

CHARLES NAIRAC
ET BOGYUNG HWANG

La place de Paris dans l'arbitrage international à l'épreuve de l'enquête QMUL 2025

JEAN-MARIE SALVA
ET PACO JIMENEZ

Le projet de réforme de l'Union douanière de l'UE

NICOLAS ROQUES
ET ERIC RIEUX

Les crédits nature : un marché stratégique pour les entreprises

ÉCHANGES

INTERNATIONAUX

N° 130
MARS 2026

LE MAGAZINE DU COMITÉ FRANÇAIS DE LA CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE

Interview
AUGUSTIN DE ROMANET

Président de Paris Europlace

L'Union européenne se doit d'accorder une attention extrême à la nécessité de défendre ses entreprises, ses salariés et les investisseurs qui les soutiennent

ICC
France



DOSSIER

DOUANES : PANORAMA DES TRANSFORMATIONS EN COURS



FAGACE

FONDS AFRICAIN DE GARANTIE ET
DE COOPERATION ECONOMIQUE

UNE INSTITUTION FINANCIERE INTERNATIONALE
AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE



THE NEW MOMENTUM

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



www.fagace.org

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 MARI, Aïcha AIT LAHCEN,
Sharon VICTOR CARON

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

Maquette / Mise en page :

Franck YOUNES - SAS HCOM

Imprimeur :

Imprimerie du Canal



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

SOMMAIRE

3 Des outils techniques pour le commerce international

- Matthias FEKL, Président, ICC France

4 INTERVIEW EXCLUSIVE

Augustin de Romanet

Président de Paris Europlacé

« L'Union européenne se doit d'accorder une attention extrême à la nécessité de défendre ses entreprises, ses salariés et les investisseurs qui les soutiennent »



©DR

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

9 Pourquoi la Chine maintient le cap ESG - Alina QUACH

10 US & EU energetic relationships: shall we dance? -

Dominique RISTORI

11 Les crédits nature : un marché stratégique pour les entreprises -

Nicolas ROQUES et Eric RIEUX

FACILITATION DU COMMERCE | p. 15 à 17

15 Le droit français dans la course pour la dématérialisation des titres transférables - Clément COMBARIEU et Dominique DOISE

17 PortNet, le sésame numérique du commerce extérieur du Maroc - Youssef AHOUI

RÉSOLUTION DES LITIGES | p. 18 à 25

18 Reforms and evolution in Indian Arbitration law to address delays - Vijay M. PHADKE

20 La place de Paris dans l'arbitrage international à l'épreuve de l'enquête QMUL 2025 - Charles NAIRAC et Bogyung HWANG

22 Les tendances de l'IA au service de l'arbitrage international - Jean-Rémi DE MAISTRE et Zeyad ABOUELLAIL

24 Joint ICC Arbitration Day, a successful start - Lauren RASKING et Julie DERÉ

DOSSIER

DOUANES : PANORAMA DES TRANSFORMATIONS EN COURS

27 Présentation du dossier - Emmanuelle BUTAUD-STUBBS

28 Le projet de réforme de l'Union douanière de l'UE - Jean-Marie SALVA et Paco JIMENEZ

29 La centralisation des données au cœur de la réforme douanière de l'UE - Karine BORIS-TREILLE

30 Allemagne : une innovation structurelle majeure - Sebastian ESLAND et Johanna WEGNER

31 Supply Chain, Douanes et Export control : nouveaux facteurs de performance - Emmanuelle BUTAUD-STUBBS

POINT DE VUE DE START UP | p. 32

32 Comment les stablecoins redessinent-ils les paiements internationaux ? - Denis MEILHON



L'IPS-CGRAE, une transformation réussie pour un régime de retraite plus efficace



Abdrahamane T. BERTE
Directeur Général

Un engagement au service des fonctionnaires et agents de l'Etat

Sous la tutelle du Ministère de l'Emploi et de la Protection Sociale, l'IPS-CGRAE assure :

- La gestion des régimes obligatoires et complémentaires de pension
- Le recouvrement des cotisations et le paiement des prestations
- L'optimisation des fonds collectés pour garantir la pérennité du système

Une réforme ambitieuse pour un régime de retraite performant

Avant 2011, le système faisait face à des défis majeurs pour assurer une retraite stable et pérenne. Grâce à la réforme initiée par le Président de la République SEM Alassane OUATTARA et mise en œuvre en 2012, l'IPS-CGRAE a renforcé son modèle et amélioré durablement la gestion des pensions.

- Paiement des pensions dès le mois suivant la cessation d'activité pour tout dossier reçu conforme et complet
- Retour à l'équilibre financier dès 2013, avec constitution d'excédents
- Fin de la subvention d'équilibre dès 2013, rendant l'Institution financièrement autonome
- Simplification des démarches et modernisation de l'accueil
- Réduction du délai de traitement des dossiers à 9 jours (contre plus de 365 jours auparavant)
- Réseau d'agences multiplié par 13 sur l'ensemble du territoire, pour une meilleure gestion de proximité
- Renforcement du rôle d'investisseur institutionnel et social pour soutenir l'économie nationale
- Paiement à domicile pour les assurés à mobilité réduite

Un modèle de référence en prévoyance sociale

Première Institution de Prévoyance Sociale certifiée ISO 9001 version 2015, l'IPS-CGRAE innove avec La Complémentaire, permettant aux fonctionnaires d'optimiser leur pension selon leur effort d'épargne.

Grâce à cette innovation, la Côte d'Ivoire devient le premier pays et l'IPS-CGRAE le premier organisme de prévoyance sociale dans la zone CIPRES à offrir un tel régime à ses adhérents, renforçant ainsi considérablement son leadership continental en matière de prévoyance sociale.



Première Institution de Prévoyance Sociale certifiée ISO 9001, version 2015

Des perspectives ambitieuses pour une couverture sociale globale

L'IPS-CGRAE poursuit son engagement vers la création des branches Accidents du Travail et Maladies Professionnelles (ATMP) et Prestations Familiales (PF), ainsi que la mise en place d'un Fonds Social Vieillesse pour protéger les plus vulnérables.

L'IPS-CGRAE, pour Vous, avec Vous, la Retraite, la Vie.





©ICC

DES OUTILS TECHNIQUES POUR LE COMMERCE INTERNATIONAL

Les premiers mois de 2026 ont confirmé le désordre du monde et le retour de la guerre comme « continuation de la politique par d'autres moyens ». Sur le terrain strictement économique, la Cour Suprême américaine a invalidé la base juridique utilisée par le Président des États-Unis pour mettre en place des tarifs le 2 avril 2025 ce qui n'a pas dissipé les incertitudes sur l'accès au marché, car d'autres dispositifs peuvent être utilisés et la question du remboursement des droits indûment perçus n'a pas été clarifiée. Le Parlement européen a ratifié, le 26 mars, l'accord de Turnberry conclu en Ecosse entre la Présidente de la Commission européenne et Donald Trump. Il a cependant ajouté trois clauses de sauvegarde pour protéger les intérêts de l'UE : une clause de suspension qui permettrait de suspendre ces tarifs préférentiels si les "États-Unis imposaient des droits de douane supplémentaires dépassant le plafond de 15 % convenu, ou tout nouveau droit sur les marchandises européennes", une clause *sunrise* qui prévoit que les nouveaux droits de douane ne seront effectifs que si les États-Unis respectent leurs engagements, et une clause *sunset* prévoyant que cet accord expire le 31 mars 2028.

Le monde tel qu'il s'était, pour l'essentiel, progressivement construit après 1945, puis après 1989, était certes imparfait, mais avait le mérite d'être fondé sur un minimum de dialogue structuré et de règles communes. Si cette ère semble désormais bien lointaine, de nombreuses règles techniques, souvent issues directement ou indirectement d'ICC, demeurent en place et encadrent tous les jours des millions de transactions. Selon les estimations d'ICC, plus de 17 trillions d'USD de commerce de marchandises reposent chaque année sur des règles et services d'ICC ; des litiges représentant en moyenne 200 milliards d'USD par an sont résolus grâce aux services d'arbitrage d'ICC. Ces outils pratiques qui permettent de sécuriser un paiement, de prévenir un litige ou d'établir sans ambiguïté les responsabilités entre acheteur et vendeur (Incoterms®2020) soutiennent toujours avec la même efficacité le développement international des entreprises.

Le combat en faveur d'un commerce fondé sur des règles et, singulièrement, sur le respect scrupuleux du principe de réciprocité mérite d'être mené. La présidence française du G7 se tient dans un contexte de fortes tensions géopolitiques, qui exige une coordination sur des sujets imposés par l'actualité comme la mobilisation des réserves stratégiques de carburants ou la mise en place d'une démarche coordonnée visant à rétablir la liberté de circulation des marchandises dans le détroit d'Ormuz. Dans ce cadre, la France a décidé de faire de la lutte contre les déséquilibres mondiaux et de la rénovation des partenariats internationaux au service du développement ses deux priorités. De son côté, l'Union européenne a publié sa contribution sur la réforme de l'OMC le 21 janvier 2026.

Elle contient des propositions ambitieuses en prévision de la 14^{ème} Conférence ministérielle. Certaines sont issues des positions traditionnelles de l'UE : transparence, subventions industrielles, réinstauration d'une fonction d'appel dans le mécanisme de résolution des litiges, autant de dossiers attendus. D'autres ont davantage surpris par leur caractère novateur, notamment celle sur une application différenciée du principe de la clause de la nation la plus favorisée qui tient compte des enjeux de compétitivité dans les relations bilatérales.

