

EMMANUELLE IVANOV-DURAND

OMC, une réforme toujours plus indispensable

CLÉMENT FOUCHARD

Une nouvelle commission Arbitrage et ADR d'ICC France ambitieuse

GEORGE RIDDELL

Navigating trade turbulence

ÉCHANGES INTERNATIONAUX

N° 129

Novembre 2025

LE MAGAZINE DU COMITÉ FRANÇAIS DE LA CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE



Interview

SOPHIE SIDOS-VICAT

Présidente des Conseillers du
Commerce Extérieur de la France
& Vice-Présidente holding groupe Vicat

**« Pour surmonter l'incertitude du présent,
les CCE préparent dès aujourd'hui les
talents qui façonneront l'avenir
de l'export français »**

icc | 
France

DOSSIER

GÉOPOLITISATION DE LA MONDIALISATION



Hôtel Saint Georges

NICE COTE D'AZUR



L'hôtel Saint Georges se situe à 500 mètres de la gare TGV de Nice Ville et à moins de 100 m des deux lignes principales de Tram de Nice ce qui place cet établissement à 2 minutes de la Promenade des Anglais et du bord de mer par le Tram ou 8 minutes à pied et à 20 minutes de l'aéroport de Nice Côte d'azur par le tram.

Notre équipe
est multilingue,
disponible
24h/24



Wi-Fi Gratuite
Bagagerie
Petit déjeuner
continental



7 AVENUE GEORGES CLEMENCEAU - 06000 NICE

(04 93 88 79 21

| www.hotel-saintgeorges.fr

| direction@hotel-saintgeorges.fr

ÉCHANGES INTERNATIONAUX

Magazine du Comité français de la Chambre de commerce internationale



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 :

Matthias FEKL

Rédacteur en chef :

Emmanuelle BUTAUD-STUBBS

Conseiller éditorial :

Frédéric BAQUET

Secrétariat de rédaction :

Riham MARII
Aicha AIT LAHCEN

Régie publicitaire :

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

Éditeur conseil :

Stéphane BENZAKI
Dépôt légal 92892 - N° ISSN 2497-0425

Imprimeur :

Imprimerie du Canal



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

SOMMAIRE

- 03** « L'incertitude est de tous les tourments le plus difficile à supporter »
- Matthias FEKL, Président, ICC France

04 INTERVIEW EXCLUSIVE

Sophie Sidos-Vicat

Présidente des Conseillers du Commerce Extérieur de la France & Vice-Présidente holding groupe Vicat

« Pour surmonter l'incertitude du présent, les CCE préparent dès aujourd'hui les talents qui façoneront l'avenir de l'export français »



©DR

MONDIALISATION : MODE D'EMPLOI | p. 9 à 14

- 9** UNCITRAL's new NCDs will soon transform global trade
- Yanying LI
- 10** Article 12AA: A Fundamental Shift in Cross-Border Services Taxation - Luisa SCARCELLA
- 12** The ICC Code's blueprint for responsible environmental marketing: a comprehensive framework - Georgiana DEGERATU
- 13** Lignes directrices du règlement FSR : les propositions d'ICC
- Patrick HUBERT

FACILITATION DU COMMERCE | p. 17 à 19

- 17** Pour une technologie souveraine des billets à ordre électronique - André CASTERMAN
- 18** Les Incoterms® 2020 fêtent leurs cinq ans - Christoph-Martin RADTKE
- 19** L'OMD reconnaît la pratique des ajustements rétroactifs de prix de transfert aux fins d'évaluation en douane - Arnaud FENDLER et Analisa PANCRATE

RÉSOLUTION DES LITIGES | p. 20 à 23

- 20** Une nouvelle commission Arbitrage et ADR d'ICC France ambitieuse - Clément FOUCARD
- 21** Réforme de l'arbitrage d'investissement : l'Afrique entre attractivité et souveraineté - Dr. Amira MAHMOUD
- 23** Arbitrage et conflits internationaux : l'art du dosage
- Jalal EL AHDAB

DOSSIER

GÉOPOLITISATION DE LA MONDIALISATION

- 25** Présentation du dossier - Emmanuelle BUTAUD-STUBBS
- 26** Trump, anatomie d'une révolution mondiale : la géopolitisation de la mondialisation - Frédéric MUNIER
- 27** Concevoir et piloter la stratégie dans des contextes turbulents - Jonas HOFFMANN
- 28** L'effectuation, une aide à la décision en contexte d'incertitude - Frédéric MUNIER et Dominique VIAN
- 29** Navigating trade turbulence - George RIDDELL
- 30** Trading Forward: Resilience, Digitalisation and the UK-US Partnership - Brendan VICKERS
- 31** OMC, une réforme toujours plus indispensable - Emmanuelle IVANOV-DURAND

POINT DE VUE DE START UP | p. 32

- 32** Web3 : un écosystème à sécuriser de bout en bout - Sébastien MARTIN



FAGACE
FONDS AFRICAIN DE GARANTIE ET
DE COOPERATION ECONOMIQUE
UNE INSTITUTION FINANCIERE INTERNATIONALE
AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE

THE NEW MOMENTUM



**Booster la croissance
des PMEs en Afrique**



Bénin Burkina Faso Cameroun Centrafricaine Congo Côte d'Ivoire Guinée Bissau Mali Mauritanie Niger Rwanda Sénégal Tchad Togo

Découvrez nos offres



Garantie portefeuille



Garantie grossiste



Garantie individuelle
des prêts bancaires



Garantie individuelle
des emprunts obligataires



www.fagace.org





©ICC

« L'INCERTITUDE EST DE TOUS LES TOURMENTS LE PLUS DIFFICILE À SUPPORTER »

Le cri du cœur d'Octave dans les « Confessions d'un enfant du siècle » ne concerne pas que le champ des émotions individuelles. L'incertitude, mal caractéristique de notre époque, fait sentir ses effets délétères dans le champ économique, comme d'ailleurs dans la vie publique.

Le degré d'incertitude sur le fonctionnement de l'économie mondiale a atteint de nouveaux pics en période récente. Le retour de l'unilatéralisme, de logiques essentiellement transactionnelles, de mesures suivies de contre-mesures, que ce soit sous la forme d'augmentations de droits de douane, de restrictions à l'exportation (la Chine ayant décidé de mesures particulièrement fortes pour les terres rares), d'enquêtes sur les pratiques des entreprises étrangères, ou de filtrage des investissements. Nous consacrons à cette « géopolitisation de la mondialisation » notre dossier thématique en donnant la parole à plusieurs experts. Ils analysent la panoplie des dérèglements et proposent quelques principes pour aider les entreprises à naviguer dans un tel environnement.

En France, s'y ajoute une instabilité politique elle aussi source d'incertitude, qui pèse naturellement sur le climat des affaires. Si l'on en croit l'OFCE, la dissolution de l'Assemblée nationale de juin 2024 aurait à elle-seule « coûté » environ 0,5 point de croissance, soit 15 milliards d'€, soit autant de consommation, de création d'emplois, d'investissements, de projets d'implantation de sites au mieux reportés, au pire définitivement abandonnés, dans un contexte de renchérissement du coût du crédit.

L'International Chamber of Commerce, en tant qu'organisation mondiale des entreprises, s'engage pour jouer le rôle d'un réducteur d'incertitude. Sous l'égide de son président, Philippe Varin, de l'Executive Board, du secrétaire général, John Denton, de l'ensemble des équipes et en lien étroit avec les comités nationaux, l'ICC a ainsi engagé plusieurs actions décisives :

- La mise en place d'une veille bimensuelle de toutes les mesures de politique commerciale tarifaires et non tarifaires prises dans les différentes juridictions (un florilège qui prend parfois l'allure d'un petit musée des horreurs, ou en tout cas d'un concours Lépine) ;
- La poursuite du dialogue avec toutes les parties prenantes : secteur privé, administrations nationales, et organisations multilatérales ;
- L'élaboration d'une démarche de rénovation ambitieuse d'un multilatéralisme à bout de souffle fondée sur 3 piliers :
 - Lutter contre l'escalade tarifaire en mettant en évidence tous ses effets négatifs notamment sur l'économie, et la croissance dans les pays en développement,
 - Stabiliser le flux des transactions en utilisant les standards et services proposés par l'ICC qui permettent de sécuriser les opérations (Certificats d'origine, carnets ATA, contrats-modèles, clauses-types, prévention et résolution des litiges grâce à la médiation, et à l'arbitrage),
 - Elaborer une proposition de réforme de l'Organisation mondiale du Commerce avec des mesures concrètes susceptible de faire l'objet d'un consensus lors de la prochaine Conférence ministérielle à Yaoundé fin mars 2026.

Le Comité français s'implique fortement dans cette démarche, y compris dans sa dimension européenne nécessairement forte, et apportera la contribution de ses membres à cette campagne de plaidoyer.

Connaissant la productivité de nos différentes Commissions, je sais pouvoir compter aussi sur des suggestions concrètes issues de leurs travaux. L'expertise du secteur privé est plus que jamais nécessaire pour réduire l'incertitude.

Matthias FEKL,
Président, ICC France



©DR

« POUR SURMONTER L'INCERTITUDE DU PRÉSENT, LES CCE PRÉPARENT DÈS AUJOURD'HUI LES TALENTS QUI FAÇONNERONT L'AVENIR DE L'EXPORT FRANÇAIS »

Depuis 1898, les conseillers du Commerce extérieur de la France mettent bénévolement leur expérience au service de l'internationalisation des entreprises françaises. Leur nouvelle présidente, Sophie Sidos-Vicat, première femme à exercer la présidence de ce réseau de dirigeants d'entreprise, se dit confiante dans la capacité des entreprises françaises à relever les défis d'un présent incertain et à assurer la réussite du commerce extérieur français. Pour y parvenir, elle ambitionne de mieux former la génération montante aux nouveaux enjeux de l'export, à multiplier les passerelles avec l'écosystème TFE et à rencontrer les entrepreneurs au plus près du terrain pour leur proposer un accompagnement structuré.

Échanges Internationaux. En tant que présidente du CNCCEF, vous êtes devenue l'une des personnalités incontournables de l'écosystème français de l'export. Quel regard portez-vous sur l'organisation actuelle et ses résultats, au regard de l'état du commerce extérieur français ? Avez-vous élaboré des propositions pour le faire évoluer, et partagez-vous certaines des recommandations formulées par les acteurs privés de Leagueexport qui, en mai 2025, préconisaient un « recentrage » du secteur public sur ses missions clés (formation, salons internationaux, volontariat international en entreprise) et la simplification des dispositifs financiers ?

Sophie Sidos-Vicat / En tant que présidente des CCE, je mesure chaque jour l'importance stratégique de notre réseau dans la réussite du commerce extérieur français. Les CCE constituent un maillage unique au service des entreprises, qu'elles soient start-up, PME ou ETI. L'organisation actuelle produit des résultats tangibles – nous accompagnons chaque année des milliers de dirigeants et d'étudiants –, mais elle doit sans cesse évoluer. Nos priorités sont claires :

- Mieux former la génération montante aux enjeux de l'international, avec une mission Formation désormais structurée, un plan d'actions 2024-2027 et des événements phares comme la Journée nationale de la formation.
- Multiplier les passerelles avec l'écosystème TFE¹ : Business France, Bpifrance, douanes,

régions, les CCI... Nos bonnes pratiques de mentorat, forums pays, matinales de l'export et dispositifs innovants comme les « Bistrots de l'international » ou l'accompagnement des Entreprises du patrimoine vivant² illustrent la valeur de cette coopération.

- Aller à la rencontre des entrepreneurs là où ils se trouvent, notamment sur les salons (VivaTech, BIG 2025) où nos conseillers assurent des sessions de mentorat flash, souvent prolongées par un accompagnement structuré via nos partenaires.

Les recommandations de Leagueexport – recentrage sur les missions clés et simplification – rejoignent largement nos préoccupations. Oui, nous devons concentrer l'action publique sur

la formation, les V.I.E.³, les salons stratégiques et l'accès simplifié aux financements. Mais la force des CCE, c'est d'ajouter à ces dispositifs la valeur irremplaçable de l'expérience terrain, du réseau et du mentorat pair-à-pair.

E.I. Les conseillers du commerce extérieur sont situés aux postes avancés de la mondialisation et vivent au quotidien ses soubresauts. Quelles sont les évolutions majeures qu'ils constatent sur le terrain dans les pratiques des entreprises ? Certains secteurs ou certaines géographies sont-ils plus affectés que d'autres par la montée des barrières douanières et la généralisation de l'incertitude ?

S. S.-V. / Nos conseillers, présents dans 152 pays, observent de près les soubresauts de la mondialisation. Partout, nous voyons la montée des incertitudes :

- Retour des barrières douanières ;
- Nécessité de sécuriser les chaînes d'approvisionnement ;
- Poids croissant des réglementations environnementales et technologiques.

Les secteurs les plus exposés sont ceux dépendant des flux mondiaux (technologies, santé, agroalimentaire, énergie). L'Afrique et l'Asie offrent d'immenses opportunités, mais aussi des risques accrus, qu'il s'agisse de réglementation ou de stabilité politique.

Face à cela, les CCE ont développé des outils concrets d'adaptation :

- Mentorat export, avec un accompagnement régulier des dirigeants, fondé sur la confiance et le partage d'expérience ;



©DR

1. La Team France Export (TFE) est le dispositif public d'accompagnement des entreprises à l'international structuré autour de Business France, des régions, des Chambres de Commerce et d'Industrie et de Bpifrance. www.teamfrance-export.fr

2. Le label « Entreprise du patrimoine vivant » (EPV) est une marque de reconnaissance de l'État qui distingue les entreprises françaises aux savoir-faire artisanaux et industriels d'excellence. www.economie.gouv.fr

3. Le programme Volontariat international en entreprise permet aux jeunes majeurs de l'EEE de moins de 28 ans de réaliser une mission professionnelle de six à vingt-quatre mois à l'étranger en toute sécurité, sous la protection de l'ambassade de France et encadré par Business France. mon-vie-via.businessfrance.fr

INTERVIEW /

- Forums pays et matinales, dans des formats collectifs pour éclairer les zones géographiques sensibles, mettre en réseau entreprises, régions et opérateurs export.
- Mission formation avec la sensibilisation, déjà, de plus de 14 000 étudiants par an, afin qu'ils intègrent cette complexité internationale très tôt dans leur parcours.
Ainsi, notre action s'inscrit dans une logique double : aider nos entreprises à surmonter

l'incertitude au présent, et préparer dès aujourd'hui les talents qui façoneront l'avenir de l'export français.

E.I. Vicat est une entreprise familiale française de ciment qui, depuis plus de deux siècles, a inscrit son activité dans les territoires, aussi bien pour sa production que pour ses activités de recherche avec l'invention du ciment

artificiel en 1817. Pourriez-vous rappeler à nos lecteurs son histoire et présenter ses résultats en 2024 ?

S. S.-V. L'histoire du Groupe Vicat remonte au début du XIX^e siècle et est indissociable de la famille qui le dirige depuis sa création. En 1817, elle entre dans l'histoire lorsque Louis, ingénieur des ponts et chaussées, découvre les principes de fabrication des chaux et ciments artificiels. Cette découverte, pour laquelle il n'a pas déposé de brevet, est à l'origine du développement prodigieux du ciment moderne. C'est son fils Joseph qui fondera l'entreprise Vicat, en 1853. Depuis cent soixante-dix ans, de génération en génération, le Groupe poursuit son développement. La huitième génération a rejoint le groupe en 2023.

Le Groupe Vicat est présent dans 12 pays avec près de 10 000 collaboratrices et collaborateurs, au service des activités de production de ciment et de toute la chaîne de valeur avec granulats, béton, second œuvre, impression 3D, traitement et valorisation des déchets pour produire notre énergie. En 2024, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 3,9 milliards d'euros.

E.I. Quels sont les principaux défis auxquels l'entreprise est confrontée à un moment où le secteur cimentier fait face à un ralentissement du marché résidentiel européen et à des coûts énergétiques élevés. Quelle est la stratégie mise en œuvre pour les relever ?

S. S.-V. Dans un contexte géopolitique incertain qui réduit la visibilité économique, les résultats de Vicat témoignent de la résilience de son modèle, fondé sur un équilibre entre pays développés et émergents.

Le Groupe poursuit la mise en œuvre de son plan de marche avec le démarrage du four 6 au Sénégal, qui représente un levier majeur de croissance organique, le développement de l'activité de second œuvre du bâtiment en France avec la fusion de VPI et Cermix en janvier 2025, et l'acquisition de Realmix, qui renforce l'intégration verticale du Groupe au Brésil.

E.I. Plus spécifiquement, estimez-vous que le cadre réglementaire de la trajectoire de décarbonation soit adapté en termes d'objectifs quantitatifs ? Rappelons qu'au niveau européen, le « Fit-for-55 » fixe un objectif global sévère (jusqu'à -61 % pour le ciment en 2030) et instaure le mécanisme d'ajustement carbone (CBAM) à la frontière. Et d'une manière plus générale, pensez-vous que les normes européennes d'éco-innovation (RE2020, etc.), les financements et les règles de concurrence sont



©DR

BIO EXPRESS

SOPHIE SIDOS-VICAT

Sophie Sidos est une représentante de la septième génération des descendants de Louis Vicat, inventeur du ciment artificiel en 1817.

Elle a débuté sa carrière au sein du Groupe Vicat en 1992 dans le contrôle de gestion.

