...). En 2020, nous avons d'ailleurs pu constater pendant la pandémie liée à la COVID la capacité des arbitres et des institutions à réagir efficacement, ce qui a permis de limiter significativement les décalages de procédure. Pour autant, la question de la digitalisation demeure quand même un point d'attention car, comme beaucoup de praticiens, je reste attachée à la tenue des audiences, notamment les audiences de témoignages, lorsque cela est nécessaire. La Note aux parties, telle que mise à jour au 1^{er} janvier 2021, est un guide très utile qui permet la prise en compte des nécessités exprimées par les parties et apporte aussi des réponses sur la gestion des risques cyber.

Une autre modification porte sur les procédures accélérées avec une extension du seuil de 2 à 3 millions de dollars. Cette procédure introduite en 2017 (avec un seuil de 2 millions d'USD) est plus rapide et donc moins coûteuse en effort interne et financier puisque l'arbitre peut organiser la procédure de manière appropriée afin de lui permettre de rendre sa sentence dans les 6 mois qui suivent la conférence sur la gestion de la procédure.

ICC administre aujourd'hui plus de 200 procédures accélérées et les statistiques sont prometteuses puisqu'on voit même des parties opter spontanément pour cette procédure

accélérée pour des litiges aux enjeux financiers d'ailleurs très supérieurs à ce seuil de 3 millions de dollars. S'il existe un réel attrait pour la rapidité et la maîtrise des coûts, les attentes des utilisateurs restent élevées quant à la qualité du traitement des dossiers. Certains dossiers plus faibles en montant peuvent être très complexes et il reste toujours possible pour les parties de s'entendre et de renoncer à la procédure accélérée.

Renforce l'impartialité et la transparence

Parmi les différents avantages de l'arbitrage international, l'impartialité est un des points clés souvent mis en avant. Différents ajouts dans le nouveau Règlement permettent de rassurer les utilisateurs sur ce point. Afin de garantir la transparence de la procédure, chaque partie sera désormais tenue d'informer de l'existence de tout accord de financement de la procédure qui aurait été conclu avec un tiers, lequel aurait par conséquent un intérêt économique dans l'issue du litige, ce qui permet au tribunal d'évaluer l'existence de conflits d'intérêts.

En cas de changement de conseil tardif, le tribunal arbitral peut également, en prenant en compte l'intérêt du dossier, prendre toute mesure permettant d'éviter une situation de conflits d'intérêts pouvant aller jusqu'à l'exclusion du nouveau conseil.

Ces mesures répondent au souhait de transparence qui anime depuis plusieurs années ICC au travers des règles qu'elle a développées comme les mesures de publication de l'identité des arbitres désignés ou des sentences. Les modifications apportées me paraissent donc avoir clarifié certaines pratiques et illustrent la capacité d'ICC à faire évoluer ses règles pour une gestion plus moderne et adaptée aux besoins des praticiens. ■

Discover the ICC DRS App

Your gateway to ICC's leading dispute resolution services together in one easy-to-use mobile application.



- Access the most recent ICC rules in 4 languages
- Browse useful ICC resources, including standard clauses, guidance notes and reports
- Calculate costs ahead of your ICC Arbitrations
- Find out about the latest ICC conferences and specialised trainings taking place worldwide
- View and contact registered event participants and speakers
- Swipe through our Twitter feeds to stay up-to-date with essential news and regional developments

**DOWNLOAD
TODAY!**

Available at



LA PLATEFORMISATION, CATALYSEUR DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DES SERVICES JURIDIQUES



Jean-Marie VALENTIN, président, Legalcluster

La plateformisation, qui consiste à interconnecter des usagers et/ou des systèmes autour de données partagées, de traitements et de services, est toute indiquée pour faciliter la transformation digitale des fonctions juridiques et de conformité. Un atout essentiel en termes d'efficacité, de productivité, de sécurité et de compétitivité pour l'ensemble de la filière.

La « plateformisation » représente une étape de la transformation digitale des services juridiques et du droit qui va conduire à la fois à redéfinir les rapports entre les contributeurs et les usagers de ces services et, sans doute, notre rapport au droit lui-même. La plateformisation est un phénomène systémique dont nous pouvons tous attendre des gains importants en termes d'efficacité, de productivité et de sécurité, mais aussi de compétitivité de notre filière dans son ensemble.

Qu'est-ce que la plateformisation ?

La plateformisation consiste à interconnecter des usagers et/ou des systèmes, autour de données partagées, de traitements et de services, dans une approche sectorielle ou affinitaire. C'est un concept protéiforme qui revêt au moins trois dimensions complémentaires :

- une dimension opérationnelle visant à répondre à des besoins précis : la plateforme permet de structurer et de traiter des données pour répondre à des besoins identifiés ;
- une dimension inter-personnelle, visant à faciliter les interactions entre les acteurs qui contribuent et/ou consomment les services fournis via la plateforme ;
- Une dimension technologique : une plateforme repose sur des partis pris technologiques comme le « cloud », l'application de protocoles de partage d'informations, d'authentification, une certaine puissance de calcul, etc.