C'est dans ce contexte que la plateforme *ICC Compact for Growth, Trade and Jobs*¹ prend tout son sens. Voulu par la présidence et le secrétariat général d'ICC, élaborée courant 2025 par les équipes d'ICC en lien avec un *advisory board* dont j'ai l'honneur de faire partie, cette stratégie apporte une contribution forte du secteur privé sur les sujets jugés essentiels pour les entreprises. Elle propose aux autorités une panoplie cohérente de mesures de facilitation, de sécurisation, et de digitalisation du commerce qui, y compris à court terme, peuvent contribuer à créer de la valeur.

Le comité français poursuit ses activités pour porter la voix des entreprises françaises sur plusieurs sujets de plaidoyer relatifs à la réforme de l'OMC, à l'équilibre à trouver entre concurrence et durabilité, au respect des principes d'équité et de non-discrimination dans l'élaboration d'une future Convention fiscale de l'ONU. Il poursuit son engagement au service de la digitalisation des activités de financement du commerce international avec la préparation d'un Guide pratique sur les aspects opérationnels destiné à être publié avant l'été. Le comité s'intéresse aux sujets d'avenir, comme les liens entre arbitrage et cryptoactifs, grâce à un groupe de travail dédié, aux réflexions innovantes, où se croisent les regards d'arbitragistes et de responsables juridiques d'acteurs de ce secteur en plein essor. La promotion de l'arbitrage et des modes alternatifs de règlement des différends sera particulièrement intense en cette année qui verra l'entrée en vigueur du nouveau règlement d'arbitrage de la CCI (la date du 1^{er} juin a été confirmée).

Le comité français est ainsi fidèle à sa vocation de boîte à idées opérationnelles, permettant de développer les échanges internationaux, grâce à la mise en place de cadres négociés et incitatifs. Merci à tous les membres du comité, à ses administratrices et administrateurs, à ses présidentes, présidents et membres de commission, efficacement relayés par la dynamique équipe de la rue de Miromesnil, de redoubler ainsi d'efforts pour faire fonctionner le cœur du réacteur d'ICC. ■

Matthias FEKL,
Président, ICC France

1. <https://iccwbo.org/news-publications/report/icc-compact-for-trade-growth-and-jobs/>



© DR

« L'UNION EUROPÉENNE SE DOIT D'ACCORDER UNE ATTENTION EXTRÊME À LA NÉCESSITÉ DE DÉFENDRE SES ENTREPRISES, SES SALARIÉS ET LES INVESTISSEURS QUI LES SOUTIENNENT »

Si la place de Paris s'est imposée comme le centre financier le plus attractif d'Europe, elle le doit en grande partie à Paris Europlace, l'association qui porte la voix des acteurs du secteur auprès des autorités françaises et européennes. Augustin de Romanet, son président, a bien voulu partager avec nos lecteurs les atouts et la méthode qui ont permis ce succès, avant d'appeler à la vigilance : pour conserver cette attractivité face aux nouvelles incertitudes mondiales, il est essentiel que l'UE se renforce et développe une véritable autonomie stratégique.

Échanges Internationaux. Pourriez-vous nous indiquer quel est l'objet de l'association Paris Europlace et si ce dernier a évolué depuis que vous en êtes le président, c'est-à-dire depuis juillet 2018 ?

Augustin de Romanet / L'ambition de Paris Europlace est de contribuer au renforcement de l'attractivité française, notamment en dialoguant avec les autorités françaises et européennes pour que les règles qui régissent la vie des entreprises soient le plus adaptées possible à leur bon développement, qui est porteur de richesses collectives. Au cours des dernières années, la place de Paris a vu la création de nombreux emplois, et notamment le secteur financier (plus de 32 000 nouveaux emplois directs ont été créés en Île-de-France en neuf ans), car les atouts de l'écosystème français ont été non seulement accrus, mais également plus clairement perçus par rapport à ceux d'autres centres financiers de l'Union européenne. C'est pourquoi il importe désormais de maintenir cet acquis et de ne pas altérer le lien de confiance qui s'est établi avec les entreprises. Ce bien public immatériel qu'est un centre financier attractif peut être rapidement dégradé si une attention suffisante n'est pas apportée à son maintien. Tel est le message que Paris Europlace continue de porter auprès des pouvoirs publics, et cela pour l'ensemble des entreprises, qu'il s'agisse de PME ou de grandes entreprises internationales. Car pour créer de l'emploi et accroître la richesse nationale, les entreprises constituent un moteur essentiel qu'il faut soutenir dans la durée : telle est la mission que je continue de me fixer avec Paris Europlace.

E.I. Quels sont les leviers essentiels pour renforcer l'attractivité de la place financière de Paris dans les prochaines années en matière de régulation financière, de fiscalité, de

droit social, et de nouvelles technologies ?

A. de R. / Nous travaillons de façon concertée avec les autorités compétentes dans ces différents secteurs, que nos interlocuteurs soient français, européens ou internationaux, pour que, dans tous les domaines de la vie économique, les entreprises aient, à Paris et plus largement en France, les meilleures conditions de développement. Par exemple, ces acteurs ont besoin que la concurrence internationale soit équitable et transparente, que les règles qui leur sont applicables ne créent donc pas de distorsions avec des concurrents étrangers et que les bénéfices des innovations technologiques puissent leur être tangibles. En effet, dans les deux principales transitions (énergétique et numérique) que conduisent les entreprises, il est essentiel que les règles du jeu au sens large soutiennent et non entravent la compétitivité des entreprises, afin de faciliter le bon financement de l'économie et la création d'emplois. Notre rôle est donc de rassembler les analyses de nos membres et, grâce à la diversité des métiers que nous représentons, de présenter aux autorités compétentes la vue la plus complète et précise de cet état des lieux, ainsi que de proposer des préconisations ou des recommandations lorsque cela est nécessaire. En effet, si de nombreuses réformes ont été menées en France et dans l'Union européenne ces dernières années, l'accélération des innovations, les défis propres à la France et les zones d'incertitude qui demeurent au niveau mondial exigent que nous nous mobilisions pour demeurer vigilants et ambitieux dans les échanges que nous avons avec l'ensemble des autorités.

E.I. Quel accueil les autorités françaises, et les institutions européennes réservent-elles à vos demandes ? Êtes-vous optimiste sur la mise en place effective d'une Union de l'épargne et de l'investissement,

le développement de l'euro numérique, les succès de la titrisation et l'essor d'une industrie européenne des cryptoactifs ?

A. de R. / Sur tous ces sujets, nous avons engagé un dialogue constructif de longue date avec les pouvoirs publics pour asseoir la crédibilité des propositions que formule la place financière de Paris dans nos instances. Avec près de trente groupes de travail qui portent le diagnostic établi par des centaines d'experts, nous répondons aux consultations publiques françaises ou européennes, nous partageons nos rapports ou nos études et nous organisons des débats et des conférences : notre objectif, dans les domaines que vous citez, est ainsi que l'Union européenne soit renforcée et autonome dans ses orientations stratégiques, que sa monnaie réponde pleinement aux besoins des citoyens, que ses entreprises bénéficient des mêmes facilités de développement que leurs consœurs d'autres continents et que la technologie serve les attentes de chacun : autant de démarches volontaristes qui rassemblent nos adhérents et que nous menons avec énergie en leur nom. Tous ces chantiers sont essentiels et nous en ouvrons de nouveaux autant que l'actualité européenne ou internationale l'appelle, tout simplement parce que l'adaptabilité et l'agilité de Paris Europlace constituent sa raison d'être : être à l'écoute et au service de la collectivité.

E.I. La Commission européenne prépare un «European Innovation Act» pour stimuler la compétitivité et l'innovation. Paris Europlace a participé à la consultation en soulignant, entre autres, la nécessité d'une définition large de l'entreprise innovante et d'un allègement autant que possible des contraintes réglementaires pesant sur les acteurs financiers. Qu'attendez-vous de

cette initiative européenne, et comment la place de Paris peut-elle contribuer à bâtir un cadre propice à l'innovation financière en Europe ?

A. de R. / L'innovation est la clé de la prospérité et nous souhaitons qu'un maximum d'ambitions soient consacrées à cet objectif. Il est en effet essentiel que l'Union européenne, et notamment la place de Paris qui en est le centre financier le plus attractif selon les classements internationaux, accorde une attention extrême à la nécessité de soutenir ses entreprises, ses salariés et les investisseurs qui les soutiennent. Les technologies apparues au cours des dernières années (intelligence artifi-

cielle, blockchain, quantique, etc.) se diffusent de plus en plus rapidement, et elles s'avèrent disruptives pour de nombreux acteurs. Si certaines comportent des risques, elles offrent également de multiples opportunités : à nous de contribuer à maîtriser les premiers et à développer les seconds. Nous attendons donc des autorités qu'elles permettent la mise en place d'un cadre réglementaire approprié, afin que les bénéfices de telles innovations soient un encouragement à les diffuser plus largement encore. Tel est le sens des propositions que nous leur présentons dans le cadre de nos travaux ou à l'occasion de nos conférences. Nos publications, ces dernières années, ont reflété de façon croissante l'importance que l'innovation revêtait pour la France et pour l'Union européenne. À mon sens, l'analyse de cas d'usage des nouvelles technologies et la réflexion autour des règles qui doivent les entourer continueront d'être des ressorts primordiaux des travaux de la place de Paris au cours des prochaines années. La poursuite d'une innovation correctement régulée est la meilleure façon d'assurer la prospérité de nos entreprises et la création de nouveaux emplois.