Quelques années plus tard, elle a pris la fonction de responsable commerciale « Ciment » au sein de la direction régionale PACA, devenant ainsi la première femme à accéder à cette fonction.

Elle a ensuite évolué au sein de l'entreprise en occupant différents postes.

En 2006, elle est nommée au conseil d'administration du groupe. Elle est aujourd'hui vice-présidente de Parfininco, la holding familiale du Groupe.

Elle a inscrit les préoccupations environnementales, sociétales et sociales au cœur de la stratégie du Groupe Vicat, et préside à ce titre le Comité RSE.

En 2017, à l'occasion du bicentenaire de l'invention du ciment artificiel, Sophie Sidos a créé la Fondation d'entreprise Louis Vicat, dont elle a pris la présidence.

Particulièrement sensible aux questions d'inclusion, Sophie Sidos est co-pilote du club Isère « La France, une chance. Les entreprises s'engagent », initié par le Président Emmanuel Macron.

Très impliquée dans son territoire, elle est élue en 2021 présidente du MEDEF Isère. Les thématiques de l'inclusion et de la transition économique et écologique sont ses priorités.

En juillet 2023 elle prend la présidence des Conseillers du Commerce Extérieur de la France. Elle est également nommée Coprésidente pour le MEDEF national des Commissions Europe et Internationale.

Elle est vice-présidente du Conseil d'Administration de Business France.

Sophie Sidos a été élevée en 2020 au grade de chevalier de la Légion d'honneur.

Sophie Sidos a été élevée en 2025 au grade d'Officier de l'Ordre National du Mérite.



propices au développement du secteur ? Si ce n'est pas le cas, quelles améliorations ou recommandations concrètes proposez-vous (aides publiques, incitations R&D, hybrides ETS/CBAM...) pour accélérer la transition vers le « zéro émission nette » tout en préservant la compétitivité du secteur ?

S. S.-V. / Il faut d'abord préciser que le béton est un produit de construction irremplaçable, qui reste le seul en quantité et en qualité à pouvoir répondre durablement et à un prix abordable aux besoins en infrastructures et en logements. Au demeurant, il faut souligner que l'industrie cimentière en France est plutôt en avance par rapport au reste du monde. L'empreinte carbone du béton est de 1,8 % en France contre 7 % à l'échelle mondiale.

Le groupe Vicat a élaboré une feuille de route de décarbonation ambitieuse qui répond aux attentes réglementaires et à la politique environnementale européenne, mais aussi française. Pour cela, nous menons depuis très longtemps de nombreuses actions pour réduire notre empreinte carbone. Certaines d'entre elles représentent des investissements considérables comme le projet VAIA de capture de carbone à la cimenterie de Montalieu. Dans la mesure où tous ces leviers de décarbonation du Groupe Vicat contribueront pleinement à la réalisation des objectifs du plan France nation verte⁴ et de la stratégie nationale bas-carbone⁵ (SNBC) de la France, ainsi que de l'ambition forte de l'Europe, il est souhaitable de partager financièrement le poids de cette ambition. Sans un soutien étatique substantiel, la mise en

œuvre de projets tels que VAIA à grande échelle sera impossible.

La protection de nos frontières est aussi un élément clé du dispositif si nous ne voulons pas que nos ports deviennent des lieux d'importation de produits fortement carbonés. Tout le monde doit jouer le jeu si nous voulons réussir.

E.I. Vicat met l'innovation au cœur de sa stratégie climat. Il a développé un liant « carbone-sink » d'origine bio capable de produire un béton très bas carbone. Pourriez-vous présenter ces innovations (gamme DECA, bio-liants, bétons performants) et la manière dont elles préparent l'entreprise aux normes environnementales futures ? Quels nouveaux développements (3D-printing béton, substituts minéraux, produits recyclés, etc.) Vicat prévoit-il pour renforcer sa compétitivité « verte » ?

S. S.-V. / Depuis plus de dix ans, les travaux de recherche se sont orientés sur le développement de nouveaux ciments qui, à propriétés mécaniques équivalentes, émettent moins de CO₂.

La gamme DECA regroupe les ciments et bétons bas carbone développés et commercialisés en France pour une meilleure appropriation par nos clients. Ces recherches ont abouti, par exemple, au développement du Carat, un liant permettant de diviser par dix l'impact carbone des bétons tout en conservant l'ensemble des propriétés et les usages d'un béton traditionnel. Composé d'une matière biosourcée, le biochar, ce liant permettant le stockage de carbone

s'inscrit pleinement dans la stratégie du Groupe pour répondre aux réglementations en termes d'abaissement de l'empreinte carbone de la construction.

Je peux encore citer le projet Argilor sur notre cimenterie de Xeuilley (54) qui permet de réduire les émissions de CO₂ de 166 kg par tonne de ciment grâce à un procédé innovant de déshydratation de l'argile.

Il y a beaucoup de choses à dire sur le béton qui est un produit 100 % recyclable.

E.I. Dans la mesure où le ciment s'exporte peu, mais se produit localement près des marchés de construction et d'infrastructures, le principal mode d'internationalisation est l'implantation à l'étranger. Dans quels pays le groupe est-il implanté ? Y a-t-il des projets de nouvelles implantations pour 2025-2026 ? Le groupe a-t-il rencontré des obstacles particuliers à l'étranger (réglementations locales sur les ciments, accès au foncier, contentieux, risques politiques) et comment gérez-vous vos relations avec les autorités locales ?

S. S.-V. / Le groupe Vicat est implanté dans 12 pays répartis sur quatre continents. Nous sommes un acteur local très engagé pour le développement des territoires sur lesquels nous sommes implantés. Lorsque l'on développe ses activités selon des valeurs de bienveillance, de respect et de sincérité, c'est facile. Nous sommes des acteurs des territoires et bien souvent des territoires ruraux. Nous créons de l'emploi dans des zones isolées et nous sommes des acteurs responsables avec les communautés qui nous entourent. ■



4. « La planification écologique », 19 janvier 2023 et 20 mai 2025, info.gouv.fr.

5. Trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre élaboré par les pouvoirs publics français jusqu'à 2050, avec notamment l'ambition d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050.



Import - Export - Marketing



Farine



Riz



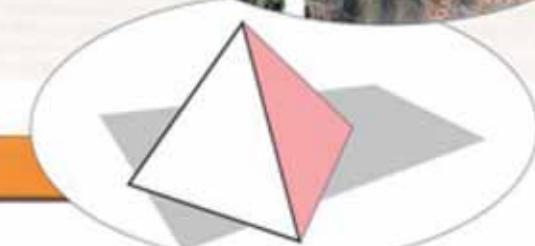
Sucre



Agro industrie



Immobilier



Finance



Société

SADIO & FRÈRES

E-mail : damsadansaf@gmail.com

SARL



Société SADIO & FRÈRES SARL

UNCITRAL'S NEW NCDS WILL SOON TRANSFORM GLOBAL TRADE



Yanying Li, Legal Officer at UNCITRAL Secretariat

©DR

An UNCITRAL working group has developed the draft convention on Negotiable Cargo Documents (NCDs) that establishes a harmonized legal framework for negotiable documents of title – both paper and electronic – for goods in transit across all modes of transport. It introduces uniform rules governing the issuance and use of NCDs and would facilitate the digital transformation of global trade.

The United Nations Commission on International Trade Law (UNCITRAL) is the core legal body of the UN system in the field of international trade law. Its mandate is to remove legal obstacles to international trade by progressively modernizing and harmonizing trade law.

An UNCITRAL Working Group, comprised of government representatives and other stakeholders, has developed the draft convention on negotiable cargo documents¹ (draft convention). The draft convention establishes a harmonized legal framework for negotiable documents of title — both paper and electronic — that represent goods in transit across all modes of transport, whether unimodal or multimodal.

The need for a new convention arose because transport documents issued by rail, road and air carriers are typically non-negotiable, preventing them from performing similar functions as maritime bills of lading. This legal gap has created cash flow problems for businesses – particularly MSMEs – when goods are transported via inland routes, limited opportunities for businesses in landlocked regions to trade across borders and hindered the ability of logistics providers to offer seamless door-to-door transportation services. The draft convention introduces uniform rules governing the issuance and use of negotiable cargo documents (NCDs), including their legal effect, as well as the rights and liability of NCD holders. These rules aim to promote the acceptance of NCDs by banks and other financial institutions as a credit enhancement tool, thereby improving liquidity and accelerating trade flows. They are also designed to facilitate the sale of goods in

transit, which is particularly relevant for commodity trading.

Crucially, the draft convention could enable the use of a single NCD for an entire journey, supporting seamless multimodal transport. Both paper and electronic NCDs would streamline documentation, boost operational efficiency, and facilitate customs clearance. Electronic NCDs, in particular, would facilitate the digital transformation of global trade. The draft convention's provisions enabling electronic NCDs are carefully aligned with the UNCITRAL Model Law on Electronic Transferable Records (MLETR), such that technical standards developed for systems supporting electronic transferable records could be used for systems supporting electronic NCDs.

Key Features of NCDs

- **Document of Title.** The transfer of possession of an NCD has the same legal effect as the physical handing over of the goods, for the purpose of acquiring rights to the goods.
- **Negotiability.** Rights under an NCD may only be exercised by its holder. Third parties acting in good faith are entitled to rely solely on the information that it contains.
- **Opt-in Mechanism.** NCDs are issued only when mutually agreed upon by the transport operator (including any contractual carrier) and the consignor.
- **Flexibility.** NCDs may be issued in various ways, such as annotations on existing transport documents or as independent, standalone documents.

Roles and Benefits

- **Transport Operators.** Any maritime, rail, road, or air carrier may issue NCDs if they

conclude a transport contract with the consignor. Freight forwarders acting as a contractual carrier may also issue NCDs, but not when acting merely as an agent. Issuing NCDs can help transport operators offer customers greater flexibility and more efficient access to global supply chains in today's rapidly evolving trading environment.

• **Consignors.** Depending on who arranges transportation, the consignor may be either the buyer or the seller. Buyers (typically importers) benefit from improved access to trade finance. For example, paper and electronic NCDs have been used as collateral in pilot projects led by the Bank of China for rail and road shipments from Kazakhstan to China. Sellers (typically exporters) benefit from the flexibility to resell goods during transit at the time of disruption and across different transport modes.

Next Steps

The draft convention was approved by UNCITRAL in July 2025, with a recommendation for adoption by the United Nations General Assembly during its current session. Once adopted and ratified by at least 10 States, the convention will enter into force and bring NCDs to the market.

To get prepared, companies are encouraged to:

1. Consult with financial providers and logistics partners about NCDs.
2. Assess whether NCDs could help improve cash flow, resilience or risk management.
3. Explore digital trade tools aligned with MLETR that support electronic NCDs.
4. Engage with trade associations and governments to advocate for ratification of the convention. ■

1. Voir les pages consacrées au groupe de travail VI sur les « Documents de cargaison négociables » sur le site de la Commission des Nations unies pour le droit du commerce international, uncitral.un.org.

ARTICLE 12AA: A FUNDAMENTAL SHIFT IN CROSS-BORDER SERVICES TAXATION



Luisa SCARCELLA, Global Policy Lead – Taxation and Trade, ICC

©DR

ICC expressed deep concerns regarding Article 12AA adopted by the UN Tax Committee's into its Model Tax Convention. This new provision raises profound concerns across industries and geographic locations, threatening increased double taxation, administrative complexity, and potentially hindering global trade and investment. It represents a "fundamental shift" that demands careful consideration to avoid rushing into an unworkable measure.

The global economy's rapid digitalization has profoundly challenged existing international tax frameworks, particularly concerning the taxation of cross-border services. In response to these evolving dynamics, the United Nations Committee of Experts on International Cooperation in Tax Matters (UN Tax Committee) adopted Article 12 AA¹ (previously known as Article XX) into its Model Tax Convention at their 30th session in March 2025. This move represents a significant departure from traditional principles, aiming to expand source countries' taxing rights over service fees paid to non-residents. This new provision article, in its current broad form, raises profound concerns across industries and geographic locations, threatening increased double taxation, administrative complexity, and potentially hindering global trade and investment.

As ICC, we have expressed deep concerns regarding Article 12AA, arguing that its inherent complexity necessitates a thorough economic analysis of its implications for all stakeholders and the global economy. However, while we have raised these concerns and the need of an economic analysis, this has not been performed by the UN Tax Committee of Experts. The lack of economic analysis is now even more concerning as in the recently started UN process for a UN Tax Framework Convention, countries, via majority vote have decided to address the topic of the taxation of cross-border of services, where we expect Article 12AA to also be discussed. Article 12AA represents a "fundamental shift" that demands careful consideration to avoid rushing into an unworkable measure. In the negotiation process of the early protocol on the taxation of cross-border services, economic assessment of any policy measures should be undertaken.

The departure from the traditional definition of Permanent Establishment

One of the most significant concerns raised by the ICC is the **extraordinarily broad scope** of Article 12AA. Article 12AA was drafted by the UN Subcommittee on the taxation of the digitalized and globalized economy but the provision is designed to capture virtually all cross-border services, extending far beyond merely updating the tax system for digital services. The proposal seeks to tax fees for any services regardless of where the service is performed and irrespective of the service itself, thus fundamentally reshaping the international tax system. The impacts will be of major importance to traditional non-digital businesses as well, where physical presence is a key value driver, such as professional services or retail. Any type of service, from HR to finance, to marketing can potentially covered by this provision.

The **erosion of the physical presence standard** for direct taxation of business profits through removal of the 183-day rule and the general requirement for physical presence in relation to a services Permanent Establishment (PE) constitutes a huge shift in international taxation. Traditional international tax principles dictate that a PE should exhibit a degree of permanence before triggering local taxation, meaning temporary physical presence typically does not lead to a PE. With Article 12AA, even short-term activities (e.g., brief meetings over several days) could potentially trigger withholding tax, imposing a massive compliance burden and tax cost for even a single day of service. This effectively creates a "virtual PE" by converting business profits into a new stream of withholdable payments, deterring businesses from exploring new markets. For instance, a retail company testing a new market

with a three-month pop-up shop could face onerous taxation and compliance burdens even if it ultimately decides not to expand permanently. This also makes jurisdictions adopting the article less attractive for foreign investment.

Impact on Trade and Foreign Direct Investment

A significant area of concern is the **unintended adverse impact on developing countries and foreign direct investment (FDI)**. While Article 12AA is supposed to be aimed at benefiting developing countries by expanding their taxing rights, the assumptions about these countries being net importers of services are too generic and outdated. International trade data reveals that service exports from developing countries are rapidly increasing; for example, service exports from middle-income countries tripled between 2005 and 2019, outpacing high-income countries. Countries like India and Thailand were among the top 25 service exporters globally by 2019. Exports of telecommunications, computers, and information services quadrupled, while other business services like legal, accounting, and consulting more than doubled in the same period. These changes to physical presence tests and the expansion of taxation on cross-border business services risk stifling the growth of export-led services in these economies, such as call centers in countries like Costa Rica, the Philippines, or India.²

Moreover, the imposition of **gross-basis taxes like withholding taxes** is a significant barrier to trade. Such taxes do not differentiate between high- and low-margin or even loss-making businesses. This means that "*the rate (even a reduced rate under a treaty) could exceed the profit margin and make provision of the service uneconomic*". For example, routine

1. "CRP.1 Co-Coordinator report on Taxation of the Digitalized Economy", unactd.org.

2. World Integrated Trade Solutions (WITS) and OECD-WTO Balanced Trade in Services dataset (BaTIS). See <https://blogs.worldbank.org/psd/promise-export-led-services-growth-real>

centralized services, often charged at cost plus a small margin (e.g., 5%), could face a tax rate on profit of 210% or even 235% if a 10% withholding tax on the gross payment is imposed and not fully creditable. This dramatically increases the cost of capital for businesses looking to invest in source countries, placing domestic and foreign-owned local businesses at a competitive disadvantage. This also leads to higher consumer prices as businesses pass on these costs. Businesses unable to absorb these costs may face financial distress, exit markets, or choose not to enter them, negatively impacting consumer choice and local investment.

This is a particularly negative impact in terms of trade and investment for developing countries looking to attract investment but also seeking to create favorable international conditions for their own local business to grow internationally and within regions.

Because the decision to adopt Article 12AA in the UN Model Tax Convention has been taken by the UN Tax Committee of Experts, this does not mean that all countries were represented and in fact members are appointed on their personal – expert behalf. However, in future negotiations and/or potential implementation at national level, it will be critical for countries to assess the economic implication and impact on trade and investment should they decide to implement such a measure. Evidence-based policy is of fundamental importance to take informed decisions that can prevent negative impact on a country economy.

Potential rise in double taxation, tax uncertainty, and tax disputes

Despite claims that Article 12AA aims for “*simplification and increased coherence*”, as ICC we are concerned that it will actually increase administrative complexity for taxpayers and only bring about more tax uncertainty in an already increasingly complex international tax system. Aggregating differing services into one broad clause is likely to lead to more disputes due to a wider payment base for withholding tax review and varied interpretations

of “fees for services” across countries. Furthermore, local tax administrations may be incentivized to argue that intra-group services are simultaneously low value (to minimize corporate income tax deductions) and high value (to maximize withholding tax), creating unnecessary complexity and undesired uncertainty. The proposal also eliminates the ability to have different withholding tax rates for various services (e.g., professional, technical, personal), forcing a single rate for all services under Article 12AA. This model also introduces complexity for global service contracts with dispersed resources and consumers, raising questions about who should withhold, how to withhold, and how to allocate income.