Par la mise en œuvre de ces trois dimensions, la plateformisation fait évoluer les systèmes et les pratiques. La conversion massive des entreprises au cloud a ouvert la voie aux plateformes BtoB comme alternative aux progiciels métiers traditionnels. Les fonctions financières, commerciales et RH ont déjà pris ce tournant avec des acteurs tels que Salesforce, SAP, PeopleSoft,

Talentsoft ... Ce phénomène s'accélère encore avec la crise de la Covid et le développement exponentiel des solutions de plateformes génériques comme Teams ou Google Suite. C'est au tour des fonctions juridiques et conformités de s'y atteler.

Un dispositif adapté aux fonctions juridiques et conformités

Tout dans les fonctions juridiques et conformités contemporaines appelle à une plateformisation : au sein des entreprises, ces fonctions doivent être en lien avec chaque partie prenante appelée à y collaborer à leur tour. Cette dimension « communautaire » dépasse le périmètre de l'entreprise : de plus en plus de contributeurs externes – avocats, experts, prestataires de services – y participent activement. Plus encore, chaque entreprise et chaque organisation est appelée à interagir avec d'autres, autour des enjeux juridiques (contrats, partenariats, recherches, procédure d'audit...), de sorte que c'est bien de véritables écosystèmes collaboratifs qui aspirent à trouver, dans des stratégies de plateforme, de nouvelles réponses à leurs besoins.

Tout est écosystème : un cabinet d'avocats, son réseau de *best friends* et ses clients ; une entreprise, ses partenaires et ses sous-traitants ; une entreprise et son panel d'avocats. Il n'est qu'à prendre l'exemple d'ICC France pour s'en convaincre : les entreprises membres évoluent chacune au sein d'écosystèmes juridiques distincts, qui interagissent régulièrement ensemble, impliquant le cas échéant l'intervention d'arbitres appartenant à des organisations (entreprises, cabinets...) qui sont elles-mêmes des têtes d'écosystème. C'est donc bien tout un écosystème qui se structure autour d'ICC France et qui gagnerait à mettre en œuvre une stratégie de plateforme pour accélérer les

échanges entre ses membres, les saisines de la Cour, sécuriser les données communes, partager l'information pertinente.

La plateformisation favorise l'innovation juridique

La plateformisation réunit trois éléments qui, ensemble, forment un contexte nécessaire au développement des innovations juridiques :

- elle permet d'appréhender, de qualifier et de structurer une donnée juridique à l'échelle des écosystèmes concernés. Ce faisant, elle crée des champs de données profonds et qualifiés nécessaires au développement de traitements algorithmiques de qualité ;
- par ses règles de gouvernance, la plateforme facilite l'intégration de solutions innovantes dans un ensemble cohérent et stable permettant de valoriser des solutions innovantes là où chacun pouvait déplorer des solutions disjointes, non synchronisées, créant des silos de données inutiles ;
- par sa dimension écosystémique, elle accélère l'accès à la donnée pour l'ensemble de ses usagers : chacun peut instantanément tirer profit de la plateforme et des innovations qu'elle propose.

Des gains significatifs à l'échelle de la filière

La plateformisation permet à chacun d'apporter aux écosystèmes auxquels il participe son savoir-faire, ses services, ses données, de manière plus rapide, plus fiable, plus essentiel. L'avenir est aux plateformes écosystémiques qui s'attachent à enrichir l'ensemble de leurs membres. Pour les acteurs des filières juridiques, cette évolution et leur capacité à aller y chercher des gains mutuels et collectifs constituent une des clés de leur compétitivité à venir. ■



WE LIKE
TO SEE YOU **EXCITED**
ABOUT PURSUING
YOUR DREAMS

This is why, for almost 90 years, we have been researching and developing therapies for rare and serious diseases, where patient need is great. Our mission is to provide hope for the patients whose lives are challenged by difficult-to-treat diseases across oncology, neurosciences and rare diseases.

TO LIVE... AND TO DREAM.

 **IPSEN**
Innovation for patient care

POUR ACCÉLÉRER LA TRANSITION, APPORTONS UN SOUFFLE NOUVEAU.

Pour un impact écologique maîtrisé - campagne réfléchie de manière écoresponsable, et dont l'empreinte carbone de production et de diffusion a été calculée et compensée. ©Getty Images - Shutterstock



Concrètement, pour encourager
la transition énergétique,
nous avons doublé nos crédits dédiés
à la production d'énergie
renouvelable en 5 ans.
**Pour réussir le défi de la transition,
accélérons ensemble.**
#PositiveBanking



BNP PARIBAS

La banque
d'un monde
qui change