BIO EXPRESS

AUGUSTIN DE ROMANET

Augustin de Romanet est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration. Après un début de carrière dans la haute fonction publique, aux ministères de l'Économie et du Budget, et un bref passage dans le privé (Crédit Agricole), il prend la direction générale de la Caisse des Dépôts et Consignations de 2007 à 2012, où il supervise des projets liés au financement de l'économie, à l'investissement à long terme et à la création du Fonds stratégique d'investissement.

En novembre 2012, il est nommé président-directeur général d'Aéroports de Paris (ADP), qu'il dirige jusqu'en février 2025. Sous sa responsabilité, le groupe renforce son positionnement international et engage des transformations majeures dans la gestion des infrastructures aéroportuaires, avec une attention particulière portée à la modernisation et à la durabilité.

Depuis 2018, Augustin de Romanet préside Paris Europlace, association fédérant plus de 600 acteurs de la place financière de Paris, parmi lesquels banques, compagnies d'assurance, gestionnaires d'actifs, fintechs et entreprises. Paris Europlace intervient sur des enjeux de compétitivité, de régulation et d'attractivité internationale, afin de consolider le rôle de Paris comme centre financier européen.

Il est également vice-président du CA de SCOR SE, société de réassurance de premier plan, et président du CA du domaine national de Chambord. Son parcours illustre une expérience à la croisée des politiques publiques et des stratégies économiques, avec des responsabilités exercées dans des institutions clés de l'économie française.

E.I. Comment la place de Paris qui a réussi à créer 32 000 emplois en neuf ans peut-elle encore conforter sa position vis-à-vis de Francfort et rivaliser avec la City qui dispose de plusieurs atouts structurels : les actifs des fonds de pension, une industrie ancienne des services annexes liés à la banque, à l'assurance et au transport maritime, et, enfin, une position éminente dans les échanges mondiaux de devises ?

A. de R. / Paris possède aujourd'hui des avantages, pour les entreprises qui souhaitent s'établir dans l'Union européenne, qu'aucun autre centre financier ne peut lui renier : non seulement une position géographique privilégiée, servie par des infrastructures de grande qualité, mais également la puissance de son secteur financier et de ses grandes entreprises, un pool de talents indispensable pour assurer le maintien d'un vivier de ressources humaines hautement qualifiées, ainsi que des autorités de régulation et de supervision réputées. Ces atouts demeurent car ils sont structurels : ils confortent donc le maintien de Paris à un très haut rang au niveau mondial parmi les places les plus attractives. Toutefois, aucun centre financier ne peut prétendre à l'hégémonie dans le monde : au fil des ans, il apparaît de plus en plus clairement que les places sont complémentaires, chacune ayant non pas seulement un rôle global, mais aussi des desseins régionaux ou locaux, variables selon leur environnement et les ambitions de leurs acteurs. À titre



©DR

d'exemple, Paris continue d'être l'un des leaders mondiaux en matière de finance durable et de tokenisation d'actifs, et nous travaillons à développer ces champs d'expertise qui sont particulièrement précieux pour les entreprises et les investisseurs basés en France.

E.I. Les banques européennes souffrent d'un niveau de valorisation boursière inférieur à celui des banques américaines. Comment l'expliquer et de quelle manière combler cet écart ?

A. de R. / Le défi des marchés financiers au sein de l'Union européenne est effectivement de gagner en profondeur pour que la liquidité permette aux grands acteurs financiers de mener à bien des projets transfrontières. Mais le sujet est aussi prudentiel : nous sommes extrêmement vigilants à ce que la régulation internationale soit appliquée de la même manière dans les grandes juridictions, ce qui n'est malheureusement pas le cas aujourd'hui, et cela depuis plusieurs années. Nous voyons même de grands pays revenir en arrière concernant des régulations qu'ils avaient pourtant agréées, ou bien s'engagent dans un mouvement de détricotage de règles prudentielles, au point de poser des risques non négligeables pour la protection des investisseurs ou la stabilité financière. Nous appelons donc les autorités européennes à corriger les déséquilibres qui existent, voire s'accroissent en matière réglementaire, non pas pour mettre en péril elles aussi la stabilité du continent, mais pour que les règles du jeu applicables en Europe ne soient

Nous pouvons espérer voir se conforter l'alliance entre, d'une part, les grands exportateurs français de marchandises et de services et, d'autre part, le monde de la tokenisation.

pas indûment faussées selon la nationalité de l'entreprise. Cela concerne non seulement le secteur financier, mais aussi les autres entreprises, par exemple en matière d'ESG ou d'accès aux données ou aux infrastructures numériques. Car le véritable enjeu, *in fine*, c'est pour Paris Europlace de proposer des réponses aux besoins de financement urgents et colossaux de l'économie européenne, dans un contexte géopolitique où les investisseurs ont un rôle plus que jamais essentiel à jouer pour orienter et faire fructifier l'épargne de long terme des Européens.

E.I. Y a-t-il suffisamment de synergie entre les différentes institutions de la place de Paris ? Avec quels acteurs Paris Europlace a-t-elle noué des accords de partenariat ? En quoi des relations plus étroites avec la Chambre de commerce internationale et la Cour internationale d'arbitrage permettraient-elles selon vous d'obtenir des résultats positifs en termes d'attractivité des investissements ?

A. de R. / La force de la place de Paris, à la différence d'autres centres financiers, est d'avoir réussi à construire un véritable écosystème où tous les grands métiers de l'économie et de la finance se rassemblent, partagent leurs analyses et échangent avec les autorités sur leurs projets et leurs priorités. Je ne connais pas d'autres places financières où un dialogue d'une telle qualité et d'une telle sincérité ait pu s'établir. Je pense même que ces échanges se sont beaucoup renforcés au cours des années récentes. De ce fait, le souhait de Paris Europlace continue d'être que de nouveaux partenariats puissent être établis avec toutes les institutions intéressées, non seulement celles établies à l'étranger, avec lesquelles nous maintenons un dialogue de qualité, mais aussi avec des autorités ou des organisations installées en France : ministères, agences, collectivités, établissements d'enseignement supérieur, think tanks et toute autre entité partageant les objectifs de Paris Europlace. Bien évidemment, en matière juridique, il est essentiel de poursuivre le travail d'attractivité déjà engagé depuis plusieurs années : Paris Europlace, qui collabore pleinement avec la Chancellerie sur ces sujets grâce à une participation croisée dans nos groupes de travail respectifs, demeure à l'écoute de tous les grands acteurs intéressés par de tels chantiers. En

particulier, nous nous attachons à promouvoir un ordre juridique qui, pour être attractif, doit être intelligible (c'est-à-dire clair et compris), stable (pour être correctement mis en place par les entités concernées) et prévisible (afin que les inévitables adaptations qu'il connaîtra soient anticipées au mieux par les acteurs).

E.I. Paris Europlace et ICC France ont collaboré étroitement pour obtenir la transposition en France de la loi-modèle de la CNUDCI sur les titres transférables électroniques. La réforme juridique est dorénavant achevée avec le décret du 12 août 2025, qui complète la loi du 13 juin 2024 visant à accroître le financement des entreprises. Quelle est votre vision de l'adoption par le marché de ces nouvelles opportunités s'agissant des connaissances maritimes, des billets à ordre, des lettres de change dans les transactions internationales, mais également en France ?

A. de R. / Paris Europlace a été honoré de lire, dans le titre II de la loi du 13 juin 2024, l'essentiel des recommandations que contenait

le rapport que nous avons publié un an auparavant. Plus récemment, avec le décret d'août 2025, un pas considérable a été franchi, qui devrait permettre aux entreprises françaises exportatrices de dégager des gains de productivité très significatifs au cours des prochaines années si elles en saisissent toutes les opportunités. Pour autant, cette transition n'est ni simple ni automatique : il importe en effet d'accompagner sans délai et dans la durée ces acteurs pour qu'ils s'approprient pleinement les bénéfices de ce nouveau cadre juridique, qui a très peu d'équivalents dans le monde. Désormais, avec la numérisation des instruments du commerce international, nous pouvons espérer voir se conforter l'alliance entre, d'une part, les grands exportateurs français de marchandises et de services et, d'autre part, le monde de la tokenisation. Cette tokenisation, c'est l'inscription sur une blockchain d'actifs, de documents et notamment de contrats dont le traitement et l'échange seront grandement facilités, puisqu'ils seront recensés, certifiés et cessibles de façon transparente et instantanée, au lieu d'être l'objet de traitements manuels longs et qui étaient jusqu'alors coûteux. Cet exemple, où l'innovation dans ses développements les plus récents sert les ambitions des métiers multiséculaires qui sont ceux de l'export, démontre une fois de plus qu'un levier d'action est précieux lorsque de nouvelles technologies sont promues, diffusées et maîtrisées par un nombre croissant d'acteurs économiques : c'est ce rôle de passeur d'idées et de savoirs que Paris Europlace entend développer en étant au service de ses membres et à la disposition des autorités. ■





Votre hôtel Design dans Paris



COLOR DESIGN HÔTEL

POURQUOI LA CHINE MAINTIENT LE CAP ESG



©Elisa Haberer

Alina QUACH, Avocate au Barreau de Paris, Foreign Registered Lawyer (Hong Kong), Médiatrice accréditée (CEDR, IMI), Asiallians

En Chine, le principe de double matérialité impose aux grandes entreprises, au-delà de leurs performances économiques, d'identifier les impacts de leurs activités sur l'économie, l'environnement et la société. Une approche globale qui correspond aux ambitions de planification, d'intégration internationale et d'impératif domestique du géant asiatique.