Administrability concerns are also paramount in the context of this proposal. The typically low mark-up on routine centralized services cannot absorb a withholding tax on the gross payment, increasing pressure to contractually gross up the payment. While local corporate income tax filing might seem an alternative to over-withholding, it requires efficient procedures for timely refunds in hard currency, which are often lacking. Unbundling royalties and services for different withholding tax rates, addressing reimbursements of expenses with little or no mark-up, and managing centralized billing arrangements will pose significant challenges. In some countries, withholding tax payment is a prerequisite for bank transfer authorization, turning banks into tax controllers and imposing foreign exchange controls, further exacerbating administrative burdens for businesses. The inclusion of payments by individuals for personal use services also raises significant practical difficulties. For instance, an individual booking a hotel room in another country could find their payment subject to withholding tax in their country of residence, an impractical result that could significantly increase travel costs and make tourist destinations less attractive.

Some final remarks

It is indeed **unfortunate** that, despite the concerns outlined above and shared with the

UN Tax Committee of Experts, the new provision has been adopted **without any economic impact analysis**.

A critical concern regarding implementation is that while we might expect this provision to be part of bilateral treaty negotiations, several countries worldwide unilaterally adopt model treaty provisions as domestic measures. This occurs both in the absence of bilateral treaties and despite existing ones.

This new provision carries significant **unintended negative consequences**. Existing provisions contained in the UN Model on Double Taxation such as article 12 A on technical services, article 12 B on automated digital services and the recently adopted article 12AA on cross-border services will be considered in the first early protocol. If these are to be properly addressed and discussed within the context of the first early protocol under the new UN Tax Framework Convention process, an **economic analysis becomes fundamentally necessary**. Countries will need to thoroughly assess the broader implications of such a measure on their local economies, moving beyond potential short-term revenue collection.

The current proposal’s **broad scope, the erosion of the physical presence principle, and its reliance on gross-basis withholding taxes** are likely to lead to substantial double taxation, increased business costs, reduced foreign investment, and heightened administrative burdens and tax disputes. For the UN Model Tax Convention to maintain its legitimacy as a foundation for treaty negotiations, it must reflect internationally accepted norms and ensure a workable framework that balances revenue needs with the realities of global business operations. Therefore, a continued, structured dialogue with the business community and a robust economic analysis are crucial steps to developing a truly sustainable and equitable international tax framework for cross-border services.

This is even more important as the substantial negotiations for a UN Tax Framework Convention are about to start. ■

THE ICC CODE'S BLUEPRINT FOR RESPONSIBLE ENVIRONMENTAL MARKETING: A COMPREHENSIVE FRAMEWORK



Georgiana DEGERATU, Policy Manager, Marketing and Advertising, ICC

Companies worldwide are increasingly recognizing the importance of integrating sustainable practices into their operations and marketing strategies. The ICC Advertising and Marketing Communications Code provides a comprehensive framework for businesses to navigate the complexities of responsible marketing communications.

©DR

In today's rapidly evolving business landscape, sustainability has become a cornerstone of corporate responsibility. Companies worldwide are increasingly recognizing the importance of integrating sustainable practices into their operations and marketing strategies. Revised for the eleventh time in 2024, the "International Chamber of Commerce (ICC) Advertising and Marketing Communications Code", a globally recognised standard, provides a comprehensive framework for businesses to navigate the complexities of responsible marketing communications. The ICC Code is the benchmark for almost 50 self-regulatory codes in countries around the world and, since 1937, it has set the standard for marketing that is legal, honest, decent, and truthful. In doing so, the ICC Code protects consumers and supports advertising and creative freedom. This article delves into the sustainability aspects of the ICC Code, with a particular focus on environmental marketing claims addressed in Chapter D. But the ICC Code goes beyond environmental aspects. It addresses the latest challenges in AI and algorithms, influencer marketing, marketing to children and teens, diversity and inclusion, anti-corruption, and disinformation.

ICC Code Chapter D: Environmental Claims in Marketing Communications

Chapter D of the ICC Code is dedicated to ensuring that environmental claims in marketing communications are truthful, substantiated, and not misleading. This chapter provides a robust framework for businesses to make credible environmental claims, thereby fostering consumer trust and promoting sustainable practices. One of the key principles of Chapter D is the requirement for substantiation. Businesses must back their environmental claims with reliable scientific evidence. This ensures that claims are not only accurate but also verifiable. For instance, if a company claims that its

product is "carbon neutral", it must have concrete data to support this assertion. This principle helps prevent greenwashing, where companies make exaggerated or false claims about their environmental efforts.

Demonstrating the value of self-regulation, the ICC Code emphasizes the importance of honesty and truthfulness in environmental marketing. In practice, this means that claims should not be vague or general; they must be specific and clearly related to the product or service being advertised. For example, a claim that a product is "eco-friendly" should be supported by detailed information specifying what makes it environmentally friendly. This transparency helps consumers make informed decisions and fosters trust in the brand.

The ICC Code encourages businesses to use scientific research to support their environmental claims. This includes using technical demonstrations or scientific findings that are backed by reliable evidence. Additionally, when making comparative claims, businesses must ensure that the comparisons are fair and based on verifiable facts. This prevents misleading consumers and promotes fair competition. The chapter on Environmental Claims in Marketing Communications also addresses the importance of considering the entire product life cycle when making environmental claims. This means evaluating the environmental impact of a product from its production to its disposal. Claims should not imply benefits that extend beyond what can be substantiated. For example, a claim that a product is "biodegradable" should specify the conditions under which it biodegrades and the time frame required.

The use of certifications, signs, and symbols in environmental marketing is another critical aspect covered in the chapter. Businesses should only use such marks if they are backed by credible certification bodies and clearly indicate the source. This prevents the misuse of symbols that could mislead consumers into believing

a product has certain environmental benefits when it does not.

Why businesses should embrace the ICC Code

Adopting the ICC Code offers numerous benefits for businesses. It provides a clear and comprehensive framework for making credible environmental claims, which can enhance brand reputation and consumer trust. By adhering to the ICC Code, businesses demonstrate their commitment to ethical marketing and sustainability, which can differentiate them in a competitive market. Moreover, the ICC Code helps businesses navigate the complex regulatory landscape, reducing the risk of legal challenges related to misleading claims.

Set the standard for responsible marketing

In an era where consumers are increasingly conscious of environmental issues, businesses must rise to the challenge of communicating their sustainability efforts transparently and credibly. Designed by business, for business, the ICC Advertising and Marketing Communications Code, particularly Chapter D, offers a valuable blueprint for achieving this. By embracing the Code, businesses can build trust with consumers, promote sustainable practices, and ultimately contribute to a more sustainable future.

We invite you to discover the additional policy instruments and certification programs that ICC has developed around the sustainability topic in recent years. The ICC Framework for Responsible Environmental Marketing Communications and the Certificate in Responsible Green Marketing Communications (RGMC) are designed to provide further guidance and support. These resources, along with the ICC Code, will help you confidently navigate your sustainability journey in marketing communications, ensuring that your environmental claims are both truthful and impactful. ■

LIGNES DIRECTRICES DU RÈGLEMENT FSR : LES PROPOSITIONS D'ICC

Patrick HUBERT, avocat, responsable de l'équipe antitrust d'Orrick à Paris



Le projet de lignes directrices du règlement FSR (Foreign Subsidies Regulation) a récemment fait l'objet d'une nouvelle consultation de la Commission européenne. Patrick Hubert, qui a participé aux travaux de la Commission Concurrence d'ICC, nous livre en détail les propositions qu'elle a formulées pour rendre cette procédure plus simple et plus équitable.

©DR

Le 11 septembre dernier, ICC a répondu à la consultation de la Commission européenne (CE) sur le projet de lignes directrices du règlement dit « Foreign Subsidies Regulation » (FSR), qui encadre les subventions consenties par des États non membres de l'Union européenne (UE) à des entreprises actives sur le marché intérieur de cette dernière. ICC avait déjà répondu à deux consultations portant sur le principe même du FSR puis sur les orientations à donner à ces lignes directrices. Cette fois, il s'est agi de réagir à un projet de lignes directrices rédigé.

La Commission de la Concurrence d'ICC, dont le champ d'action est mondial, s'est dotée de plusieurs groupes de travail, dont celui dédié aux relations entre politique industrielle et concurrence, que j'ai l'honneur de présider, qui s'est chargé de préparer une première version de la réponse. Celle-ci a ensuite été soumise, d'une part, à la Commission de la Concurrence dans son ensemble et, d'autre part, aux représentations nationales d'ICC. La réponse adressée à la CE est une synthèse de ces contributions.

Le FSR a pour objectif de mettre sur un pied d'égalité l'économie européenne, au sein de laquelle les aides d'État sont encadrées, et les autres économies, où les subventions font rarement l'objet d'un tel contrôle. Le FSR met en place trois instruments à cet effet : un contrôle a priori de certaines fusions et acquisitions, un contrôle a priori des réponses à certains appels d'offres publics et d'éventuelles enquêtes à l'initiative de la CE. À l'époque de la préparation du FSR, ICC, qui est attachée à une égalité de traitement des entreprises, n'avait pas exprimé d'objection sur son principe mais avait attiré l'attention de la CE sur la nécessité d'utiliser des concepts clairs et de limiter la charge administrative sur les entreprises. Elle avait répété ces demandes dans sa réponse à la première consultation de la Commission sur les futures lignes directrices, tout en se félicitant de leur future publication, car la rédaction du FSR n'avait évité ni les ambiguïtés, ni les lourdes obligations.

L'idée générale d'ICC est que rétablir une certaine égalité entre les entreprises subventionnées et celles qui ne le sont pas, de même qu'entre les entreprises qui vont respecter cette réglementation et celles qui pourraient bénéficier de ses ambiguïtés est souhaitable, mais que le fardeau réglementaire doit être proportionné aux objectifs poursuivis. ICC s'est donc félicitée de l'existence de ce projet de lignes directrices détaillées mais a exprimé divers regrets.

Le premier regret concerne le champ de ce projet de lignes directrices qui ne vise que l'analyse de fond (en substance : quand une subvention est-elle dangereuse pour la concurrence au sein de l'Union ?), sans s'intéresser aux nombreuses questions qui se posent quand il s'agit de savoir si les projets de fusion-acquisition ou de réponses à des appels d'offres doivent être notifiés à la CE, ni si les informations fournies sont suffisantes ; d'autres questions procédurales restent sans réponse, comme le fait que ce ne sont pas les entreprises qui notifient les projets de réponse aux appels d'offres publics, mais les acheteurs publics eux-mêmes, ce qui rend le suivi de ces procédures très compliqué. ICC invite donc la CE à ajouter un volet procédural à son projet ou à envisager de futures lignes directrices procédurales. ICC a d'ailleurs formulé des propositions à cet égard visant à diminuer les informations à fournir, à introduire des exceptions de minimis et à rapprocher le plus possible le FSR des règles relatives aux aides d'État dans l'Union, lesquelles se caractérisent notamment par des « règlements d'exemption » qui permettent à la CE de se focaliser sur les sujets les plus importants.

La suite des remarques d'ICC est plus technique, en miroir des sujets traités par le projet. Les subventions reçues par les entreprises (que celles-ci soient européennes ou étrangères à l'Union) de la part d'entités publiques non européennes font l'objet d'une analyse en trois étapes.

En premier lieu, il faut savoir si ces subventions vont être utilisées dans le marché intérieur (nom officiel du marché de l'UE). Cela passe

par l'examen de l'intention du donateur et par la réalité de l'utilisation, qui peut être différente des intentions affichées. ICC a proposé de clarifier davantage les critères de l'analyse et de poser une présomption selon laquelle une subvention explicitement accordée dans le but d'être utilisée dans un pays étranger et y ayant effectivement été dépensée devrait être réputée non utilisée sur le marché intérieur, sauf preuve contraire.

En deuxième lieu, il faut vérifier si une subvention utilisée dans le marché intérieur y a effectivement amélioré la position concurrentielle de l'entreprise récipiendaire. La rédaction retenue par le projet de lignes directrices donnait l'impression d'une présomption : toute subvention utilisée par un récipiendaire dans le marché intérieur améliorerait sa position concurrentielle parce qu'elle libérerait des ressources, y compris pour une subvention dépensée à l'étranger. ICC a recommandé que la Commission européenne tienne compte de la structure et des conditions d'octroi de la subvention plutôt que de se reposer sur une présomption simpliste. ICC a aussi demandé que soient précisées les méthodes qui permettraient aux entreprises accusées de prouver que la subvention n'a pas servi à financer d'autres besoins que ceux pour lesquels elle avait été accordée. Un test de proportionnalité a également été recommandé ; par exemple, si une subvention a contribué à financer un centre de R&D situé à l'étranger (avec de possibles retombées sur le marché intérieur), elle ne doit pas être considérée comme ayant intégralement été utilisée pour affecter la concurrence sur ce marché intérieur si la R&D alimente aussi les activités de l'entreprise dans le reste du monde.

En troisième lieu, une subvention qui améliore la position concurrentielle d'une entreprise ne dégrade pas automatiquement le fonctionnement de la concurrence. ICC s'est félicitée que ce sujet fasse l'objet de développements significatifs dans le projet mais a relevé que, paradoxalement, la prise en compte du fonctionnement concurrentiel du marché est très marginale en matière d'aides d'État

(subventions versées par les États membres de l'UE), ce qui est contraire à l'objectif de traitement de ces deux types de subventions sur un pied d'égalité. ICC s'est par ailleurs inquiétée de ce que le projet combine l'effet négatif sur la concurrence de subventions à d'autres effets, provenant éventuellement de causes licites : seul l'effet de la subvention devrait être examiné, et il ne devrait être retenu que s'il dépasse un seuil significatif. Entrant davantage dans les détails, ICC a proposé d'améliorer les développements relatifs à l'effet d'exclusion d'une subvention en cas de fusion-acquisition. La Commission européenne attache une grande importance à un prix d'achat élevé (au regard des critères financiers habituels) proposé par un acquéreur ayant bénéficié d'une subvention ; ICC reconnaît l'intérêt d'un tel critère, mais recommande une étude attentive de la situation dans la mesure où d'autres causes peuvent expliquer un prix élevé et dans l'optique de ne pas empêcher des transactions utiles à l'économie, comme celles qui affectent des secteurs en déclin ou, au contraire, des secteurs technologiques où il est important que les fondateurs ou les fonds de venture capital puissent sortir s'ils le souhaitent en valorisant le potentiel d'une jeune pousser encore peu rentable.

En quatrième lieu, une subvention qui dégrade la concurrence sur le marché intérieur peut être acceptable si elle produit des effets positifs qui l'emportent sur les effets négatifs. Le projet de la CE explique comment cette analyse, prévue par le FSR, sera conduite, ce dont ICC se félicite. Ses remarques se sont concentrées sur des points de rédaction. Le projet prévoit que si les effets négatifs sont importants, il est peu probable que les effets positifs l'emportent, rédaction à laquelle ICC préfère l'assertion selon laquelle plus les effets négatifs sont importants, plus les effets positifs doivent l'être pour l'emporter sur les premiers. ICC relève aussi que les effets positifs relatifs au

développement durable peuvent être pris en compte même s'ils ne concernent pas les consommateurs qui seront affectés par les effets négatifs ; cela n'est pas critiquable en soi mais il se trouve que lorsqu'elle applique le droit de la concurrence à l'intérieur de l'Union (en matière d'accords entre entreprises), la CE exige que les effets positifs d'une pratique bénéficient aux consommateurs qui ont été affectés par les effets négatifs. C'est donc un nouvel exemple d'une interprétation du FSR qui ne va pas dans le sens d'un traitement sur un pied d'égalité entre le marché intérieur et le reste du monde. ICC relève aussi que la CE minimise l'intérêt d'une comparaison chiffrée entre les effets positifs et les effets négatifs ; si ces effets ne sont pas toujours faciles à comparer entre eux (par exemple si l'élimination d'un concurrent qui ne bénéficie pas de subventions doit être comparée à l'effet positif d'une technologie plus respectueuse de l'environnement), ICC plaide pour que la Commission européenne soit ouverte à des analyses chiffrées, faute de quoi c'est un pouvoir largement discrétionnaire qui lui serait reconnu, porteur d'insécurité juridique.

Par ailleurs, le projet de lignes directrices encadre le « call in power » de la CE, c'est-à-dire sa capacité à demander que des projets (de fusion-acquisition ou de réponses à un appel d'offres public) qui n'atteignent pas les seuils de notification obligatoire lui soient néanmoins notifiés. ICC attache de l'importance à ce pouvoir qui empêche qu'une entreprise puisse échapper aux règles que d'autres respectent scrupuleusement. Toutefois, il importe que la CE ne se laisse pas entraîner par des plaintes nombreuses et peu fondées, ce qui conduirait à multiplier les notifications inutiles. Les lignes directrices devraient insister sur la nécessité pour tout plaignant de fournir des éléments probants et sur l'importance pour la CE d'user raisonnablement de ces pouvoirs exceptionnels.