Depuis sa première loi sur la protection de l'environnement (1989), la Chine intègre l'impact environnemental comme une composante essentielle de sa croissance économique.

Alors que l'Union européenne réinterroge le calibrage de la CSRD et de la CSDDD au gré des « paquets Omnibus », et que le débat ESG reste politiquement volatil aux États-Unis, la Chine a choisi une trajectoire inverse : institutionnaliser l'information de durabilité autour d'un principe structurant, la double matérialité. L'entreprise doit identifier (i) les enjeux susceptibles d'affecter sa performance, sa valeur et son coût du capital (matérialité financière), et (ii) les impacts significatifs de ses activités sur l'économie, l'environnement et la société (matérialité d'impact).

1) Un choix cohérent avec une gouvernance planifiée

Cette orientation s'explique d'abord par la manière chinoise de conduire l'action publique : objectifs pluriannuels, calendrier d'exécution et déclinaisons sectorielles. Le Plan pour la construction de l'État de droit en Chine (2020-2025) illustre cette recherche de prévisibilité : quand une trajectoire est arrêtée, l'appareil normatif et administratif se réorganise pour l'atteindre. Dans ce contexte, la Chine affiche l'objectif d'un pic d'émissions de CO₂ d'ici à 2030, ce qui fait du « reporting » ESG un outil de pilotage de la trajectoire double carbone et se traduit par une architecture descendante pilotée par l'État : les lois (environnement, société), règlements ou normes techniques et règles d'autorégulation des bourses (Shanghai, Shenzhen, Beijing) encadrent la divulgation. La double matérialité est, dans ce cadre, un outil de sélection et de hiérarchisation : elle oblige à sortir des listes génériques pour relier les sujets ESG à la stratégie, au modèle d'affaires et aux parties prenantes.

2) Compétitivité internationale : s'aligner pour rester un acteur global

Le second ressort est économique. La Chine ne peut prétendre jouer un rôle central dans une économie mondialisée sans converger, au moins partiellement, vers des standards comparables. Les autorités et les places boursières visent un alignement progressif avec les référentiels internationaux (notamment ISSB) afin de faciliter la comparabilité, réduire les coûts de conformité des sociétés à double cotation et éviter une « adaptation subie » à des règles étrangères. L'objectif est double : attirer et stabiliser les capitaux long terme, et renforcer la capacité chinoise à générer ses propres standards. Le choix de la double matérialité fonctionne ici comme une passerelle : il permet de parler le langage des investisseurs tout en conservant une lecture des impacts, jugée essentielle au regard des politiques publiques.

3) Une mise en œuvre graduée

En avril 2024, les trois principales bourses ont publié des « Guidelines » (à titre d'essai) qui exigent une analyse en double matérialité et une information structurée. L'entrée en vigueur s'accompagne d'une mise en œuvre ciblée : l'obligation vise d'abord les sociétés incluses de manière continue dans des indices clés (SSE 180, STAR 50, SZSE 100, ChiNext) et les sociétés cotées à la fois en Chine et à l'international ; les autres émetteurs sont encouragés à publier. Pour les entités obligées, le premier rapport doit porter sur 2025 et être publié au plus tard le 30 avril 2026. Les chiffres attestent d'une montée en puissance. Au 30 juin 2025, 2 481 sociétés « A-shares » avaient déjà publié un rapport de durabilité au titre de 2024 (taux de publication 46,09 %). Parmi elles, 391 entités relevant du périmètre obligatoire affichaient un taux de publication de 94,90 %, contre 42,04 % pour les entités volontaires (2 090). Sur le contenu, 78,07 % des sociétés ayant publié un rapport indiquent avoir mené une analyse de

matérialité, et 26,24 % une analyse de double matérialité.

En 2025, plusieurs textes ont rendu le dispositif chinois opératoire : le reporting de durabilité est hissé au niveau réglementaire, assorti d'exigences renforcées de sincérité, d'exactitude et de traçabilité, ainsi que d'un encadrement explicite de la lutte contre l'écoblanchiment, avec ouverture à la vérification par un tiers ; des directives d'application et des standards sectoriels sont venus compléter l'ensemble.

L'ambition pour 2030 est de consolider un cadre complet, cohérent et compatible avec les standards globaux, tout en laissant aux entreprises un temps-clé d'apprentissage et de montée en compétence.

Un exemple illustre cette diffusion : China Mobile, cotée à Shanghai et Hong Kong, décrit dans son rapport 2024 un processus de double matérialité articulant analyse de contexte, consultation des parties prenantes (plus de 1 800 retours), évaluation de la matérialité financière par des experts internes, puis construction d'une matrice de sujets matériels guidant à la fois la stratégie et le contenu de la divulgation.

Conclusion : un clivage politico-économique

La divergence Europe-États-Unis-Chine relève d'un arbitrage politico-économique. En Europe, la tension est principalement économique : comment appliquer des normes très exigeantes sans fragiliser la compétitivité ni saturer les capacités de conformité. Aux États-Unis, la dynamique demeure fortement politisée. La Chine, elle, inscrit l'ESG dans une trajectoire de long terme : transition, stabilité et compétitivité, mais aussi réponse à des impacts environnementaux tangibles sur son territoire. Ce mélange de planification, d'intégration internationale et d'impératif domestique explique, au-delà des discours, la persistance du choix chinois de la double matérialité. ■

US & EU ENERGETIC RELATIONSHIPS: SHALL WE DANCE?



Dominique RISTORI, Strategic Advisor, Former Director General Energy of the European Commission

According to Dominique Ristori, the implementation of July Commercial Agreement is a real and immediate opportunity to increase our Transatlantic Energy Partnership. Furthermore, as energy markets are offering a huge potential, it might be mutually profitable on both sides of the Atlantic for secure energy supplying and improve competitiveness.

In the present geopolitical context and exceptionally turbulent times I strongly believe there is a need, not only to maintain, but to increase our Transatlantic Energy Cooperation.

US-EU Energy Exchanges: A Success Story

1) Let me first underline how vital the contribution of US is for the energy security in Europe.

If we managed in 2022 the brutal loss of 100 billion cubic meters of Russian gas it is mainly due to the capacity of our main partners (US, Norway) to send to EU more gas. This is particularly true for US LNG (Liquified Natural Gas): US represented 4% of our imports in 2017, now they reached 60% !

But it is important to recognize that, at the initiative of the EC, we prepared this new strategy just after the annexation of Crimea in 2014. Clearly LNG is the best success story in US-EU Energy Partnership and implemented in a record time.

In particular the rapid build of many LNG terminals in the EU from the Baltic to Greece and with the financial support of the European budget has played a decisive role. But this has been prepared, negotiated and implemented in the mutual interest.

2) Today Energy has been, without no surprise, at the heart of the July 2025 Commercial Agreement between US and EU. This political agreement restores stability and predictability for Europeans consumers and businesses. What we need now is a clever and mutually profitable implementation of this agreement. In particular we have a political commitment to increase significantly energy imports from US.

On the one hand this will require more flexibility on our side particularly for accepting long term contracts for LNG in order to facilitate new investments. The recent 20 years agreement signed in November

2025 between Greek firms and US Exporter is going exactly in the right direction and it is also the case when Greece is looking at new domestic natural gas production in cooperation with US companies. In addition, we will need sufficient flexibility in implementing methane emission rules regarding US taking into account the energy security priority. On the other hand, and in that context, we should be in better position to negotiate more competitive prices. These points are conditions sine qua non for a fair and mutually profitable agreement.

Accordingly, the framework is in place, but the ball is clearly also now in the camp of companies for negotiating concrete contracts in the context of the implementation of this agreement.

At the occasion of the first official visit in Brussels end November of US Secretary of Commerce Howard Lutnick and US Trade Representative Jamieson Greer, the Trade Commissioner Maros Sefcovic made clear that the EU is fulfilling its obligations regarding energy purchases, including LNG, oil and nuclear energy. The Union has paid 200 billion dollars for these this year with the US share of LNG imports to the Union increasing from 45% to 60% thanks to long term contracts.

An Immense Potential Market

3) Let me add that we should not limit the cooperation to oil & gas. The potential of energy markets is immense covering also:

- nuclear energy from new reactors, including SMR (Small Modular Reactors), to enrichment, reprocessing, nuclear fuels and nuclear wastes;
- emergent energy technologies such as Fusion Power and its recent important progress but also Hydrogen and Carbon Capture & Storage,
- Energy Grids for transport and distribution which require modernisation as well as digitalization,

– Electricity Storage & Batteries, so crucial for ensuring stability of the whole electricity system at a time intermittent renewable energies are dominant.