Enfin, ICC s'est exprimée en détail sur des questions fiscales, grâce à une coopération exemplaire entre sa commission fiscale et sa commission concurrence. En effet, parmi les « subventions » à examiner dans le cadre du FSR figurent les « avantages fiscaux » dont certaines entreprises peuvent bénéficier à l'extérieur de l'Union. ICC recommande que les avantages fiscaux soient vus comme ceux qui sont sélectivement favorables à l'entreprise et soient distingués des mesures générales qui aboutissent à alléger certains impôts. Parmi les exemples de mesures qui ne devraient pas être considérées comme des avantages figurent : les déductions et crédits d'impôts généraux, les mesures visant à éviter les doubles taxations, les différences entre législations dans la prise en compte du temps en matière d'amortissement ou de dépréciation, les différences de taux résultant d'une règle générale ou visant l'intérêt général (tels que des taux zéros sur des impôts indirects), les remboursements de TVA, etc. De même, dans la logique du traitement égalitaire déjà mentionné, les mesures fiscales exemptées dans le cadre des aides d'État par les États membres européens devraient l'être si elles émanent d'États non européens. ICC a également abordé des questions plus techniques de calcul du montant des avantages fiscaux.

L'espace manque pour exposer toutes les recommandations d'ICC, qui pourra toujours fournir le détail de sa proposition aux lecteurs ayant envie d'en savoir plus. Mais le plus important est peut-être à venir : étrangement, après seulement deux ans de mise en œuvre, la Commission européenne a lancé une consultation publique sur une éventuelle révision du FSR lui-même. La Commission Concurrence d'ICC prépare bien entendu une réponse à cette importante consultation. ■

COLOR DESIGN HÔTEL



Votre hôtel Design dans Paris



COLOR DESIGN HÔTEL - 35, RUE DE CÎTEAUX - 75012 PARIS
www.colordesign-hotel-paris.com contact@colordesign-hotel-paris.com

CALENDRIER 2026



Maîtrise des garanties bancaires internationales

20-21-22 mai 2026

14-15-16 septembre 2026 / 16-17-18 novembre 2026

Maîtriser les risques des garanties bancaires internationales : guide de bonne conduite

30 novembre 2026

Formation intensive au traitement des opérations de crédit documentaire

17 au 25 juin 2026

23 septembre au 1er octobre 2026

02 au 10 décembre 2026

Spécificités des crédits documentaires dans le domaine des Commodities

01 & 02 juin 2026

23 & 24 novembre 2026

Les Opinions Officielles de l'ICC sur les crédocs

11 juin 2026

16 décembre 2026

Les encaissements documentaires

26 juin 2026

14 octobre 2026

Les bases du crédit documentaire

18 & 19 mai 2026

25 & 26 novembre 2026

Comparatif URDG 758 / UCP 600 / ISP 98

16 octobre 2026

Les Règles Incoterms® 2020 de l'ICC et les opérations de Trade Finance

8 juin 2026

20 octobre 2026

Etude approfondie des RUU 600

28 mai 2026

13 octobre 2026

La lettre de crédit standby

05 juin 2026

2 octobre 2026

Introduction aux crédits export

4 juin 2026

15 octobre 2026

La conformité dans les opérations de Trade Finance

4 mai 2026

12 octobre 2026



POUR UNE TECHNOLOGIE SOUVERAINE DES BILLETS À ORDRE ÉLECTRONIQUE

 André CASTERMAN¹, Fondateur, Casterman Advisory

Deux textes de loi récents viennent de reconnaître l'équivalence juridique entre documents papier et électroniques. Cette évolution offre à la France une fenêtre historique pour bâtir un marché fluide de billets à ordre électronique et construire une autonomie stratégique dans les transactions financières internationales et domestiques.

©DR

Dans un contexte où la digitalisation des instruments financiers accélère à l'échelle mondiale, la France se positionne en pionnière avec l'adoption de la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024 visant à accroître le financement des entreprises et l'attractivité du pays, complétée par le décret n° 2025-811 du 12 août 2025 relatif à la définition de la méthode fiable pour la dématérialisation des titres transférables (« TTEs »). Ces textes législatifs marquent un tournant décisif en reconnaissant la pleine équivalence juridique entre les documents papier et leurs versions électroniques, alignés sur le modèle de la loi type de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI) appelée « MLETR » par les spécialistes du sujet. Ils ouvrent la voie à une modernisation des effets de commerce, tels que les billets à ordre et les lettres de change, en les rendant nativement numériques. Cette évolution n'est pas seulement technique : elle offre à la France une fenêtre historique pour bâtir un marché fluide des billets à ordre électroniques (en anglais « e-promissory notes »), ancré dans des infrastructures du XXI^e siècle, qui renforcent la souveraineté des données et des transactions, tout en favorisant l'innovation financière européenne. En permettant la création, l'endossement et l'encaissement entièrement numériques, ces réglementations réduisent les coûts opérationnels de 40 à 60 % pour les banques et les entreprises. Mais au-delà de ces gains d'efficacité espérés, l'enjeu géopolitique réside dans les bénéfices des infrastructures décentralisées pour les identités électroniques, les signatures numériques et les instruments négociables digitaux. Contrairement aux systèmes centralisés, les architectures décentralisées – comme celles basées sur la blockchain – distribuent la

confiance sur un réseau de nœuds indépendants. Cela assure l'immutabilité des transactions, protège contre la falsification et garantit que les données restent sous le contrôle exclusif des acteurs français, évitant ainsi toute dépendance à des technologies étrangères. En effet, la souveraineté des données et des transactions devient un pilier stratégique dans un monde où les tensions géopolitiques se préoccupent de la localisation des données des transactions financières et où l'intelligence artificielle rend la vérification d'authenticité plus critique que jamais. Les infrastructures décentralisées permettent aux entreprises de déterminer la localisation des données et de gérer leurs propres clés cryptographiques via des portefeuilles (« wallets ») autosouverains, éliminant le besoin d'une autorité centrale pour stocker ou valider les signatures (serveurs SaaS).

Cette approche non seulement réduit fortement les risques liés à l'utilisation d'un support papier, mais elle renforce aussi l'autonomie nationale en matière financière. Pour la France, développer le marché des « e-promissory notes » sur base d'une architecture nationale décentralisée mais contrôlée renforce la souveraineté des transactions financières domestiques : les entreprises conservent le contrôle total de leurs identités et transactions numériques, évitant les fuites de données vers des plateformes étrangères. Cela favorise aussi l'interopérabilité mondiale grâce à la « MLETR », permettant aux billets à ordre français de circuler sans friction au sein de l'UE et au-delà, tout en respectant les normes Afnor, Anssi et le décret de 2025. Les bénéfices sont clairs : un accès plus rapide au financement du besoin en fonds de roulement des entreprises, une réduction des coûts administratifs, une sécurité de niveau militaire

contre les cybermenaces, et une position de leader européen pour la France dans l'innovation financière décentralisée. Un marché plus fluide et plus étendu des billets à ordre s'en dégage. Cette opportunité s'inscrit dans une vision plus large où la décentralisation n'est pas une fin en soi, mais un moyen de préserver l'autonomie stratégique. En s'appuyant sur des réseaux de nœuds validateurs propriétaires, les infrastructures décentralisées assurent une résilience géographique et une gouvernance collaborative, avec des consensus démocratiques qui évitent les monopoles. Pour les instruments négociables digitaux, cela signifie des émissions sécurisées, des endossements électroniques et une traçabilité inaltérable, tout en permettant une expansion vers les marchés mondiaux sans compromettre la conformité nationale. Dans un contexte géopolitique tendu, où la dépendance à des technologies extra-européennes pose des risques, la France peut ainsi définir les standards de demain, exportant son expertise et renforçant son influence en fintech. Dans ce contexte, plusieurs initiatives françaises voient le jour pour donner corps à cette ambition. Parmi elles, Carmentis illustre l'émergence d'une infrastructure décentralisée conçue et développée par des ingénieurs parisiens. Son protocole hybride vise à concilier simplicité d'usage et garanties d'immutabilité, tout en s'alignant sur des standards internationaux tels que GLEIF ou vLEI. Si ce projet trouve un écho particulier auprès du secteur bancaire, il n'est qu'un exemple parmi d'autres de l'effort collectif nécessaire pour transformer le cadre législatif en véritable marché fluide des billets à ordre électroniques. La réussite ne reposera pas sur une seule technologie, mais sur la capacité de l'écosystème à coopérer, à investir et à établir des interconnexions solides avec les infrastructures européennes et mondiales. ■

1. En collaboration avec Julien Achard, fondateur d'OpenBanq et Julien Braun, fondateur et président de Carmentis.

LES INCOTERMS® 2020 FÊTENT LEURS CINQ ANS



Christoph-Martin RADTKE, Avocat Honoraire et Arbitre, Of Counsel Fiducial Legal by Lamy ; Président de la Commission Droit et Pratiques du Commerce International d'ICC France

Les règles Incoterms® de l'ICC assurent depuis plus de quatre-vingts ans un fonctionnement harmonisé du commerce international en définissant les obligations du vendeur et de l'acheteur. Le cinquième anniversaire de leur révision en 2020 est l'occasion de rappeler le suivi continu de leur pratique et les conseils délivrés aux acteurs.

©DR

Le contexte international

Les règles Incoterms® 2020¹ fêtent leur cinquième anniversaire dans un environnement international de plus en plus complexe et de moins en moins prévisible (voir l'interview exclusive donnée par Philippe Varin à *Échanges internationaux* dans son numéro 127). Or, malgré les barrières tarifaires et autres nouveaux obstacles, le commerce mondial continue de croître en 2025. Il est à noter l'augmentation des distances parcourues par les marchandises : 5 000 km en moyenne, un record. Une donnée qui contredit la thèse d'une régionalisation des chaînes d'approvisionnement.

Le rôle des Incoterms® dans le commerce international

Les règles Incoterms® 2020 interviennent dans la plupart des contrats internationaux lorsqu'une marchandise doit être transportée du vendeur vers l'acheteur. C'est la règle Incoterm qui détermine les obligations du vendeur ou de l'acheteur concernant notamment l'organisation du transport, la livraison de la marchandise et les formalités d'exportation et d'importation.

Dans un environnement de plus en plus incertain et instable, la dernière version des Incoterms® 2020 a été adoptée par la pratique mondiale.

Les Incoterms 2020 et les nouveaux droits de douane

Commençons par une bonne nouvelle : Les règles Incoterms 2020 règlent clairement et en détail la répartition entre le vendeur et l'acheteur des droits de douane, les formalités en douane et leurs coûts respectifs. Dans tous les Incoterms 2020 (à l'exception des deux extrêmes EXW et DDP), c'est au vendeur d'assumer les droits de douane, les formalités

et les coûts liés à l'exportation et à l'acheteur d'assumer les droits de douane, les formalités et les coûts liés au transit et à l'importation. Avec l'annonce de nouveaux droits d'importation exorbitants, notamment par les Etats-Unis, beaucoup d'entreprises françaises s'interrogent sur les conséquences pour leurs contrats commerciaux. Or, peu de contrat de vente internationale règlent les questions douanières, les formalités et leurs coûts.

Heureusement environ 90 % des contrats internationaux de vente font référence à un Incoterm et les entreprises trouvent ainsi une réponse claire.

Les vendeurs français qui ont contracté en intégrant un Incoterm 2020 (sauf un DDP) peuvent ainsi se rassurer.

A partir de cette base contractuelle claire et internationalement reconnue, les entreprises ont la possibilité d'adapter leurs contrats pour préserver la relation commerciale avec leurs clients. Différentes solutions existent et les entreprises ont tout intérêt à se renseigner auprès des spécialistes de la douane et leurs différents prestataires sur l'évolution de la situation.

Le suivi de ses règles Incoterms® par l'ICC

Leur cinquième anniversaire est l'occasion de rappeler le suivi continu effectué par l'ICC de ses propres règles et de présenter la publication 2025 de l'ICC « National Regulatory Barriers to the Incoterms® 2020 Rules », qui vient compléter la « Note Conseil » de l'ICC de 2024 sur le choix de la règle Incoterms® 2020 appropriée, qui est d'une importance fondamentale pour la maîtrise d'un contrat de vente internationale. Dans un précédent article, « La bonne utilisation des Incoterms® 2020 pour les marchandises transportées en conteneurs à travers des ports » (*Échanges internationaux* n° 126, page 11), nous

rappelions notamment que les règles Incoterms® dites « maritimes » sont inadaptées à la vente des marchandises transportées dans des conteneurs.

Choisir la règle la plus adaptée au pays de destination... et de départ

Dans sa publication récente, « National Regulatory Barriers to the Incoterms® 2020 Rules », disponible gratuitement sur son site, l'ICC offre un aperçu du cadre juridique et des réglementations nationales qui peuvent influencer le bon fonctionnement d'une règle Incoterms® 2020 dans certains pays, en particulier au regard de leur impact sur le contrat de vente. Ces informations seront utiles pour les entreprises qui peuvent adapter l'Incoterm® qui figure dans leur contrat de vente et ainsi minimiser les risques dans certaines juridictions.

L'exemple des règles CIP et CIF

Certains pays imposent que l'assurance transport ne peut être conclue que par un assureur local du pays de l'acheteur, ce qui rend critique l'utilisation des règles Incoterms® 2020 CIP et CIF, lesquelles obligent le vendeur à conclure le contrat d'assurance transport. Dans d'autres États, les formalités import ne peuvent être effectuées que par une entreprise établie dans le pays, ce qui rend impraticable l'utilisation de la règle DDP qui oblige le vendeur à effectuer les formalités d'importation.

La publication officielle des règles Incoterms® 2020² contient déjà des avertissements sur de telles situations dans les notes pour les utilisateurs qui précèdent chaque règle Incoterms® 2020. En attendant la prochaine révision, l'ICC, à travers son réseau de plus de 90 comités nationaux, continuera à suivre l'utilisation de ses règles Incoterms® 2020 par la pratique mondiale et d'informer les utilisateurs sur les évolutions importantes dans ce domaine. ■

1. Voir le dossier consacré aux Incoterms 2020® sur le site de l'ICC France, catégorie « Business Solutions ».

2. « Incoterms® 2020 by the International Chamber of Commerce [ICC] : ICC Rules for the Use of Domestic and International Trade Terms », Best Sellers, 2go.iccwobo.org, 200 p., 45 euros.

L'OMD RECONNAIT LA PRATIQUE DES AJUSTEMENTS RÉTROACTIFS DE PRIX DE TRANSFERT AUX FINS D'ÉVALUATION EN DOUANE



Arnaud FENDLER, partner chez DS Avocats

Analisa PANCRATE, experte stratégie douanière,
Fondatrice Anbor Conseil



©DR

Les recommandations d'ICC France pour l'harmonisation du traitement des ajustements des prix de transfert à des fins douanières ont trouvé un écho favorable à l'OMD. Il s'agit d'une avancée significative qui reconnaît la possibilité d'utiliser un prix ajusté *a posteriori*, et offre une base argumentaire solide aux opérateurs pour obtenir la reconnaissance des ajustements dans l'évaluation douanière.

Le prix de transfert, bien que relevant principalement du domaine fiscal, entraîne des conséquences majeures en douane, notamment lorsque ce prix est utilisé comme base pour la valeur en douane des marchandises importées. Lorsqu'un ajustement post-importation est effectué (souvent en fin d'année fiscale), il remet en cause la valeur initialement déclarée à la douane. Or, l'absence de cadre juridique harmonisé entraîne incertitude, risques financiers et tensions entre opérateurs et administrations douanières.

Les recommandations ICC 2015

En 2015, la Chambre de commerce internationale (ICC) a publié des recommandations appelant à une harmonisation du traitement de ces ajustements par les autorités douanières. Ces recommandations visaient notamment à faire reconnaître que :

- les prix de transfert conformes au principe de pleine concurrence doivent être admis comme valeur transactionnelle ;
- les ajustements post-importation (housse ou baisse) doivent être reconnus dans la valeur en douane, dans des conditions encadrées. En effet, les ajustements rétroactifs opérés après l'importation peuvent rendre la valeur transactionnelle initialement déclarée inexacte, exposant les entreprises à un risque accru de pénalités.

Peu de pays ont traduit les recommandations ICC dans leur pratique. L'étude menée entre 2021 et 2023 par ICC France dans 48 pays l'a confirmé : flou juridique, pratiques divergentes, difficultés de mise en œuvre. Les entreprises restent livrées à elles-mêmes et continuent de peiner à anticiper les ajustements et à régulariser leurs déclarations, surtout en l'absence de lignes directrices claires.

Les « Best Practices » d'ICC France

Face à ce constat, et pour répondre aux besoins opérationnels du terrain, ICC France, avec l'appui de plusieurs entreprises et experts, a élaboré des « Best Practices » afin de guider les

opérateurs dans la gestion des ajustements de prix de transfert à des fins douanières. L'exemple français, jugé pragmatique et efficace, a été cité comme possible modèle de convergence à l'échelle européenne et partagé en novembre 2023 au comité technique de l'évaluation en douane (CTED) de l'Organisation mondiale des douanes (OMD), qui s'est saisi du sujet.

Reconnaissance de l'OMD

Dans ce contexte, le CTED a adopté en avril 2025 une étude de cas dédiée reconnaissant la possibilité d'utiliser des prix de transfert, soumis à ajustements, aux fins de valeur transactionnelle. L'étude présente aussi des orientations concrètes pour mieux traiter les ajustements de prix dans l'évaluation en douane. Cet instrument doit permettre d'harmoniser les pratiques entre États et d'offrir plus de sécurité juridique aux entreprises confrontées à des ajustements rétroactifs. En particulier, l'étude de cas 14.4 constitue une avancée significative puisqu'elle reconnaît explicitement la possibilité d'utiliser, à des fins de valeur en douane, un prix de transfert ajusté *a posteriori*, dès lors que cet ajustement repose sur des éléments objectifs, documentés et comptables. Ce positionnement reflète la volonté de l'OMD de faciliter l'application du principe de la valeur transactionnelle dans le contexte économique contemporain, caractérisé par des ajustements rétrospectifs fréquents dans les groupes internationaux.

Divergence avec l'UE ?

Cette approche pragmatique tranche avec la position actuelle de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE). Depuis larrêt Hamamatsu, la CJUE considère que des prix soumis à des ajustements non prévisibles ou dépendant de décisions internes, comme la

répartition de bénéfices entre parties liées, ne sont pas acceptables aux fins de valeur en douane. La Cour refuse que la valeur transactionnelle découle d'un mécanisme unilatéral, même en cas de régularisation ultérieure par facture rectificative. Seule exception, dans l'arrêt Tauritus, la Cour admet un prix ajustable si les éléments déclencheurs (prix du marché, taux de change) sont objectivement déterminables dès la transaction, ce qui exclut implicitement une grande partie des ajustements de prix de transfert fondés sur des marges cibles ou des résultats consolidés.

Or, l'étude de cas 14.4 du CTED valide précisément ce type de scénarios : un ajustement de fin d'exercice, fondé sur la politique de prix de transfert interne, s'il est dûment justifié et non arbitraire (par exemple justifié par des obligations réglementaires fiscales), peut être intégré dans la valeur transactionnelle. La position de l'OMD se retrouve donc en décalage avec l'interprétation de la CJUE, et soulève une question centrale pour les opérateurs européens : comment les États membres de l'UE vont-ils intégrer cette position, alors même que l'UE a participé au consensus ayant conduit à l'adoption de l'instrument de l'OMD ?

Même s'ils relèvent de la soft law, l'adoption par consensus des instruments du CTED offre une base argumentaire solide aux opérateurs face aux autorités douanières pour obtenir la reconnaissance d'ajustements de prix de transfert dans l'évaluation douanière.

Il est important de noter que l'étude de cas 14.4 n'aborde pas les ajustements à la baisse post-importation, pourtant courants, qui ouvraient droit à remboursement des droits et taxes trop perçus. Pour répondre pleinement aux besoins des entreprises, les travaux futurs de l'OMD devront intégrer ce second scénario et définir un cadre clair pour son application. ■

ICC France organise des formations pour partager les bonnes pratiques en matière d'évaluation douanière et de prix de transfert. N'hésitez pas à nous contacter pour recevoir le programme des prochaines sessions : fatma.diallo@icc-france.fr.

UNE NOUVELLE COMMISSION ARBITRAGE ET ADR D'ICC FRANCE AMBITIEUSE



©DR

Clément FOUCHARD, président de la Commission Arbitrage et ADR d'ICC France ; associé Reed Smith

Après dix mois de présidence de la Commission Arbitrage et ADR d'ICC France, dans un contexte de concurrence accrue entre institutions et places d'arbitrage – et des vifs débats qui secouent la communauté française de l'arbitrage –, Clément Fouchard nous détaille certains des axes de travail de la Commission dans les mois à venir : révision du règlement, réforme du droit français et crypto-actifs.

1. Une contribution active à la révision du règlement d'arbitrage CCI

La révision du règlement d'arbitrage de la CCI constitue un chantier central pour notre Commission. L'évolution des attentes des utilisateurs, l'intégration des nouvelles technologies et la nécessité de renforcer l'efficacité des procédures et la transparence des pratiques imposent une réflexion collective et exigeante. La Commission s'est mobilisée dès l'année dernière et tout au long de cette année pour formuler des propositions concrètes. Des nombreux commentaires, trois retiennent l'attention : tout d'abord, la confidentialité dans le règlement CCI ; l'opinion majoritaire est que l'absence actuelle d'une règle de confidentialité par défaut dans le règlement de la CCI est insatisfaisante et crée une ambiguïté. La CCI France soutient donc l'introduction d'une règle claire et affirmative.

Ensuite, le maintien du test subjectif de l'actuel article 11(2) du règlement – « *faits ou circonstances qui pourraient être de nature à mettre en cause son indépendance dans l'esprit des parties* » –, auquel nos membres se sont attachés. Ce test, reconnu par d'autres institutions, ainsi que par les lignes directrices de l'IBA sur les conflits d'intérêts dans l'arbitrage international, garantit une déclaration large et pertinente à même d'assurer l'efficacité du processus arbitral.

Enfin, le relèvement du seuil pour l'application des dispositions relatives à la procédure accélérée. La Commission a proposé une augmentation du seuil à 5 millions de dollars américains afin de refléter les réalités économiques actuelles et la nature évolutive des litiges commerciaux, tout en tenant compte des préoccupations exprimées lors de la réunion de la commission internationale en avril dernier.

2. Projet de réforme du droit français de l'arbitrage : vigilance et pragmatisme

La réforme du droit français de l'arbitrage, engagée par le ministère de la Justice, suscite un vif débat au sein de la communauté des praticiens. La Commission a pris part au débat en adoptant une approche à la fois exigente et constructive. La Commission a envoyé un questionnaire à ses membres pour recueillir leurs avis sur les propositions ministérielles. Puis un groupe de travail dédié a analysé les réponses obtenues et préparé une réponse argumentée à la Chancellerie. Une consultation spécifique des juristes d'entreprise a enrichi encore l'analyse du groupe de travail. Il ressort de ces travaux une relative convergence de vues sur les questions générales, et notamment sur la nécessité même d'une réforme d'ampleur, la création d'un code autonome au sujet duquel d'importantes réserves ont été exprimées ou encore la quasi-fusion des régimes interne et international – à propos duquel, la majorité des membres consultés se montre réservée, considérant que les différences entre ces deux régimes doivent être préservées. Dans le détail des propositions, on note une grande diversité de vues et un nombre limité de consensus. Quelle que soit la suite qui sera donnée aux propositions de réforme et aux commentaires et contributions qu'elles ont suscité, il faut reconnaître un mérite à ce projet : celui d'avoir suscité un débat de fond et de qualité entre les membres de la communauté arbitrale en France. Cela est réjouissant et doit être souligné.

3. Innovation et prospective : le groupe de travail « Arbitrage et crypto-actifs »

Consciente des mutations technologiques qui bouleversent le monde des affaires, la

Commission Arbitrage a lancé un groupe de travail *ad hoc* sur le thème « Arbitrage et crypto-actifs ». L'objectif est double : encourager le recours à l'arbitrage dans le secteur des crypto-actifs, en sensibilisant les acteurs du Web3 aux avantages de ce mode de règlement des différends, et favoriser une meilleure compréhension des enjeux juridiques, économiques et technologiques auprès de la communauté arbitrale, afin de renforcer l'attractivité de Paris comme place internationale d'arbitrage. Ce groupe qui réunit des experts issus des milieux arbitral et *tech* est présidé par Mathias Audit et Sébastien Martin. Les travaux ont commencé et les chantiers identifiés ne manquent pas (création d'un glossaire, questions liées à l'arbitrabilité des litiges impliquant des crypto-actifs, rôle des institutions arbitrales et adaptation des règlements, évaluation et dommages ou encore exécution des sentences arbitrales impliquant des actifs numériques...).

En conclusion, la Commission Arbitrage et ADR d'ICC France entend poursuivre une action résolument tournée vers l'excellence, l'innovation et l'ouverture. La quatrième édition de sa conférence annuelle, qui s'est tenue le 13 octobre 2025 à Paris, en est la preuve parfaite : l'événement, autour du thème « *L'avenir de l'arbitrage : évolution ou révolution ?* », a offert une tribune privilégiée pour débattre des (r)évolutions à venir, tant sur le plan national qu'international.

L'ambition de la Commission Arbitrage et ADR d'ICC France demeure toujours de fédérer les énergies, de porter la voix des praticiens et des entreprises de France dans les débats nationaux et internationaux et de contribuer, par des propositions concrètes, à l'évolution de l'arbitrage et des modes alternatifs de résolution des différends. Vaste et beau programme ! ■

Quelle que soit la suite qui sera donnée aux propositions de réforme et aux commentaires et contributions qu'elles ont suscité, il faut reconnaître un mérite à ce projet : celui d'avoir suscité un débat de fond et de qualité entre les membres de la communauté arbitrale en France. Cela est réjouissant et doit être souligné.

RÉFORME DE L'ARBITRAGE D'INVESTISSEMENT : L'AFRIQUE ENTRE ATTRACTIVITÉ ET SOUVERAINETÉ



Dr. Amira MAHMOUD, arbitre et avocate, Paris, Le Caire ; représentante de l'APAA pour l'Europe

L'Afrique aspire à devenir un acteur à part entière de la redéfinition du droit de l'investissement. L'enjeu est double : préserver son attractivité pour les IDE et rééquilibrer la relation entre investisseurs et États. En renforçant la coopération régionale, la formation de ses experts et la consolidation de ses institutions, l'Afrique pourrait, à terme, s'imposer comme un modèle pour d'autres régions du monde.

©DR

En Afrique, l'arbitrage d'investissement a longtemps été perçu comme un outil essentiel pour attirer les flux d'investissements directs étrangers (IDE), en offrant aux investisseurs un cadre neutre de règlement des différends. Si ce mécanisme vise à garantir la protection juridique des investissements, il suscite aujourd'hui un débat croissant. Les États africains expriment des préoccupations face à un cadre souvent jugé déséquilibré. En effet, au fil des décennies, des limites sont apparues, notamment une asymétrie de pouvoir entre investisseurs et États hôtes, des coûts procéduraux élevés et un impact potentiel sur la capacité des gouvernements à conduire leurs politiques publiques.

Face à ces constats, de nombreux États africains ont entrepris des réformes ambitieuses aux niveaux régional et national. L'Afrique n'entend plus être simple spectatrice des normes internationales : elle aspire à devenir un acteur à part entière de la redéfinition du droit de l'investissement. L'enjeu est double : préserver l'attractivité du continent pour les investissements directs étrangers (IDE) tout en rééquilibrant la relation entre protection des investisseurs et souveraineté des États. Cet article propose un éclairage sur les initiatives africaines en cours, dans une perspective d'évolution dynamique et d'opportunités nouvelles pour les investisseurs.

L'importance de la réforme de l'arbitrage d'investissement en Afrique : un besoin impérieux d'équilibre

Les investissements directs étrangers (IDE) sont un levier important du développement

africain. Ils favorisent la création d'emplois, la transmission de compétences et la modernisation des infrastructures. Ainsi, plusieurs États ont entrepris d'adapter les mécanismes de règlement des différends pour mieux équilibrer protection des investisseurs et droit à réguler dans l'intérêt public, en particulier dans les domaines des ressources naturelles et du développement durable¹.

Des affaires emblématiques, telles que Biwater c. Tanzanie² ou les litiges relatifs à la réforme agraire au Zimbabwe³, ont mis en lumière les déséquilibres perçus du système existant. Ces expériences ont renforcé la volonté politique de revisiter les cadres juridiques d'accueil des investissements étrangers.

Conscients de ces enjeux, plusieurs pays privilégient désormais des modes alternatifs de règlement, tels que la médiation ou l'arbitrage régional, limitant le recours systématique à l'arbitrage investisseur-État classique. Cette dynamique a favorisé l'émergence d'initiatives régionales structurantes.

Réformes régionales : vers une harmonisation des politiques d'investissement

Plusieurs initiatives majeures ont vu le jour pour renforcer la sécurité juridique des investissements tout en adaptant l'arbitrage aux réalités africaines. Le Code panafricain d'investissement (PAIC), élaboré sous l'égide de l'Union africaine, intègre des standards en matière de développement durable et impose des obligations aux investisseurs. Il encourage également la résolution des différends par des mécanismes régionaux avant tout arbitrage international.

Dans l'espace francophone, l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (Ohada), à travers son Acte uniforme sur l'arbitrage et la compétence de la Cour commune de Justice et d'Arbitrage (CCJA), propose un cadre harmonisé en matière de règlement des différends. La zone de libre-échange continentale africaine (Zlecaf) a, de son côté, intégré des protocoles prévoyant des mécanismes régionaux de règlement pour les différends liés à l'investissement⁴.

D'autres organisations, comme le Comesa (Marché commun de l'Afrique orientale et australie), développent également des cadres destinés à faciliter l'accès à des procédures efficaces et adaptées aux spécificités régionales. Toutefois, l'harmonisation juridique à l'échelle continentale reste un défi en raison de la diversité des systèmes et des priorités nationales.

Réformes nationales : exemples de l'Afrique du Sud et de la Tanzanie

Certains États ont également engagé des réformes nationales significatives. L'Afrique du Sud a remplacé une partie de ses traités bilatéraux d'investissement (TBI) par une loi nationale, la Protection of Investment Act (2015), favorisant le recours aux juridictions locales avant tout arbitrage international. Cette approche vise à protéger la marge de régulation de l'État tout en restant accueillante pour les investisseurs responsables.

La Tanzanie, quant à elle, a adopté des lois renforçant le contrôle national sur ses ressources naturelles et posant des conditions plus strictes aux investissements étrangers, telles que la Natural Wealth and Resources

1. Voir Nations Unies – Commission économique pour l'Afrique, *Politiques d'investissement et accords bilatéraux d'investissement en Afrique : implications pour l'intégration régionale*, mars 2016.

2. *Biwater Gauff (Tanzania) Ltd. c. Tanzania, Affaire CIRDI n° ARB/05/22, date d'introduction 2 novembre 2005.*

3. Bernhard Von Pezold et autres c. Zimbabwe, CIRDI n°ARB/10/15, date d'introduction 11 juin 2010 ; et Border Timbers Ltd. c. Zimbabwe, CIRDI n°ARB/10/25, date d'introduction 20 décembre 2010.

4. Voir l'analyse de Danish, Hamed El-Kady, Makane Moïse Mbengue, Suzy H. Nikième & Daniel Uribe, « Le protocole sur l'investissement de l'accord portant création de la zone de libre-échange continentale africaine : que contient-il et quelles sont les prochaines étapes pour le continent ? », *Investment Treaty News*, 1^{er} juillet 2023.

(Permanent Sovereignty) Act, 2017 et la Natural Wealth and Resources (Review and Re-Negotiation of Unconscionable Terms) Act, 2017 – réformes complétées par l’adoption du Tanzania Arbitration Act en 2020 et, plus récemment, du Tanzania Investment Act de 2023.

Bien que ces mesures aient suscité une augmentation temporaire des litiges, elles traduisent une volonté assumée de mieux encadrer l’exploitation des ressources stratégiques. En effet, depuis 2017, sept nouvelles affaires ont été enregistrées⁵ contre la Tanzanie devant le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (Cirdi), soit davantage que durant les deux décennies précédentes. Cette intensification du contentieux constitue un marqueur du tournant pris par l’État en matière de souveraineté économique.

En parallèle, une tendance forte se dessine dans les nouveaux accords d’investissement : l’introduction de phases obligatoires de consultation préalable, l’encouragement de la médiation, et la limitation du recours automatique à l’arbitrage investisseur-État. De nouveaux traités, notamment ceux signés par l’Union européenne avec plusieurs États africains, reflètent cette approche progressive du règlement des différends.

Ces évolutions témoignent d’une approche plus pragmatique : il ne s’agit pas de renoncer à l’arbitrage, mais de le repositionner comme un mécanisme de dernier recours, après l’épuisement des voies amiables.

Défis et perspectives : vers un arbitrage africain plus inclusif

Malgré ces avancées, plusieurs défis subsistent. D’abord, la mise en œuvre des réformes nécessite un renforcement des capacités locales, notamment en matière de formation et d’expertise juridique. Les centres d’arbitrage africains, tels que le Cairo Regional Centre for International Commercial Arbitration (CRCICA), le Kigali International Arbitration Centre (KIAC) ou le récent Tunis International Arbitration Centre (TIAC) doivent encore asseoir leur crédibilité face aux institutions internationales bien établies. La mise en place de programmes de mentorat, à l’image de ceux initiés par l’African Arbitration Association (AfAA), constitue également

une piste stratégique. Parallèlement, l’Association pour la Promotion de l’Arbitrage en Afrique (APAA) œuvre au renforcement de la coopération institutionnelle et au développement de l’expertise arbitrale sur le continent. Par ailleurs, la création d’un réseau structuré de partage de connaissances entre centres d’arbitrage africains, mais aussi entre ces derniers et des institutions internationales, permettrait de favoriser les échanges d’expériences et de bonnes pratiques. Une telle dynamique renforcerait la confiance des parties africaines et internationales dans l’efficacité des institutions locales, tout en contribuant à atténuer la méfiance persistante de certains acteurs africains à l’égard des institutions d’arbitrage internationales.

L’harmonisation continentale représente également un enjeu majeur. Les efforts de l’Ohada et de la Zlecaf doivent être poursuivis pour réduire la fragmentation juridique du continent, tout en respectant la diversité des traditions nationales.