– Energy Efficiency for Buildings, Transports and Products,

– Critical Materials, so essential for cables but also for the main components of solar & wind energies as well as energy storage and batteries.

It is true that some investors are adopting a wait and see approach, but the general tendency remain positive vis a vis energy investments (3.3 trillion USD in 2025). This trend in spending is supported by a large variety of economic, technology, industrial, environmental as well as energy security considerations.»

The New “Age of Electricity”

4) In addition it is important to insist on the fact that, in the future, we will need not less but more energy. I am pleased to note that the European Council last June underlined the need of increasing energy production in Europe as it is already the case in the US in the context of “Dominant Energy”.

This will be particularly true for electricity because of its crucial role for decarbonation of industry, buildings, transports and products.

And the new “Age of Electricity” will also be accelerated by the strong demand coming from AI & Data Centers.

In conclusion the implementation of July Commercial Agreement is offering a real and immediate opportunity to increase, from now to 2028, our Transatlantic Energy Partnership. But this is requiring a proactive attitude from US and EU companies in order to negotiate the best possible conditions, having in mind not only the short term but also the medium and the long term.

This will be mutually profitable on both sides of the Atlantic for energy security and for competitiveness. ■

LES CRÉDITS NATURE : UN MARCHÉ STRATÉGIQUE POUR LES ENTREPRISES



Nicolas ROQUES, Directeur département international, Biotope

Eric RIEUX, Directeur commercial international, Biotope

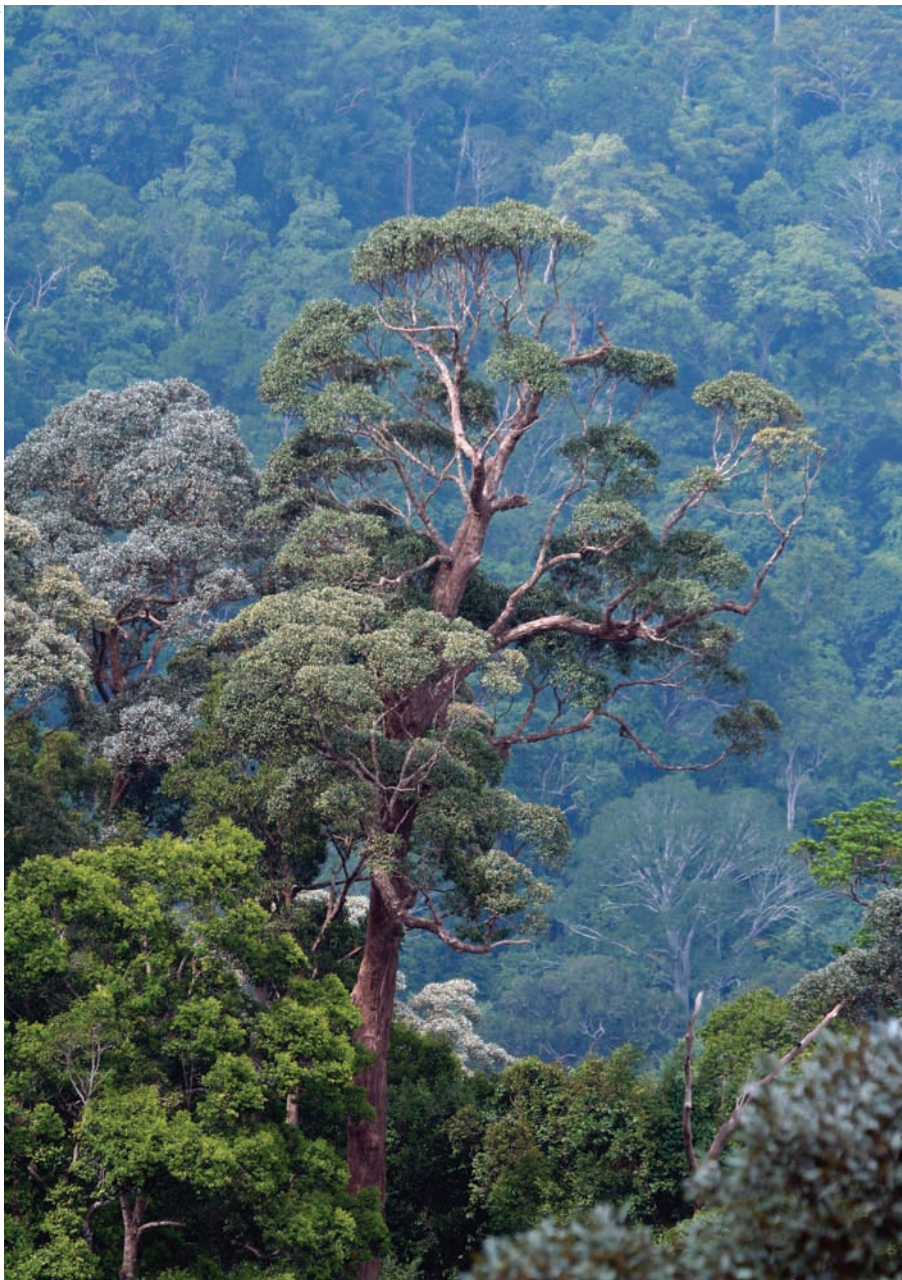


Sans protection adéquate et restauration efficace des milieux naturels, la perte de biodiversité menace les chaînes d'approvisionnement, les coûts de production et la résilience globale de nos sociétés. À terme, c'est le modèle économique des entreprises qui pourrait être remis en cause. Dans ce contexte, les crédits nature, dont le marché est en pleine expansion, s'avèrent une véritable nécessité.

©DR

©DR

©Xavier Ruffray



La biodiversité, un enjeu économique majeur

La biodiversité, un enjeu économique majeur. La biodiversité n'est plus une simple question environnementale. Elle est devenue un impératif économique. Selon une étude de PwC, **55 % du PIB mondial – soit environ 58 000 milliards de dollars – dépend modérément ou fortement de la nature et de ses services.** Pourtant, cette dépendance économique reste largement encore sous-traitée par les directions et les conseils d'administration des entreprises.

La perte de biodiversité est pourtant classée par le World Economic Forum comme la **deuxième menace la plus grave pour l'économie mondiale pour la décennie à venir.** Sans protection adéquate et restauration efficace des milieux naturels, ce sont les chaînes d'approvisionnement, les coûts de production et la résilience globale de nos sociétés modernes qui sont menacés à terme. Dans ce contexte, les entreprises prennent de plus en plus conscience que la dégradation de la nature ne représente plus seulement un risque réputationnel, mais un risque systémique qui menace leur modèle économique, les poussant vers des modèles plus régénératifs.

Kunming-Montréal, le cadre mondial de la biodiversité

En décembre 2022, les ministres de 192 pays ont franchi une étape historique en adoptant l'accord de **Kunming-Montréal** lors de la COP15. Cet accord fixe 23 mesures pour enrayer le déclin de la biodiversité d'ici à 2030, dont trois objectifs phares : la préservation de 30 % des terres et des mers (cible « 30x30 »), une hausse significative des financements Nord-Sud, et la réduction des pesticides.

Cependant, l'accord révèle aussi une réalité inconfortable : **la mobilisation de 200 milliards de dollars par an sera nécessaire pour atteindre ces objectifs.** À ce niveau d'ambition, la puissance publique ne peut agir seule. Les gouvernements, confrontés à des budgets contraints et à des priorités concurrentes, ne peuvent financer qu'une fraction de ces besoins. D'où l'impératif de sécuriser et d'amplifier les financements privés.

C'est dans ce contexte que les crédits nature peuvent jouer un rôle important dans la mobilisation des financements tout en permettant la gestion des risques physiques et de transition pour les acteurs économiques. Compte tenu du niveau de dépendances des secteurs économiques aux écosystèmes, il est nécessaire d'avoir un outil qui a des impacts massifs sur les écosystèmes et les services qui en dépendent, au niveau global mais aussi au niveau des territoires.

Contrairement aux crédits carbone, qui bénéficient d'un cadre international bien établi depuis plus de deux décennies (protocole de Kyoto en 1997, puis accord de Paris en 2015), **les crédits nature demeurent naissants et hétérogènes.** Le marché volontaire des crédits carbone s'est construit progressivement, avec des standards internationaux reconnus (Gold Standard, Verra, etc.), des méthodologies éprouvées et une infrastructure de trading mature. Les crédits nature, eux, en sont encore à leurs débuts, mais comme le montre les chiffres mis en avant par Bloomlabs pour ces dernières années, le marché est en pleine structuration et les ventes en croissance avec un marché atteignant près de 8 millions de dollars en 2025. Le potentiel est immense : selon le World Economic Forum, le marché des crédits nature pourrait passer de **7,7 millions de dollars en 2025 à 69 milliards de dollars en 2050.** Cette trajectoire de croissance exponentielle reflète l'urgence perçue par les acteurs économiques et la reconnaissance croissante de la valeur économique de la biodiversité.

L'alignement progressif de l'ensemble des activités publiques et privées sur les objectifs du cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal, envisagé comme **un levier de gestion des risques physiques et de transition,** générera sans aucun doute des opportunités pour les entreprises.

État des lieux des projets pilotes : le « Global South » comme développement stratégique

L'Afrique et l'Amérique latine s'imposent comme les terrains d'expérimentation majeurs avec de nombreux projets pilotes.