Enfin, la question de la diversité dans l’arbitrage demeure cruciale. Les arbitres africains restent sous-représentés dans les instances internationales, ce qui affaiblit la perception d’impartialité du système. Comme l’a souligné la docteure Onyema, entre 1998 et 2007, la Cour internationale d’Arbitrage de la CCI n’a nommé que 64 arbitres africains, malgré la participation significative de parties africaines à ces arbitrages. Dans le cadre de son enquête menée auprès de juristes africains et d’experts en arbitrage, elle a constaté que « 82 % des 191 praticiens africains ayant répondu n’avaient jamais siégé en tant qu’arbitre dans une procédure d’arbitrage international entre 2012 et 2017, et que 59 % n’avaient pas agi en tant que conseil dans ce même contexte⁶. »

De même, les statistiques du Cirdi révèlent que malgré l’augmentation du nombre de cas impliquant des États d’Afrique subsaharienne, leur représentation reste faible dans l’arbitrage⁷. Si ces chiffres traduisent un déséquilibre persistant, des signes encourageants émergent à travers des nominations plus régulières de praticiens africains.

Des initiatives comme « The African Promise » ou « Pledge for Equal Representation in Arbitration » visent à accroître la participation des praticiens africains dans l’arbitrage international et doivent être pleinement soutenues pour permettre une

véritable appropriation africaine de ce mode de règlement des différends.

Il semble également essentiel de promouvoir une diversité qui ne soit pas seulement géographique, mais aussi de genre. Des organisations comme ArbitralWomen œuvrent activement pour renforcer la représentation des femmes africaines dans le domaine de l’arbitrage, encore largement dominé par les hommes. Le rapport 2024 sur l’arbitrage en Afrique⁸ souligne que des progrès restent nécessaires pour garantir une représentation plus équilibrée dans la nomination des arbitres sur le continent. Il met particulièrement en lumière la sous-représentation des femmes arbitres dans les affaires liées à l’Afrique, en précisant que celles-ci sont davantage désignées par les institutions que par les parties ou les co-arbitres. Or, comme la majorité des nominations émanent des parties elles-mêmes, seule une volonté délibérée des praticiens de promouvoir la diversité pourra inverser durablement cette tendance.

Conclusion

La réforme de l’arbitrage d’investissement en Afrique traduit une volonté croissante d’instaurer un cadre plus équilibré entre protection des investisseurs et respect de la souveraineté économique. Les initiatives nationales et régionales traduisent une dynamique d’émancipation juridique, sans nuire à l’attractivité du continent. Leur mise en œuvre devra néanmoins rester mesurée pour ne pas freiner les flux des investissements étrangers.

Toutefois, plusieurs défis majeurs demeurent, au premier rang desquels figurent la mise en œuvre effective des réformes, l’harmonisation continentale et l’amélioration de la diversité dans l’arbitrage. Leur résolution implique des efforts concertés à tous les niveaux et une mobilisation collective des acteurs locaux, régionaux et internationaux. Si le chemin vers un système pleinement efficace reste long, l’Afrique s’affirme déjà comme une force de proposition dans l’évolution des standards internationaux en matière d’investissement. En misant sur la coopération régionale, la formation d’experts et la consolidation de ses institutions, le continent pourrait devenir, à terme, une référence pour d’autres régions en quête d’un équilibre similaire entre sécurité juridique et développement durable. ■

5. ARB/17/33 – EcoDevelopment in Europe AB et EcoEnergy Africa AB c. Tanzanie, 2017; ARB/19/8 – Ayoub-Farid Michel Saab c. Tanzanie, 2019; ARB/19/17 – Westbury, Hinks et Symbion Power Tanzania Ltd. c. Tanzanie, 2019; ARB/20/25 – Winshear Gold Corp. c. Tanzanie, 2020; ARB/20/38 – Nachingwea U.K. Ltd., Ntaka Nickel Holdings Ltd., Nachingwea Nickel Ltd. c. Tanzanie, 2020; ARB/21/6 – Montero Mining and Exploration Ltd. c. République unie de Tanzanie, 2021; ARB/23/26 – Brian Malcolm Thomson et Pennyroyal Ltd. c. République unie de Tanzanie, 2023.

6. Emilia Onyewa, “Too few of Africa’s commercial disputes are resolved by African arbitrators – why this must change”, *The Conversation*, 21 November 2019.

7. Voir “The ICSID Caseload – Statistics: Issue 2024-1”.

8. Emilia Onyewa, “SOAS Arbitration in Africa Survey Report, Perceptions on Africa-Connected Arbitration: Seats, Female Arbitrators and Tribunal Secretaries”, 2024.

ARBITRAGE ET CONFLITS INTERNATIONAUX : L'ART DU DOSAGE



Jalal EL AHDAB, avocat aux barreaux de Beyrouth, New York et Paris ; associé, Bird & Bird, Paris¹

Outil ancestral de règlement pacifique du commerce international, l'arbitrage reste pertinent dans le climat élargi de « guerre » contemporaine, même non-militaire. Son efficacité dépend grandement de la résistance des arbitres, sur le plan de la rigueur et de l'indépendance, et à leur capacité à s'adapter aux aléas géopolitiques : il leur faut alors une main de fer dans un gant de velours.

©DR

L'arbitrage, plus ancien instrument pacificateur, s'inscrit dans une longue histoire politique marquée par des conflits interétatiques. Dès l'an 657, la bataille de Siffine a fait l'objet d'un arbitrage qui fit faire un moment les armes entre deux successeurs du Prophète. Plus proche de nous, lors des « Alabama Claims » (1871-72), les États-Unis et la Grande-Bretagne parvinrent à régler leurs différends issus de la guerre de Sécession grâce à l'arbitrage.

Au contraire des années 1990 post-guerre froide et du nouvel ordre international pacifié, ces dernières années ont vu une résurgence mondiale d'un climat de guerre, moins localisée et l'extension du lexique guerrier : des conflits armés traditionnels, des guerres commerciales, illustrées très récemment par les droits de douane dits « réciproques », et fort aléatoires, ou encore de sanctions économiques. L'arbitrage peut-il toujours assumer son rôle régulateur et pacificateur, comme au cours des siècles passés, dans un climat international sous tension et où les dépenses en armement explosent ?

Des tensions politiques entraînent souvent un contentieux d'investissement ou commercial. L'arbitrage a toujours possédé la capacité de canaliser ces revendications nées de différends à forte portée politique. Récemment, l'annexion de la Crimée par la Russie (en 2014) a suscité de nombreux arbitrages d'investissement, par ex. *Oschadbank v. Russia*. Un cas très médiatique reste celui du *Rainbow Warrior*, un différend entre la France et la Nouvelle-Zélande porté devant un tribunal arbitral, suite à une attaque des services secrets français contre le navire Greenpeace, dans les eaux néo-zélandaises. On pourrait aussi remonter aux tribunaux arbitraux IUSCT constitués dans les années 1980 pour régler la crise des otages américains en Iran.

Lorsque l'une des parties fait l'objet de sanctions internationales, la participation au processus arbitral devient problématique. La partie sanctionnée peut être alors empêchée de simplement payer les frais d'arbitrage. Ce règlement devant se faire uniquement en dollars, un paiement dans cette monnaie par une partie sous sanctions américaines violerait ces dernières. Or, la CCI ne permet pas à des tiers de régler le montant de ces frais. Il s'agit d'un équilibre délicat pour l'arbitre : garantir l'accès à la justice, sans pour autant occulter les impératifs de conformité aux sanctions internationales, régionales ou nationales, ou aux lois de police, au risque de voir sa sentence annulée.

L'extrême sensibilité de certains sujets peut limiter le rendu de la justice arbitrale. Les États peuvent exiger une étape de vérification préalable pour s'assurer que l'arbitre – et plus largement le tribunal – puisse traiter des éléments relevant du secret-défense. Par ailleurs, si des informations techniques ou militaires se retrouvent caviardées par accord entre les parties, cela restreint la compréhension du litige par l'arbitre et empêche de faire la lumière sur l'intégralité du litige qui lui est soumis. La situation de conflit peut aussi être utilisée comme argument juridique (force majeure, état de nécessité), à l'instar de la célèbre sentence *AAPL v. Sri Lanka*, l'arbitre devant alors éviter de se prononcer directement sur la licéité d'opérations militaires.

Au sein de la procédure comme en dehors, les parties peuvent instrumentaliser les tensions pour influencer le déroulement de l'arbitrage. À l'extérieur, diplomatie, relations publiques et réseaux sociaux sont autant de leviers pour influer sur le cours de la procédure. En interne, les *guerilla tactics* – allant de l'obstruction procédurale à la tentative de

décrédibilisation de l'adversaire (ou même de l'arbitre) dans l'espace médiatique – peuvent également dégrader le climat de l'instance.

Dans ce contexte, l'arbitre doit savoir résister à la pression, tout en sanctionnant efficacement les parties au comportement dilatoire, pour remplir sa mission en toute indépendance et éviter tout « arbitrage de complaisance » et la « paranoïa du *due process* ». Aussi, l'animosité entre parties, attisée par des tensions géopolitiques, peut dériver en incidents : insultes, menaces, atteintes physiques. Il faut alors rappeler les principes fondamentaux de courtoisie, de sécurité et de respect du contradictoire. Ce n'est pas chose aisée lorsque l'on constate le nombre croissant d'arbitres ayant démissionné dans des arbitrages impliquant la Russie sous la pression de poursuites initiées par cet État. Dans ce climat, la nationalité d'un arbitre peut devenir critique dans certains litiges. Guerre ou pas, cette hostilité peut également se manifester par l'enlèvement d'un arbitre (*Himpurna California Energy Ltd v. Republic of Indonesia*).

Enfin, la conduite d'un arbitrage en temps de guerre soulève des défis pratiques. Se rendre au lieu des audiences peut s'avérer parfois impossible (refus de visa ou danger de se rendre audit siège), incitant les arbitres à recourir à des audiences virtuelles. Mais la visioconférence comporte aussi ses risques notamment liés aux cyberattaques, exacerbées en temps de guerre. Dans ce contexte mondial toujours plus instable, l'arbitre doit ainsi faire preuve à la fois d'une adresse sans limite et d'une rigueur millimétrique pour préserver l'équilibre et l'efficacité de la procédure arbitrale. L'arbitrage restera alors, comme il l'a été depuis des siècles, un forum fiable, pertinent et pérenne pour les entreprises. ■

1. L'auteur tient à remercier Mme Marie Favier, stagiaire chez Bird & Bird, pour son aide déterminante dans la rédaction de cet article.

Cet article a été préparé dans le prolongement de la conférence « *WAR-BITRATION: Is arbitration the right forum for settling disputes related to conflicts, sanctions, geopolitics, trade wars and weapon trade?* » organisée le 8 avril 2025, par Bird & Bird, Omni Bridgeway et Panterra, dans le cadre de la Paris Arbitration Week.

*World
Cola*



**BASCULE
DANS UN MONDE
RAFRAICHISSANT**





DOSSIER

GÉOPOLITISATION DE LA MONDIALISATION

© DR



Tel est le titre du premier article de ce dossier thématique : il résume bien les enjeux du bouleversement en cours de l'ordre mondial qui reposait depuis l'après-guerre sur des règles du jeu claires, accessibles, et négociées dans le cadre d'organisations multilatérales. La nouvelle diplomatie économique fondée sur le rapport de force bilatéral mise en œuvre par le Président Trump - qui relève plus de l'unilatéralisme que de l'isolationnisme - a introduit un bouleversement inédit dans les termes des échanges internationaux même si les obstacles au commerce s'étaient multipliés récemment. Si cette tendance était circonscrite aux Etats-Unis, on pourrait se rassurer en laissant passer l'orage mais, hélas, les impératifs de sécurité économique, d'autonomie stratégique, et de maîtrise des matières premières critiques dans un contexte de concurrence économique exacerbée inspirent un nombre croissant de dirigeants.

Comment s'adapter à cette nouvelle donne ? Est-il recommandé de dresser une analyse des effets les plus directs de ces décisions sur les chaînes d'approvisionnement et de mettre en œuvre des mesures de réduction des risques (diversification du sourcing, ingénierie douanière par exemple) ? Bien sûr, c'est ce que les entreprises font à grande échelle depuis le 2 avril, le « Liberation Day » qui a plutôt été une expression de la sujexion pour les partenaires commerciaux des Etats-Unis, y compris ses alliés les plus fidèles même si

l'expérience britannique de la négociation d'un accord pragmatique démontre qu'il existe des marges de manœuvre. Mais au-delà de cette riposte de court terme qui vise à limiter les dommages, plusieurs auteurs de ce dossier, en particulier, Frédéric Munier, Dominique Vian, Jonas Hoffmann, tous enseignants à SKEMA Business School, confirment la nécessité de conduire une réflexion stratégique afin de repenser durablement le modèle d'affaires de l'entreprise. De quelle manière utiliser la méthode des scénarios dans un contexte turbulent ? N'est-il pas opportun de sensibiliser les dirigeants à une logique d'action peu connue en France, celle de l'effectuation qui renverse l'approche dominante de l'adaptation des moyens à la finalité, et recommande en premier lieu « d'envisager des possibilités avec les moyens disponibles. » Si chaque crise recèle des opportunités, alors une multicrise doit en contenir une myriade ! Parmi ces bonnes surprises pourrait figurer un résultat positif à Yaoundé lors de la 14^{ème} Conférence Ministérielle de l'OMC avec un agenda de réforme qui permettrait notamment de fonctionner sur la base d'un « consensus de responsabilité ». ■

Emmanuelle BUTAUD-STUBBS
Délégué général d'ICC France

TRUMP, ANATOMIE D'UNE RÉVOLUTION MONDIALE : LA GÉOPOLITISATION DE LA MONDIALISATION



Frédéric MUNIER, professeur de géopolitique, SKEMA Business School

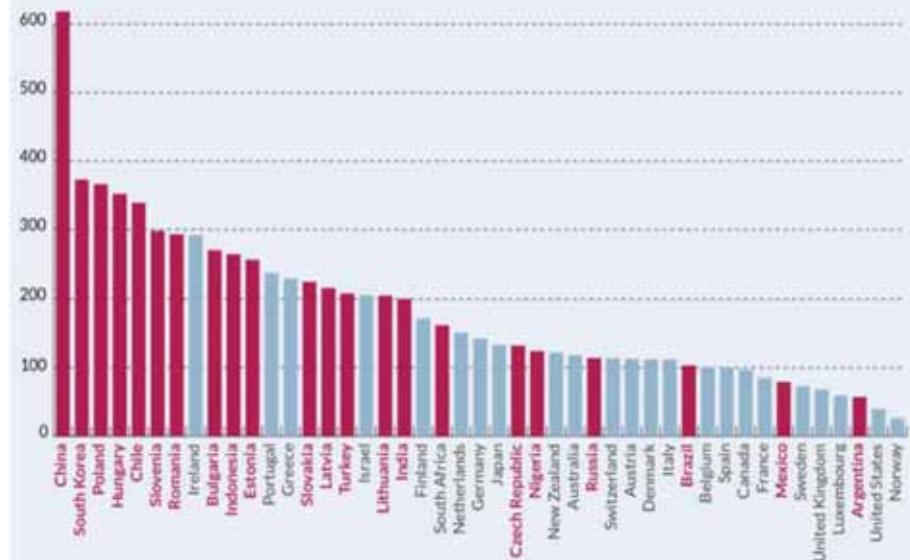
Depuis janvier 2025, le monde observe, incrédule, un bouleversement des règles qui avaient régi l'ordre mondial jusque-là. Paradoxalement, ce changement est initié par le pays qui avait instauré ces règles. Analysons ce moment historique qui a toutes les formes d'une révolution.

©DR

Nous vivons sans nul doute la clôture de la période ouverte par la chute du mur de Berlin en 1989, la promesse d'un « nouvel ordre mondial » en 1990 et l'implosion de l'URSS en 1991. Ces événements avaient propulsé la planète dans une nouvelle ère politiquement dominée par l'hyperpuissance américaine et économiquement par une dynamique d'hypermondialisation. Les États-Unis, devenus hégemontiques, garantissaient une *Pax Americana* consolidée par l'ouverture des marchés mondiaux. Démocratie et libre-échange progressaient ainsi de pair sous l'égide de Washington et d'institutions multilatérales comme l'ONU et l'OMC. Dans ce monde plus sûr et plus ouvert, les entreprises ont pu optimiser leur production via des chaînes de valeur globales.

Cette période d'optimisme a été de courte durée. Dès 2001, les attentats du 11-Septembre ont montré combien l'hégémonie américaine avait engendré des ennemis contre lesquels il était difficile de lutter. Les États-Unis ont répliqué par les guerres d'Afghanistan et d'Irak en engageant une lutte contre le terrorisme dans laquelle ils se sont fourvoyés. Dans le même temps, la Chine, entrée à l'OMC, connaissait une croissance fulgurante, la plus forte de l'histoire. Géant du tiers monde à la mort de Mao, le pays est devenu la deuxième puissance économique du globe en 2010 (actuellement il devance même les États-Unis si l'on considère le PIB en parité de pouvoir d'achat). Cette croissance a non seulement enrichi le pays et sa population, mais elle a également permis à Pékin d'engager un vaste mouvement de montée en puissance technologique et militaire qui en fait un rival objectif de Washington. In fine, par un de ces paradoxes dont l'histoire a le secret, la mondialisation, initiée par les pays occidentaux, a surtout profité aux pays émergents. En s'insérant dans les chaînes de valeur globales, ces derniers ont capté la majorité des gains de la mondialisation (comme le montre le document ci-contre), provoquant un rattrapage économique spectaculaire dans certains pays du Sud,

Figure 5: Accumulated globalization-induced GDP gain per capita between 1990 and 2018 by international comparison,
accumulated gain in percent of the real GDP per capita in 1990 and ranking of all 45 countries



Source: Globalization Report 2020. The BTI countries are marked in red.