Ces régions abritent une part significative de la biodiversité mondiale tout en concentrant de nombreuses chaînes de valeur pour les secteurs économiques. Cette combinaison en fait des géographies stratégiques pour le développement des crédits nature.

À l'instar des marchés volontaires du carbone à leurs débuts, plusieurs catégories d'acteurs émergent comme des acheteurs potentiels crédibles, portés par des motivations économiques, réputationnelles et stratégiques.

Les entreprises figurent parmi les premiers acheteurs. Celles dont les chaînes de valeur

« Un crédit de biodiversité est un certificat représentant une unité mesurée et établie sur des preuves (scientifiques) d'un résultat positif pour la biodiversité, qui est durable (dans le temps) et s'ajoute à ce qui se serait produit autrement. » (BCA, mai 2024)

Cet outil attribue un prix aux efforts humains et au coût des mesures pour améliorer la conservation de la biodiversité.

dépendent fortement des écosystèmes – secteurs agroalimentaire, extractif, énergie, biens de consommation – sont directement exposées aux risques liés à la perte de biodiversité. S'engager dès aujourd'hui dans la préservation ou la restauration des écosystèmes leur permet d'anticiper des contraintes futures, de sécuriser leurs approvisionnements et de soutenir leur croissance à long terme. Dans un contexte de renforcement rapide des exigences réglementaires (devoir de vigilance, TNFD, CSRD), ces démarches renforcent également la résilience et la crédibilité des entreprises.

Les investisseurs publics et privés constituent une deuxième catégorie majeure. Fonds d'investissement à impact, banques commerciales, Family Offices et banques multilatérales de développement s'intéressent de plus en plus aux actifs liés au capital naturel. Les crédits nature offrent des opportunités de diversification des portefeuilles, de réponse à la demande croissante pour des produits financiers alignés avec la protection de la nature, et de génération d'impacts environnementaux mesurables. Ces acteurs peuvent jouer un rôle structurant en tant que briques financières intégrées à des montages de finance mixte.

Les ONG internationales et fondations privées, bien qu'actuellement principalement impliquées dans la structuration des standards et le financement de projets pilotes, pourraient devenir des acheteurs finaux à part entière. En soutenant des projets certifiés portés par les acteurs des territoires et les communautés locales, elles contribueront à un changement d'échelle pour atteindre les objectifs mondiaux de conservation.

Les crédits nature : définition et mécanisme

Les crédits nature permettent à des organisations d'investir volontairement dans des actions en faveur de la nature – restauration de la biodiversité, régénération des sols, recharge des nappes phréatiques, agriculture régénérative, tourisme durable – tout en générant des retombées socio-économiques pour leurs chaînes de valeur et pour les populations locales.

Le mécanisme fonctionne selon un principe simple mais rigoureux :

- **Identification et certification :** Un projet de restauration ou de conservation est identifié et évalué selon des critères scientifiques stricts par un organisme spécialiste indépendant, selon des standards scientifiques rigoureux tels que Gold Standard for Nature, Verra Biodiversity Standard, aOCP, etc.
- **Émission de crédits :** Chaque action certifiée génère un crédit nature, représentant une unité de bénéfice mesurable pour la biodiversité (par exemple, la restauration d'un hectare de forêt, la protection d'une espèce menacée, ou l'amélioration de la qualité d'un écosystème).
- **Commercialisation :** Ces crédits sont acquis par des acheteurs de différents profils et de différents secteurs d'activité.
- **Impact durable :** Les revenus générés par la vente de crédits financent la mise en œuvre, souvent en conciliant actions de conservation et de restauration et création de valeur dans les territoires tels que des retombées économiques complémentaires pour les agriculteurs, forestiers, pêcheurs et gestionnaires de terres.

Crédits nature vs. crédits carbone : des trajectoires différentes

La comparaison avec les crédits carbone est instructive.

Les crédits carbone bénéficient d'un cadre international bien plus développé, avec des standards mondialement établis, des méthodologies éprouvées et une infrastructure de trading mature. Le marché volontaire du carbone a atteint environ 2 milliards de dollars en 2023, tandis que le marché réglementé (EU ETS) dépasse les 80 milliards de dollars annuels.

Cependant, les crédits nature rattrapent rapidement leur retard. La Commission européenne, consciente de l'enjeu, souhaite favoriser le déploiement d'un marché structuré des crédits nature. Plusieurs initiatives internationales – notamment le développement de standards de certification robustes – accélèrent cette structuration.

Pourquoi cette différence ? Plusieurs raisons :

- **Global** (carbone) versus **local** (biodiversité) : une tonne de CO₂ est une tonne de CO₂, peu importe où elle est émise ou séquestrée. La biodiversité, elle, est locale et multidimensionnelle ; les écosystèmes sont très différents d'une région du monde à une autre.
- **Compensation** (carbone) versus **investissement** (biodiversité) : Les crédits carbone s'inscrivent dans une démarche de compensation des activités économiques en termes d'émission de gaz à effets de serre tandis que les crédits biodiversité s'inscrivent dans un renforcement des fonctions écologiques pour assurer la durabilité des territoires.

Les attentes du monde économique : au-delà de la conformité

Les entreprises et investisseurs ne voient plus les crédits nature comme une simple question de conformité réglementaire. Trois motivations majeures animent leur engagement :

1. La gestion des risques opérationnels et physiques

Les entreprises dépendantes des écosystèmes – agriculture, pêche, énergie, biens de consommation – reconnaissent que la perte de biodiversité menace directement leurs chaînes d'approvisionnement et le fondamental de leurs modèles d'affaires. Investir dans la restauration des écosystèmes est une forme d'assurance contre les risques futurs. C'est une logique de long terme : sécuriser les ressources naturelles dont dépend la croissance future.

2. La résilience réputationnelle et la gestion des risques de transition

Avec le renforcement des exigences de reporting extrafinancier (CSRD, CSDDD, TNFD), les entreprises doivent démontrer leur engagement envers la biodiversité. Les crédits nature offrent une preuve tangible et mesurable de cet engagement. Ils permettent de transformer une contrainte en opportunité de différenciation compétitive.

3. La création de valeur financière

Pour le monde économique, les crédits nature représentent une nouvelle classe d'actifs offrant des rendements potentiels attractifs, une diversification de portefeuille et une réponse à la demande croissante de produits financiers « nature-positifs ». De manière précise, le traitement comptable des actifs avec norme IFRS et leur intégration aux comptes comme actifs intangibles (comme des machines, logiciels, etc.) devraient

permettre aux entreprises d'améliorer leurs indicateurs de solvabilité (part des actifs par rapport aux dettes) et les relations avec les banques et les investisseurs. Le crédit nature est par ailleurs un investissement amortissable permettant de baisser le montant imposable jusqu'à la dépréciation totale.

Des instruments de politiques publiques structurants : le cas des taxonomies vertes

Les politiques publiques jouent un rôle crucial dans la structuration du marché des crédits nature. La mise en place de taxonomies vertes – des référentiels définissant des critères scientifiques clairs pour les activités « nature-positives » – représente notamment un levier stratégique majeur.

En Europe, 80 % des milieux naturels sont dans un état médiocre. Avec 75 % des entreprises de l'UE dépendant directement ou indirectement de la nature, les taxonomies vertes offrent un cadre de référence solide pour orienter les flux financiers vers des activités bénéfiques pour la biodiversité.

Au cours de la dernière décennie, de nombreux pays ont mis en place de nouvelles politiques environnementales, notamment des systèmes de sauvegardes et des cadres réglementaires. Ces dispositifs imposent que tout projet d'aménagement identifie, évite, réduise et, le cas échéant, compense ses impacts négatifs sur la biodiversité.

Au-delà de la gestion des impacts (négatifs) de l'aménagement des territoires, les taxonomies vertes constituent un levier structurant pour mieux intégrer la biodiversité dans la prise de décision économique et orienter les financements vers des activités favorables à la nature, en particulier au sein des secteurs productifs. En définissant des critères clairs et fondés sur la science, les taxonomies créent les conditions économiques et financières nécessaires pour que les actions de conservation et de restauration de la biodiversité deviennent finançables, intégrées au développement économique des territoires et cohérentes avec les objectifs mondiaux en matière de biodiversité.

À ce titre, elles fournissent un cadre de référence essentiel pour le déploiement d'outils opérationnels de financement de la conservation et de la restauration de la nature, tels que les crédits biodiversité. Au regard de l'ampleur des enjeux de conservation et de restauration des écosystèmes dans le monde, elles apparaissent comme des cadres robustes à mettre en place par les gouvernements permettant le développement à grande échelle des crédits biodiversité, notamment en fixant des règles d'éligibilité claires et des exigences minimales, garantes de résultats mesurables



©Vincent Ruffray



et de l'intégrité environnementale des projets portés par les acteurs des territoires.

L'urgence d'une mobilisation volontaire

Face à l'assouplissement récent des obligations environnementales dans certaines juridictions, une question se pose : comment maintenir l'ambition en matière de protection de la biodiversité tout en créant des opportunités pour les entreprises ?

La réponse réside dans le **volontarisme**. Les crédits nature offrent un cadre favorable

pour s'engager dans la protection de la biodiversité sans approche punitive, mais plutôt incitative. Ils récompensent les actions de restauration et de protection, tout en offrant des revenus complémentaires aux gestionnaires de terres et des opportunités d'investissement aux acteurs économiques.

Le marché des crédits nature est à un point d'inflexion. Les conditions sont réunies pour une croissance exponentielle : une demande croissante des entreprises et investisseurs, une reconnaissance politique de l'enjeu, et l'émergence de standards et de méthodolo-

gies robustes. Cependant, cette croissance ne sera durable que si elle repose sur une gouvernance transparente, des impacts mesurables et une intégrité scientifique incontestable.

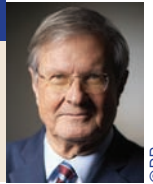
Pour les chefs d'entreprise, les hauts fonctionnaires et les parlementaires, le message est clair : **les crédits nature ne sont pas une option, mais une nécessité économique**. Ils offrent un mécanisme pour concilier développement économique et préservation des écosystèmes – une conciliation qui n'est plus un luxe, mais une condition de la prospérité à long terme. ■

LE DROIT FRANÇAIS DANS LA COURSE POUR LA DÉMATÉRIALISATION DES TITRES TRANSFÉRABLES



Clément COMBARIEU, Juriste, Trade Finance, Natixis

Dominique DOISE, avocat, cabinet Vatier



La loi sur l'attractivité de la France, entrée en vigueur en mars 2025, a notamment pour mission de transposer les principes établis par la loi type de la CNUDCI sur les DTE. Clément Combarieu et Dominique Doise, qui ont participé aux travaux préparatoires de ce texte, en analysent les principaux aspects sur le commerce électronique.

La caractéristique essentielle des titres négociables est d'incorporer dans l'*instrumentum* (le support tangible original du titre) un *negotium*, c'est-à-dire un droit à la livraison d'une marchandise (connaissance) ou au paiement d'une créance (instrument cambiaire). Cela fonde deux prérogatives reconnues au seul porteur légitime du titre original :

- L'exercice des droits incorporés dans le titre s'opère par la remise au débiteur de l'obligation de cet original considéré alors comme « accompli » (connaissance) ou « acquitté » (instrument cambiaire) ;
- La transmission simplifiée de ces droits s'effectue par une simple remise manuelle du titre lorsque celui-ci est « au porteur » et par endos lorsqu'il est à l'ordre d'une personne dénommée.

À côté des titres négociables commerciaux se sont développés les titres négociables financiers, telles les actions de sociétés. Leur dématérialisation, consacrée par une loi de 1981, a supprimé la possibilité d'émettre des titres papiers et a posé que la propriété des valeurs mobilières résulte d'une inscription en compte (ou dans un dispositif d'enregistrement électronique). En revanche, la dématérialisation des titres négociables commerciaux a tardé.

En effet, outre le fait que le régime des titres commerciaux est régi par des textes difficiles à modifier car souvent issus de conventions internationales et de jurisprudences complexes (connaissances, lettres de change...), la dispersion des émetteurs, le caractère unique de chaque titre et la circulation internationale de nombre d'entre eux interdisaient la solution d'autorité adoptée pour les titres négociables financiers. Bien qu'aucune disposition du droit positif n'interdit le format électronique pour ces titres négociables commerciaux, leur dématérialisation était difficile. En effet, l'établissement d'un écrit électronique et l'apposition d'une signature numérique sont possibles

depuis un quart de siècle, donnant ainsi les conditions de création matérielle du titre, mais ce support digital ne permettait pas ce qui découle du support tangible : la possibilité de pouvoir posséder matériellement l'original unique du titre et d'en disposer, d'en « contrôler » le sort de manière certaine.

Mais, suite à la publication en 2022 par ICC France d'un livre blanc sur les « Défis et opportunités de la digitalisation du commerce international », le gouvernement français a confié à un groupe de travail composé de représentants du secteur privé (banques, transporteurs, négociants, juristes) et du secteur public la mission de transposer les principes établis par la loi type (la Loi type) de la Commission des Nations unies pour le droit commercial international (CNUDCI) sur les documents électroniques transférables. La loi 2024-537 du 13 juin 2024 (la Loi) visant à accroître l'attractivité de la France, comporte un titre II, entré en vigueur le 13 mars 2025, consacré à la dématérialisation des titres transférables et établi sur la base des recommandations de ce groupe de travail.

Respectant les trois principes développés par la CNUDCI en matière de commerce électronique (non-discrimination entre documents papier et électroniques, neutralité technologique et équivalence fonctionnelle), la Loi n'a pas modifié les régimes existants des titres concernés (lettres de change, connaissances, etc.), mais les a simplement adaptés à l'absence de support tangible (par ex. pour la mention « au verso »). Il en résulte que les titres concernés peuvent être dématérialisés tout en constatant des obligations et constituant des actifs utilisés pour sécuriser des opérations de financement à l'identité des titres papier. Pour ce faire, la Loi :

- Adopte la terminologie de titres transférables retenue par la CNUDCI plutôt que celle de titres négociables ;

- Définit de manière générale (c'est-à-dire quel qu'en soit le support) le titre transférable comme « l'écrit qui représente un bien ou un droit et qui donne à son porteur le droit de demander l'exécution de l'obligation qui y est spécifiée ainsi que celui de transférer ce droit » (art. 14.I) ;

- Limite le périmètre de ces titres transférables électroniques (TTE) à ceux qui ne sont pas fongibles (connaissances, lettres de change...) (art. 14.I), tandis que ceux qui sont exclus (art. 14.II) comprennent principalement les titres fongibles (titres financiers) ;

- Lie le porteur et le TTE en expliquant que « le porteur du titre transférable électronique est celui qui dispose, pour lui-même ou pour un tiers, de son contrôle exclusif... » (art. 15.II), reprenant ainsi le concept d'équivalence fonctionnelle de la possession, conféré par la Loi Type au contrôle exclusif ;

- Précise que le TTE a les mêmes effets que le titre sur support papier et qu'une méthode fiable doit être utilisée pour assurer son unicité, identifier à tout moment ses signataires et porteurs successifs, établir le contrôle exclusif sur le titre et assurer son intégrité de manière dynamique, c'est-à-dire en intégrant les modifications autorisées (acceptation, endos ...), prenant en compte la nature dynamique du titre transférable par rapport à un écrit « standard ».

L'article 16.III de la Loi a renvoyé à un décret la détermination *ex ante* des critères d'une méthode fiable, à l'inverse de la loi britannique (Electronic Trade Documents Act du 20 juillet 2023) qui a laissé au marché le soin de définir la méthode fiable, laissant planer le risque dissuasif d'une remise en cause a posteriori de cette méthode.

En tenant compte des éléments existants sur la signature électronique, sur l'archivage électronique, sur l'identification électronique et encore sur l'écrit électronique, tout en veillant à ne pas prendre de positions incompatibles

avec les principaux textes existants dans d'autres États et la circulation internationale des TTE, le décret 2025-811 du 12 août 2025 (le Décret) instaure un système flexible et permettant plusieurs niveaux de services et de sécurisation selon les besoins des parties. Plus précisément :

L'article 2 du Décret précise les objectifs fixés par l'art. 16 de la Loi :

- L'unicité du document électronique (la capacité intrinsèque d'éviter les utilisations multiples en déterminant un titre comme étant l'unique représentation des droits) par opposition à toute copie, doit être assurée par une méthode permettant d'identifier le titre original unique et de neutraliser l'utilisation de toute copie. Aucune technologie n'est prescrite. Le but est de ne pas conditionner l'unicité au recours à des *blockchains* et de permettre l'utilisation de technologies, existantes ou à venir, plus simples et plus légères.

- Le contrôle exclusif sur le titre (pas plus que la possession qu'il permet) n'est pas défini au sens juridique afin de ne pas créer de question juridique nouvelle, le constat du résultat technique d'un contrôle exclusif est suffisant ;

- L'identification des signataires et porteur successifs s'appuie sur le règlement européen eIDAS :

- Lorsque le prestataire créant le TTE ou agissant sur ce titre est dans l'Union européenne, il doit recourir à une identification offrant une « garantie substantielle » au sens du règlement eIDAS, ce qui signifie, en pratique, un référentiel à deux facteurs (code PIN et application mobile, par ex.) ;

- Lorsque le prestataire n'est pas dans l'Union européenne, il utilise soit une méthode « reconnue équivalente », soit une méthode « pouvant être regardée comme équivalente », ce qui signifie que les parties, lorsqu'elles seront toutes susceptibles d'être liées contractuellement, s'accorderont par un contrat sur ce qu'elles entendent comme conférant une garantie substantielle au sens du Décret et du droit européen. Compte tenu de la valeur des actifs en question et des risques potentiellement significatifs un seuil raisonnable de protection a été fixé : le niveau « garantie substantielle », courant en matière

de service électronique (paiements, portails bancaires ou services publics...).

- L'intégrité, soit la préservation matérielle du TTE, est présumée lorsque l'on recourt à un service d'archivage électronique certifié, ce qui dégage les parties des risques ultérieurs. Ce type de service de coffre-fort électronique, désormais courant, constitue une réalité technologique de marché.