Bertelsmann Stiftung

Source : <https://www.weforum.org/stories/2024/08/globalization-dying-economic-historian-evidence-adam-tooze/>

mais aussi un sentiment de déclassement au sein des classes moyennes des pays riches. C'est dans ce contexte qu'il faut lire l'élection et la politique de Donald Trump. Les décisions du nouveau président n'ont rien de désordonné contrairement à ce que l'on peut lire parfois ; elles procèdent d'un sentiment que l'économiste Richard Baldwin a nommé la « Grievance Doctrine¹ ». Trump estime que « les États-Unis ont été pillés et violés par des nations proches et lointaines » (discours du « Liberation Day ») et cherche la vengeance : contre les pays de l'OTAN, le Mexique, le Canada, l'Europe, la Chine, les pays pauvres, tous accusés d'affaiblir et de profiter de Washington. C'est pourquoi Trump n'est pas isolationniste, mais unilatéraliste². Il pense que

c'est en s'affranchissant des règles internationales qui contraindraient les États-Unis, qu'il pourra redonner à son pays sa puissance passée. Cela explique son mépris pour l'ONU, le blocage de l'OMC, l'abandon du G20, les menaces sur l'Alliance atlantique et la hausse générale des tarifs douaniers. Selon lui, c'est la condition pour « rendre l'Amérique grande à nouveau ». Mais selon bien des spécialistes de l'économie et des relations internationales³, le président américain est en train d'accélérer le déclin des États-Unis, sans compter son mépris pour les questions environnementales. En d'autres termes, en faisant entrer le monde dans une « mondialisation 2.0 » où les flux commerciaux donnent lieu à des bras de fer géopolitiques, Trump contribue à insécuriser la planète plus qu'à la pacifier. ■

1. www.cepr.org/multimedia/grievance-doctrine.

2. « U.S. Foreign Policy: Multilateralism or Unilateralism? », March 19, 2025, www.education.cfr.org

3. « What happens when a hegemon falls? », The Economist, May 8, 2025.

CONCEVOIR ET PILOTER LA STRATÉGIE DANS DES CONTEXTES TURBULENTS



Jonas HOFFMANN, enseignant, SKEMA Business School ; associé, NormannPartners

De plus en plus d'institutions intègrent désormais l'anticipation, la prospective et l'approche par scénarios pour soutenir la planification stratégique. Jonas Hoffmann, professeur de stratégie et conseil de grands acteurs industriels européens, de gouvernements et d'entités supranationales (UE, ONU), nous en révèle quelques arcanes.

Comment concevoir et piloter la stratégie d'une entreprise, d'une nation ou d'une mété-organisation (comme la Commission européenne) dans un contexte historiquement turbulent ? Prenons appui sur la stratégie de la nouvelle Commission pour mettre en avant ces défis. L'exécutif européen a annoncé en début d'année une « boussole de la compétitivité » pour orienter sa stratégie. Le choix de l'analogie est intéressant, puisqu'une boussole est un instrument qui, certes, s'avère précieux pour naviguer d'un point A à un point B, mais ne sert pas à grand-chose utiliser seul. On a également besoin d'une *carte* pour se repérer dans un certain *paysage*.

C'est là que réside le premier défi pour la stratégie : s'il existe une carte, quelles en sont les prémisses ? Cette nouvelle stratégie, qui s'appuie sur les rapports Draghi et Letta, quels en sont les partis pris explicites ou implicites ? Par exemple, la politique doit-elle être conduite au niveau européen, national ou régional ? Doit-elle être pilotée par les États membres ou par la Commission ? Devrait-elle favoriser les acteurs industriels existants ou favoriser l'émergence de nouveaux acteurs ? L'Europe est-elle supposée être l'égal des États-Unis et de la Chine, ou en être un challenger ? Qui sont les alliés (et les adversaires) ? Autant de points clés qui ne nous semblent pas être explicitement débattus ou choisis. Enfin, la carte représente-t-elle le *paysage actuel* ou ce que le paysage *pourrait devenir* ?

Il s'agit là d'un deuxième défi pour la stratégie : le paysage n'est pas statique. Depuis le début d'année, l'administration américaine alterne le chaud et le froid dans sa politique douanière. Les marchés boursiers réagissent en conséquence à la réalité des perturbations et des coûts d'une guerre commerciale, et le quotidien de plusieurs groupes industriels européens

est devenu un royaume d'incertitude aiguë par rapport à leurs activités et leurs marchés.

À cette incertitude géopolitique s'ajoutent des facteurs technologiques, sociaux et environnementaux pour créer un contexte turbulent, incertain et ambigu qui exige une approche distincte pour *la conception de la stratégie*. Notre expérience dans le conseil de grands groupes industriels européens et d'entités multilatérales montre qu'il existe souvent des prémisses implicites à un *paysage statique*, c'est-à-dire le présupposé que le contexte macroéconomique ne changera pas de manière significative au cours de l'exécution d'une politique, d'une stratégie ou d'un plan donné. Hors, le passé récent montre le danger d'une telle approche. Il est à ce sens gratifiant de voir que de plus en plus d'institutions intègrent l'anticipation, la prospective et l'approche par scénarios pour soutenir la planification stratégique.

Faisons un aparté pour clarifier la manière dont nous utilisons l'analyse par scénarios sur la base de l'approche de Pierre Wack (Shell) dans les années 1970, récemment mis à jour par Rafael Ramirez et Angela Wilkinson à l'université d'Oxford. Il ne s'agit pas de réduire l'incertitude en attribuant des probabilités aux scénarios, mais au contraire de concevoir des scénarios *plausibles* en s'appuyant sur des tendances structurantes, mais aussi, et surtout, sur les incertitudes clés. Tout aussi important est de se mettre dans une posture d'*apprenant* pour anticiper et se préparer.

Peut-on faire l'impasse sur l'anticipation et simplement agir ? Sans doute au niveau d'un entrepreneur individuel, mais pour les entités qui ont l'opportunité d'agir sur les métasystèmes structurant nos sociétés, ce serait un gâchis étant donné les risques et opportunités dus aux changements structurels en marche.

Au demeurant, avoir une stratégie ne suffit pas. Encore faut-il avoir des processus et la capacité de l'exécuter d'une façon *dynamique*. C'est le constat malheureux que nous faisons si souvent : le diagnostic était correct, les objectifs adéquats à un certain moment, même soumis à des stress-tests, mais il n'existe pas de processus d'exécution de la stratégie pour s'engager dans un paysage fluctuant. Cela peut entraîner des résultats inférieurs aux attentes, voire même fragiliser sérieusement l'entité. C'est là le troisième défi, concevoir et exécuter une stratégie de façon dynamique.

Finalement, il faut sortir d'une stratégie purement compétitive d'un jeu à somme nulle, pour l'appréhender également d'une manière collaborative et systémique. En effet, les transitions auxquelles l'humanité fait face en ce moment demande d'élargir la « focale » pour comprendre comment une entité s'insère dans multiples systèmes de créations de valeur, quelles sont les valeurs créées par et pour les différentes parties prenantes, et quels pourraient être les partenaires pour développer de nouvelles solutions. Le but est d'identifier de nouvelles opportunités pour l'orchestration d'un système en vue d'atteindre les objectifs fixés, que ce soit au niveau du marché, sociétal ou plus globalement de transformation d'une entité, d'un marché ou d'une société. Certains acteurs voient dans la conjoncture actuelle un monde où plusieurs crises (écologique, sécuritaire, sociétale) convergent ; nous y voyons également des opportunités uniques pour la création de valeur et la transformation profonde des systèmes structurant nos sociétés. Quelques acteurs français comme Schneider Electric et Saint-Gobain démontrent que cela est non seulement possible, mais aussi propice à des prises de position fortes sur les marchés. ■

L'EFFECTUATION, UNE AIDE À LA DÉCISION EN CONTEXTE D'INCERTITUDE



Frédéric MUNIER, professeur de géopolitique,
SKEMA Business School

Dominique VIAN, professeur d'entrepreneuriat,
SKEMA Business School



©Lora Barra - Photography

L'effectuation invite les entrepreneurs à orienter leurs actions sur la base des réalités du marché et de leurs moyens plutôt que de s'obstiner à suivre un plan idéal. En ces temps de bouleversements, où le commerce international semble davantage promis au principe d'incertitude qu'aux règles stables et négociées, cette approche revêt une pertinence renforcée.

Connaissez-vous l'effectuation ?

L'effectuation est une logique d'action originale encore méconnue en France. Elle repose sur les travaux de la chercheuse américaine Saras Sarasvathy dont la thèse concernait l'étude du comportement des entrepreneurs en situation d'incertitude. Elle a notamment mis en lumière le fait que la plupart d'entre eux n'avaient pas développé leur business en fonction d'un but précis, d'un chemin tracé d'avance, mais plutôt selon les moyens qu'ils avaient à leur disposition et avec lesquels ils ont pu progresser.

Saras Sarasvathy a modélisé la logique effectuelle autour de cinq principes :

1. Envisager des possibilités avec les moyens disponibles
2. N'engager l'action que si la perte est acceptable
3. Cocréer avec d'autres plutôt qu'avancer seul
4. Tirer parti des imprévus qui ne manqueront pas de se produire
5. Choisir parmi les effets possibles ceux que l'on souhaite

En portant l'attention sur ce qui est et non sur ce que l'on aimerait qui soit, bref en partant du contingent, du singulier, de ce que l'on est en mesure d'atteindre, l'effectuation est une logique d'action particulièrement adaptée aux situations d'incertitude, dans lesquelles le futur est par nature inconnu.

Un exemple d'effectuation dans le champ disciplinaire qui l'a vu naître : l'entrepreneuriat

Seemage illustre parfaitement la révolution effectuelle. Cette start-up, fondée en 2002, proposait une technologie de rupture permettant de stocker et de manipuler le modèle 3D d'un Airbus sur un simple PC portable sans formation préalable, ce qui représentait une prouesse technique face aux géants qui dominaient ce marché, comme Dassault Systèmes. Au départ, l'entreprise souhaitait

développer un business model classique en vendant des licences directement aux constructeurs d'équipements de l'automobile ou de l'aérospatiale.

L'adoption d'une posture effectuelle a cependant poussé Seemage à modifié sa stratégie initiale. En portant son attention sur les moyens disponibles – ouvrir la possibilité de diffuser des modèles 3D aux utilisateurs qui en étaient privés –, la start-up s'est tournée vers les bureaux d'études externalisés qui sont devenus ses premiers clients. La crédibilité qu'elle en a tirée a engendré un nouveau moyen pour un nouvel effet, celui de convaincre les constructeurs d'acheter son produit, alors qu'ils étaient censés être les premiers à l'adopter.

Certes, rien ne s'est passé comme prévu, hormis le succès. Simplement, Seemage a su accepter les possibilités que lui offrait son outil au lieu de suivre à tout prix un plan idéal.

L'effectuation appliquée aux incertitudes géoéconomiques actuelles

Passons maintenant de l'entrepreneuriat à la géopolitique, autre domaine dans lequel prévaut l'incertitude, notamment depuis l'élection de Donald Trump. En l'espace de quelques semaines, le nouveau président américain a bouleversé les règles du commerce international ; la mondialisation telle que nous l'avons connue est certainement en train de s'achever au profit d'un retour à des formes directes et indirectes de protectionnisme. Dans cette situation, une approche traditionnelle proposerait les réponses suivantes :

- Attendre en espérant que la situation va se clarifier en vertu du principe : « *Il est urgent d'attendre* » ;
- Développer des scénarios visant à évaluer les impacts de potentielles hausses des droits de douane en vertu du principe : « *Réduisons le spectre de l'incertitude* ».

Et quelles pourraient être les réponses à apporter à de telles menaces si l'on réfléchit d'un point de vue effectuel ? Dans ce cas, il ne s'agirait plus de chercher à mesurer les conséquences négatives d'une hausse des tarifs mais plutôt de se demander ce qu'une telle hausse rend possible. Cette conversion du regard change absolument tout : on ne cherche plus à scruter l'avenir, incertain par nature, mais à partir du présent et à rechercher des effets positifs en exploitant un potentiel de situation. Très concrètement, cela revient, pour un entrepreneur, à considérer les effets qu'il pourrait tirer d'une augmentation des tarifs douaniers en partant de trois types de ressources dont il dispose : son identité et ses valeurs, ses savoirs en termes de connaissances du marché et ses réseaux de relations. Cet inventaire lui permettrait d'identifier différents types d'actions possibles, complémentaires, voire opposés à la proposition américaine de développer des lignes de production aux États-Unis. Selon les secteurs, les entreprises européennes pourraient, par exemple :

- Développer un modèle de revenus fondé davantage sur l'usage du produit que sur le produit lui-même. Imaginons une tarification du pneu au kilomètre parcouru. Ce nouveau modèle de revenus n'est pas soumis à la même taxation ;
- Vendre son expertise sous forme de services plutôt que de produits qui seraient soumis à des tarifs prohibitifs ;
- Pour le secteur des vins et spiritueux, développer l'œnotourisme afin de stimuler la vente à des touristes étrangers non sujets aux hausses tarifaires et d'engager de nouvelles sources de revenus.

L'attention aux moyens plutôt qu'aux fins constitue une véritable révolution copernicienne, remisant aux oubliettes la figure de l'*« entrepreneur-visionnaire »*. Comme le souligne souvent Saras Sarasvathy : « *Si je contrôle mon environnement, je n'ai plus besoin de le prédire.* » ■

NAVIGATING TRADE TURBULENCE



George RIDDELL, Managing Director of Goyder Ltd

By many metrics, the world of international trade levels of turbulence not seen since the 1930s. To survive in today's increasingly volatile and complex international trade environment, businesses need to better understand trade policy developments and how they can be leveraged to manage risk and unlock opportunities.

By many metrics, the world of international trade levels of turbulence not seen since the 1930s. The World Trade Organisation's latest Global Trade Outlook forecasts a contraction of international trade by 0.2% in 2025, absent these trade tensions, it could have been as high as 2.7%. While tempting to believe that these disruptions are temporary and will revert to a baseline, it is increasingly apparent that the trend of more protectionist trade measures are here to stay.

The impact of tariffs

The United States of America's trade policy under the Trump Administration has upended international supply chains and sparked tensions between major trading partners. This turbulence has been compounded by the unpredictability of the current trading environment with deals announced over social media with scant detail and it can be weeks or even months before substantive details are released. The scope, duration and level of these tariffs can also change over time. While ongoing legal challenges are currently under appeal in the U.S., those challenges only apply to the President's use of the International Emergency Economic Powers Act (IEEPA) but not sectoral tariffs under Section 232 which apply to steel, aluminium, cars and other sectors currently under investigation. The new tariffs have also been accompanied by an increased focus on enforcement at the U.S. border with U.S. Customs and Border Protection looking at the origin and valuation of products entering the U.S. to identify if evasion of the new tariffs is taking place. Indeed on 12 May 2025, the head of the Department of Justice Criminal Division has added trade, tariff and customs fraud to its corporate whistleblower program. Even without taking into account the cost of tariffs, this has had a corresponding impact on the basic costs of trade as logistics and shipping firms have had to contend with significant

demand surges and drops as tariffs announcements are made. While container costs have not reached their 2022 peak, there has been a steady uptick since the beginning of the year.

While for now, businesses have had to contend with a volatile environment trading into the U.S., if other countries start potentially expanding their retaliatory measures should a trade deal with the U.S. not be reached then this will add even more complexity for businesses seeking to continue to trade.

European Union continues to push ahead with supply chain scrutiny

For businesses operating in and exporting to the EU, beyond the impact of a potential trade war between the U.S. and EU, have to contend with regulations increasing scrutiny on their supply chains. While the future of the Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) remains uncertain, the introduction of both the EU's Deforestation Regulation (EUDR) and the definitive period of the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) on the same day – 1 January 2026. However, businesses should be aware that strengthened anti-abuse provisions for CBAM; expanded scope of downstream products and sectors are being actively considered.

What can businesses do

To adapt to the new normal of increased trade disruption, businesses need to prioritise understanding what is in their supply chains – what they buy, from whom and from where – in order to manage trade risks and mitigate accordingly.

1. Getting the basics right – Trade disruptions often expose weaknesses in the fundamentals of customs compliance. Businesses should take this opportunity to revisit three critical elements of their customs operations: origin, classification, and valuation. Ensuring correct classification and non-preferential origin will

help determine which tariffs apply and avoid unnecessary delays, penalties or rejections at the border.

2. Work with suppliers to get any missing information – Accurate trade and supply chain data depends on timely and reliable input from suppliers. Businesses should proactively engage their supply chain partners to confirm and collect critical information, such as certificates of origin, detailed product specifications, or cost breakdowns needed for valuation. This collaboration is particularly important when dealing with new suppliers.

3. Leverage technology – Digital tools can help businesses streamline processes and provide early risk warnings. Integrating such tools with ERP systems not only enhances accuracy but also supports faster scenario-planning and decision-making in response to emerging trade barriers.

4. Undertake a pricing exercise – Trade disruptions introduce new costs, whether from tariffs, longer shipping routes, compliance burdens, or supplier changes. If not addressed, can erode margins. Conducting a comprehensive pricing analysis to understand how these added costs affect the bottom line including a review of transfer pricing policies and to what degree costs can be passed on to customers.

5. Set up a monitoring function to stay on top of trade and supply chain developments – Trade policy and supply chain regulation are evolving rapidly, often at short notice. Businesses should establish a dedicated resources to track developments in tariffs, retaliatory measures, trade agreements, export controls, and trade remedies. A structured approach to monitoring ensures that businesses can adapt their supply chains and compliance protocols proactively, rather than reactively.

While businesses cannot predict the future of trade policy or tariffs at this time, there are a number of concrete steps that they can take to mitigate risks and explore new opportunities and markets. ■

TRADING FORWARD: RESILIENCE, DIGITALISATION AND THE UK-US PARTNERSHIP



Brendan VICKERS, Policy Director, ICC United Kingdom

©DR

For ICC UK, if the sweeping “Liberation Day” tariffs announced by US President Donald Trump mark a turning point for the global economy, this new business environment offers an opportunity for UK to reduce regulatory frictions with EU and develop ties with other partners worldwide. In this perspective, accelerating the digitalisation of UK trade looks like a key for maintaining its competitiveness.

For the UK, where more than 60 % of GDP depends on international commerce, a stable and open global trading system underpins growth and prosperity. The sweeping “Liberation Day” tariffs announced by US President Donald Trump mark a turning point, presenting both challenges and opportunities for business. A British Chambers of Commerce survey illustrates the scale of the impact: 62% of UK firms with US exposure expect to be affected, with a third raising prices and many reshaping supply chains. Others are actively diversifying markets and rethinking strategies to stay competitive in a changing global landscape.

The “Special Relationship” Tested

The US is the UK’s largest single-country trading partner, with £322 billion in goods and services exchanged alongside deep investment ties. Both nations are service-sector powerhouses, anchoring global flows of trade finance and shaping leadership in finance, law and digital commerce.

Confronted by tariffs, the UK has chosen diplomacy over retaliation, including hosting President Trump for an unprecedented second state visit in September. London has pursued pragmatism and targeted negotiations, securing the UK-US Economic Prosperity Deal (EPD) in May 2025 – the first arrangement under which the Trump administration selectively rolled back tariffs. This “de-escalation deal” introduced a tariff-rate quota allowing up to 100,000 UK-made vehicles into the US annually at a reduced 10% duty, removed tariffs on certain aerospace goods, and created a framework to suspend or reduce 25% duties on UK steel and aluminium – though metal quotas remain under negotiation.

September then brought the Technology Prosperity Deal, extending cooperation to critical sectors such as AI, semiconductors, and civil nuclear energy, with US firms pledging over £31 billion in new UK investments.

Yet UK exporters remain in a less favourable position than before “Liberation Day.” The EPD, while positive, has not ended uncertainty. President Trump’s recurring threats – from 100% tariffs on films and pharmaceuticals to steep duties on furniture – underscore how unpredictable US trade policy remains and how quickly fresh barriers can emerge.

Business Adapts, Business Leads

At ICC United Kingdom, we have welcomed this pragmatic approach. The world has moved on, and so must we. Government must step in to support those firms most exposed to US tariffs, while businesses with capacity should accelerate diversification. The US will remain a vital partner, but it represents only 13% of global imports. Strengthening and broadening global partnerships is essential to build resilience and seize growth opportunities.

The UK’s new Trade Strategy – aligned with the Industrial and SME strategies, the forthcoming Data Strategy, the UK-India FTA and a reset in EU relations – provides an opportunity to set out a more ambitious plan for trade-led growth. With the EU still accounting for around 40% of UK trade, reducing regulatory frictions must be an urgent priority, particularly to support SMEs. At the same time, deepening trade, investment and development ties across ASEAN, the Commonwealth, Africa, and Latin America will help diversify supply chains, strengthen resilience, and unlock new markets where future demand will be strongest.

But the tariff battle is only part of the story. The bigger prize lies in shaping the future of digital trade.

Accelerating the digitalisation of UK trade will be key to maintaining competitiveness in this new environment. With the UK and France now aligned on the UNCITRAL Model Law on Electronic Transferable Records, bilateral trade can be conducted entirely in digital form

– a powerful step forward. Moreover, the EPD commits the UK and US to pursue ambitious digital trade provisions, recognising data and technology as central to modern commerce. While these talks are still at an early stage, delivering on them would significantly strengthen transatlantic trade and set global benchmarks for digital standards.

Diplomacy for a Changing World

Stepping up economic diplomacy is equally important. Government and industry must speak with one voice to champion open, rules-based global trade. The UK is well-placed to lead in the WTO and G20 as a pragmatic, solutions-focused broker – building coalitions and driving reform ahead of the WTO Ministerial Conference in 2026 and the UK’s G20 Presidency in 2027.

Looking ahead, encouraging continued dialogue – both multilateral and bilateral – is essential to fostering stability and certainty in trade relations. Closer cooperation and mutual learning can effectively address shared challenges and prevent misunderstandings. This is evident in the complementary nature of UK-US trade: UK steel supports US defence, British cars fill a premium niche without directly competing with mass-market American models, and the UK film industry complements rather than rivals Hollywood. These examples show that constructive engagement, rather than confrontation, delivers outcomes that strengthen both economies.

While US tariffs have caused headwinds for UK exporters, they have also sharpened focus on what is needed for a modern, resilient trade ecosystem: digitalisation, strengthened diplomacy, regulatory reform, and diversified global partnership. By championing these pragmatic solutions with a positive outlook, the UK is not only managing the tariff challenge but turning it into a catalyst for a stronger, future-ready trading economy. ■

OMC, UNE RÉFORME TOUJOURS PLUS INDISPENSABLE



Emmanuelle IVANOV-DURAND, Déléguée Permanente de la France auprès de l'OMC

Les mesures tarifaires américaines viennent profondément heurter la manière dont le commerce mondial est organisé depuis l'après-guerre. Elles déstabilisent profondément les échanges et agissent en outre comme un accélérateur des tensions et déséquilibres commerciaux préexistants.

©DR

Alors qu'elles cherchaient à dépolitisier les échanges commerciaux et à favoriser stabilité et prévisibilité, les règles du système commercial multilatéral, largement façonnées par les Etats-Unis au cours des décennies d'après-guerre, font actuellement l'objet d'une remise en cause profonde. L'action des Etats-Unis, qu'ils fondent sur des considérations de sécurité nationale, entraîne un rééquilibrage unilatéral de leurs engagements et concessions réciproques dans le cadre multilatéral et questionne ses fondements mêmes (notamment le traitement de la nation la plus favorisée, au cœur du GATT et de l'OMC).

Rappelons que le concept de réciprocité est bien au cœur du projet multilatéral. A l'origine du système commercial multilatéral, il est admis que celui-ci est composé de pays qui disposent de conditions et d'intérêts économiques différents et que ces conditions et intérêts justifient des droits de douane différents. Les négociations tarifaires, au cours de cycles successifs ont visé à trouver un équilibre global entre les Membres via des concessions réciproques et ont conduit à la réduction progressive des droits de douane.

Le point d'atterrissement de la politique commerciale américaine s'est progressivement dessiné au cours de l'été, en particulier depuis la mise en œuvre par l'administration américaine des droits dits réciproques, le 7 août dernier, et la conclusion de plusieurs accords bilatéraux, dont celui avec l'Union européenne, qui permet d'accroître la prévisibilité des échanges. Pour autant, de nouvelles enquêtes sur la base de l'article 232 du Trade Act et diverses enquêtes au titre de la section 301 sont régulièrement lancées sur de nombreux produits importés par les Etats-Unis et viennent

complexifier le contexte des échanges avec les Etats-Unis. Aussi, c'est une période d'incertitude et d'instabilité à laquelle nos entreprises doivent faire face et dont les conséquences se font d'ores et déjà sentir dans leurs décisions d'achats, de ventes et d'investissement.

A cet égard, les prévisions de l'OMC sur les perspectives du commerce mondial estiment que les droits de douane actuellement appliqués par les Etats-Unis, s'ils devaient être maintenus, entraîneront un ralentissement des échanges commerciaux en 2025. L'OMC modélise également le facteur lié à l'incertitude de la politique commerciale américaine et ses effets de bord sur la croissance mondiale, les entreprises hésitant à s'engager à long terme quand les règles du commerce sont instables. L'OMC peut paraître, dans ce contexte, relativement impuissante. Elle le reste à ce jour à contenir les mesures américaines à l'égard du monde. Beaucoup de questions restent en suspens sur l'impact de ces mesures unilatérales sur le système commercial multilatéral et le risque d'un délitement encore plus important est réel mais pas encore certain. 72 % des échanges mondiaux selon les estimations de l'OMC se poursuivent selon le principe de la clause de la nation la plus favorisée.

L'OMC est pour l'heure bien là, ses règles continuent à régir une part prépondérante des échanges commerciaux mondiaux et l'attachement à un système commercial multilatéral demeure prégnant parmi les membres. L'OMC reste un forum de discussion et d'échanges indispensable au traitement des irritants commerciaux et fournit un travail considérable en la matière au service des intérêts de nos entreprises. Elle ne se limite ensuite pas à réguler le commerce des biens mais couvre également les secteurs des services,

dont on connaît la très forte croissance et le potentiel en particulier dans le domaine numérique, et la propriété intellectuelle.

Si la période que nous traversons actuellement montre bien une chose, c'est que nous avons besoin d'un cadre des échanges qui soit prévisible et stable et que, s'il est essentiel d'en préserver le coeur, il faut également le réformer. Pour ceux qui suivent les affaires multilatérales, la réforme de l'OMC n'est pas nouvelle. Les raisons des blocages de l'organisation sont connues et multiples : impossibilité à trouver un consensus, absence d'accord sur les sujets à traiter en priorité, conviction de certains membres que l'organisation n'a pas été en mesure de préserver leurs intérêts, incapacité des disciplines à contrer les pratiques commerciales déloyales et à permettre un degré de transparence suffisant.

L'ICC et ses membres ont eux-mêmes soumis de très nombreuses propositions de réforme au fil des années. L'action des Etats-Unis offre cependant l'opportunité de nous questionner sur ce que nous attendons de l'OMC et d'engager une réforme qui aille au-delà des projets passés. Cette réforme prendra du temps, car les conditions d'un accord ne sont pour l'heure pas réunies. Lors de la prochaine conférence ministérielle, qui se tiendra au Cameroun en mars 2026, les Membres auront pour tâche d'établir les paramètres de cette réforme.

Véritables actrices du commerce international, les entreprises de toutes tailles, appuyées par leur relais, doivent poursuivre leur mobilisation. Elles sont en effet les premières à bénéficier d'un cadre multilatéral prévisible, fondé sur des règles. Alimenter la réflexion collective est d'une importance majeure pour préserver ce cadre, tout en s'assurant que les règles sont justes, pour tous. ■

WEB3 : UN ÉCOSYSTÈME À SÉCURISER DE BOUT EN BOUT

Sébastien MARTIN, CEO de RAID Square, Président de la Ligue pour la Sécurité du web3

©DR

Désintermédiation, souveraineté individuelle sur les données, traçabilité des actifs, le Web3 s'annonce comme un espace de confiance, d'innovation et de responsabilité. Mais la liberté qu'il promet n'est pas sans risques pour ses utilisateurs. La sécurité de ce nouvel écosystème passera nécessairement par les professionnels du droit, de l'investigation et de la sécurité, seuls à même d'établir des liens de responsabilité, de sécuriser des opérations ou d'en restituer l'intégrité.

Le Web3 (ou Web 3.0) ouvre un nouveau chapitre des échanges numériques : désintermédiation, souveraineté individuelle sur les données, traçabilité des actifs... Mais cette innovation s'accompagne d'un risque systémique encore mal appréhendé. Escroqueries massives, protocoles détournés, menaces physiques sur les porteurs d'actifs : la sécurité devient le maillon critique d'un écosystème encore en construction.

Ce constat impose un changement de posture. La sécurité du Web3 ne peut être cantonnée à des outils techniques ou à des recommandations générales. Elle suppose l'intervention coordonnée de professionnels capables de dialoguer avec les développeurs comme avec les magistrats, de déchiffrer des flux complexes tout en accompagnant les victimes sur le plan opérationnel. C'est à cette jonction que se joue la résilience de l'écosystème.

De la prévention à la remédiation : penser la sécurité numérique dans toute sa profondeur

Les actifs numériques circulent aujourd'hui dans un univers où chaque donnée devient un vecteur de menace potentiel. Une adresse de « wallet » mal protégée, un lien trop personnel entre compte professionnel et usage privé, une infrastructure de signature exposée : les attaques exploitent des interstices souvent invisibles aux non-initiés.

Dans ce contexte, la prévention repose d'abord sur une cartographie fine du risque. Audit de l'exposition publique, analyse du footprint digital, contrôle de l'architecture de détentrice : ces actions en amont permettent d'éviter que des flux critiques ne soient identifiés, puis ciblés. Toutefois, la sécurité ne s'arrête pas à la prévention. L'un des points aveugles du secteur réside dans la remédiation : comment agir lorsqu'un

actif est détourné ? Comment documenter le préjudice ? Comment enclencher une action judiciaire efficace ? L'un des progrès récents vient de la reconnaissance, par les juridictions, d'éléments techniques produits par des experts indépendants. Ainsi, le tribunal judiciaire de Lyon a récemment ordonné la levée d'un KYC et la suspension d'un compte crypto sur la base d'un rapport d'analyse technique. Ce précédent confirme que la chaîne de sécurité numérique ne se limite pas au codage des « smart contracts » : elle intègre désormais des compétences juridiques, techniques et opérationnelles.

Une menace physique de plus en plus concrète

Longtemps cantonnée aux sphères numériques, la menace s'est étendue au monde réel. L'identification publique d'un détenteur de cryptomonnaies peut suffire à déclencher une opération d'extorsion, voire un enlèvement. Ces actes ne sont plus isolés¹. Ils traduisent une nouvelle forme de violence patrimoniale, qui vise les actifs non bancaires, détenus directement par des particuliers ou des entrepreneurs. Face à cela, des dispositifs de protection existent : sécurisation de lieux de vie ou de travail, protection rapprochée temporaire ou discrète, contre-surveillance, coordination avec les forces de l'ordre en amont d'événements sensibles. Ces solutions ne relèvent pas de la paranoïa. Elles répondent à une réalité : la concentration d'actifs numériques dans des mains privées, parfois jeunes, parfois visibles, constitue une cible.

Le rôle pivot des professionnels du droit, de l'investigation et de la sécurité

Les enjeux du Web3 ne peuvent être traités exclusivement par les équipes projet ou les plateformes. Ils nécessitent l'intervention de

tiers de confiance capables de produire des analyses probantes, d'établir des liens de responsabilité, de sécuriser des opérations ou d'en restituer l'intégrité.

Les avocats, magistrats, assureurs, enquêteurs privés, analystes blockchain et professionnels de la protection doivent s'inscrire dans une logique de coopération interdisciplinaire. Sans cela, les escroqueries continueront à prospérer dans les angles morts de la régulation, et les victimes resteront sans recours effectif.

La sécurité du Web3 ne peut être réduite à une affaire de code ou de vigilance individuelle. Elle suppose des méthodes, des outils et une doctrine partagée.

Coconstruire une culture de sécurité avec les institutions

Ce travail ne peut reposer uniquement sur des acteurs privés. Il implique aussi les institutions publiques, les régulateurs, les autorités judiciaires et les forces de sécurité. Des initiatives émergent. Des services spécialisés montent en compétence. Mais la coordination reste souvent artisanale, faute de référentiels communs. C'est tout l'enjeu des structures collectives en cours de constitution : mutualiser les bonnes pratiques, bâtir des protocoles de gestion de crise, faciliter la montée en compétence des différents corps professionnels. L'un des leviers les plus prometteurs réside dans l'acculturation croisée, en permettant à un magistrat de comprendre le fonctionnement d'un bridge interchaînes, à un enquêteur d'analyser une séquence de transactions, ou à un développeur d'intégrer des fonctions de gel automatique en cas de coercition.

Ce n'est qu'au prix de cette coconstruction que le Web3 pourra tenir sa promesse : celle d'un espace de confiance, d'innovation et de responsabilité. ■

1. Deux affaires criminelles largement médiatisées ont récemment secoué le monde de la cryptomonnaie française : le rapt de David Balland, cofondateur de Ledger, et de sa compagne en janvier 2025, puis la tentative d'enlèvement en plein Paris de la fille et du petit-fils du PDG de Paymium, en mai (NDLR).

NOUVEAU



Canette
33cl

**PETIT
FORMAT,
FACILE À
EMPORTER**



FAGACE
FONDS AFRICAIN DE GARANTIE ET
DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE
UNE INSTITUTION FINANCIÈRE INTERNATIONALE
AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE

THE NEW MOMENTUM

Un levier de financement
du développement au service de l'Afrique



SIÈGE AU BÉNIN

Cotonou, 298, Boulevard Cen-Sad Rue 12 044,01 BP 2045 RP, République du Bénin

Tél : (+229) 01 21 30 05 21 / 01 97 97 97 30 / 01 94 01 37 20 / E-mail : courriel.fagace@fagace.org

REPRÉSENTATIONS RÉGIONALES

- Kigali - Rwanda pour l'Afrique de l'Est, Grand Pension, Plaza 2KN 3 AVE, Kigali, Ground floor, Door G20.
- Dakar - Sénégal pour l'Afrique de l'Ouest, SICAP SACRÉ-COEUR 1, rue 15, BP 7003 Dakar
- Douala - Cameroun pour l'Afrique Centrale, Immeuble CNPS 4^{ème} étage, Bonanjo ;