En termes technologiques, cette méthode fiable pourra s'intégrer soit dans une plateforme ayant vocation à grouper une chaîne économique spécifique, soit à une couche technologique ajoutée à un écrit électronique (type PDF ou équivalent) de nature à rendre ce fichier dynamique et « fiable » malgré sa circulation et, surtout, de libérer le titre de l'environnement contractuel que constitue la plateforme. Cette seconde phase est contingente à la maturation de technologies comme l'identité numérique. L'un des buts a été de ne pas créer de situation dans laquelle le « compte fait titre », incompatible avec la négociabilité et le régime juridique de ces instruments, ce qui est une différence structurelle avec certains instruments (titres financiers par ex).

L'utilisation de diverses « briques technologiques » préexistantes permet d'arriver plus simplement à ce produit complexe, de le rendre évolutif et, éventuellement, de l'adapter à des environnements juridiques distincts, ce qui favorisera l'interopérabilité.

Le recours aux présomptions est un des points forts du droit français. La présomption permet en effet de protéger l'utilisateur du TTE car c'est celui qui entend contester cette fiabilité qui devra la récuser de manière raisonnée et objective ce qui est difficile en pratique.

L'article 3 du Décret pose le principe de la certification de la méthode fiable mise en œuvre par le prestataire, tout en veillant à la neutralité technologique.

- L'organisme d'évaluation et de contrôle indépendant doit faire état de la méthodologie d'analyse et de ses conclusions et de ses réserves. La certification est valable cinq ans. Le certificateur doit faire état des certifications dont il dispose, mais n'est pas nécessairement accrédité par une autorité centrale ; Cela signifie que les certifications peuvent avoir des

profondeurs variables en fonction de l'anticipation des parties (seules les réserves significatives faisant obstacle à la certification, les parties pourront dans certains cas s'accorder sur le caractère significatif ou non des réserves) et de la notoriété du prestataire.

- Lorsque le certificateur n'est pas dans l'Union européenne, il doit pouvoir montrer que ses certifications sont équivalentes aux critères européens, ce qui renverra au simple constat d'un référentiel commun, fréquent en matière de certification.

La base d'analyse et la méthode d'analyse ne sont volontairement pas décrites par le Décret (les normes à évaluer), afin de ne pas bloquer les certificateurs dans un référentiel spécifique ou sujet à obsolescence. Les normes de place, issues d'autorités pertinentes en fonction des TTE en question (dont celles évaluées par référence à la grille d'évaluation de la Digital Standards Initiative d'ICC) seront le socle commun au niveau mondial. Cette harmonisation « par le socle » est la clé de l'interopérabilité réelle, par équivalence. La certification externe rassurera les utilisateurs.

L'article 4 du Décret décrit la méthodologie de conversion. En résumé, outre diverses mentions, le titre électronique converti en électronique doit permettre de consulter son antécédent sur format papier, par une copie ; le titre papier créé depuis le format digital doit comporter un cachet électronique visible permettant d'accéder à la confirmation que la version papier est la bonne. Ce dernier point peut sembler pesant, mais est le moyen de limiter les fraudes.

La mise en place d'un environnement juridique français permettant la création et l'utilisation de titres transférables électroniques régis par le droit français et ayant vocation à pouvoir être utilisés universellement était une condition nécessaire au développement de tels titres numérisés. Mais cette condition n'est pas suffisante car il faut désormais que les acteurs du commerce international se familiarisent avec ces titres. ICC France, en mettant en place un groupe de travail spécifique, prépare un guide pratique (dont la parution est envisagée pour la mi-2026) dont la finalité est de faciliter l'utilisation pratique des titres. ■

PORTNET, LE SÉSAME NUMÉRIQUE DU COMMERCE EXTÉRIEUR DU MAROC



Youssef AHOUI, Directeur général de PortNet S.A.

Depuis 2011, le Maroc dispose avec PortNet d'une plateforme numérique couvrant l'ensemble des opérations d'import-export et des interactions entre acteurs publics et privés. À la fois guichet unique et PCS, ce levier stratégique aligné sur les standards internationaux renforce la crédibilité du royaume chérifien auprès de ses partenaires commerciaux et contribue à l'amélioration de son positionnement dans les chaînes logistiques mondiales.

Depuis plus d'une décennie, PortNet s'impose comme l'un des projets structurants majeurs de la modernisation du commerce extérieur marocain. Initiée en 2008 par l'Agence nationale des Ports (ANP) et devenue opérationnelle en 2011, la plateforme nationale de guichet unique a profondément transformé la manière dont les flux commerciaux, portuaires, aéroportuaires et logistiques sont gérés au Maroc. Aujourd'hui, PortNet constitue la colonne vertébrale numérique des échanges extérieurs du royaume chérifien.

À la fois **guichet unique national du commerce extérieur** et **système communautaire portuaire (Port Community System – PCS)**, PortNet couvre l'ensemble des opérations d'import-export et coordonne les interactions entre acteurs publics et privés. La plateforme relie plus de **95 000 entreprises** (dont près de **45 000 actives**) et traite chaque année **plus de 40 millions de messages électroniques**. Elle gère quotidiennement **plus de 5 000 transactions**, sur des flux **maritimes et aériens** — le maritime représentant **plus de 95 %** des échanges. Dans le volet portuaire, PortNet est déployé sur les **principaux ports commerciaux du Royaume** (notamment **Casablanca, Jorf Lasfar, Safi, Agadir, Nador...**) et assure une continuité digitale « de bout en bout » entre les escales, les opérations cargo et les formalités de commerce extérieur.

Le succès de PortNet repose avant tout sur une **gouvernance solide et inclusive**. Pilotée par des **comités de haut niveau** associant administrations et secteur privé—avec un rôle moteur de l'**Administration des douanes** — la plateforme a fédéré la communauté portuaire et commerciale autour d'une **vision commune** : *simplifier et standardiser*

les formalités, réduire le papier, appliquer le principe « once-only » (saisie unique et réutilisation maximale), améliorer la transparence et la traçabilité, et garantir la sécurité et la confidentialité des échanges. Cette dynamique collaborative a permis l'intégration progressive de **43 administrations** délivrant licences, autorisations et certificats, ainsi que de milliers d'opérateurs économiques (transitaires, banques, compagnies maritimes, etc.). En automatisant **plus de 120 services**, PortNet a généré des gains significatifs en efficacité, en transparence et en coûts. Concrètement, la dématérialisation concerne notamment : le **dépôt et le traitement** des demandes d'autorisations et certificats, la **soumission/échange des documents et messages** liés à l'import-export, la coordination des contrôles et des circuits d'instruction, ainsi que le **suivi des statuts** (demandes, validations, corrections, décisions). Résultat : des démarches qui nécessitaient plusieurs jours en mode papier sont aujourd'hui finalisées en **quelques heures**, avec **plus de 95 % des données saisies une seule fois**, ce qui réduit redondances, erreurs et déplacements physiques.

Parmi les avancées emblématiques figure la digitalisation de documents clés tels que le **Bon à délivrer** et l'**Engagement d'importation**. Leur intégration au guichet unique a fluidifié la **mainlevée/libération des marchandises** et le **traitement financier** des opérations, tout en renforçant la **traçabilité** et la **sécurité** des échanges.

Enfin, PortNet s'appuie sur des technologies éprouvées pour garantir la fiabilité et la valeur opérationnelle des échanges : authentification forte des utilisateurs, gestion des habilitations, workflows d'instruction et de validation, échanges inter-systèmes (interfaces/API, messages structurés) et dispositifs

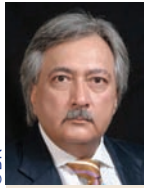
de sécurité (journalisation, chiffrement, contrôle d'intégrité). Pour certains modules, l'usage de technologies avancées—notamment des approches de type registre distribué / blockchain—peut être mobilisé à titre d'exemple pour renforcer l'horodatage, l'immutabilité des preuves et la traçabilité de documents/événements critiques (p. ex. étapes de validation, preuves de dépôt, chaîne d'approbation) lorsque cela apporte une valeur ajoutée en matière de conformité et de confiance entre parties.

Certifiée ISO 9001 et ISO 27001, PortNet s'aligne sur les meilleures pratiques internationales (OMC, OMD, OMI). Cette conformité renforce la crédibilité du Maroc auprès de ses partenaires commerciaux et contribue à améliorer son positionnement dans les chaînes logistiques mondiales.

Fort de ces acquis, PortNet poursuit une stratégie d'amélioration continue axée sur la digitalisation de bout en bout, l'interopérabilité entre acteurs publics et privés, et l'extension des services, y compris sur le volet financier (ex. Trade Direct). À moyen et long termes, la plateforme vise l'interconnexion transfrontalière et l'adoption progressive de nouveaux instruments numériques, notamment le **connaissment électronique (digital Bill of Lading)**, en s'inscrivant dans l'évolution des cadres juridiques internationaux tels que la loi-type MLETR (UNCITRAL) sur les enregistrements électroniques transférables.

En conjuguant performance opérationnelle, vision prospective et intelligence communautaire, PortNet s'affirme ainsi comme un levier stratégique de la compétitivité du commerce extérieur marocain et un modèle régional de digitalisation portuaire et logistique intégrée. ■

REFORMS AND EVOLUTION IN INDIAN ARBITRATION LAW TO ADDRESS DELAYS



Vijay M. PHADKE, Advocate, PHADKELAW, Paris-New Delhi, Supreme Court of India

Delays post award in the dispensation of justice in India is well-known in the jurisprudence. In that matter, several statutes play a significant role. This is not the case in France and some Civil law countries. Starting a process of joint examination of the laws, rules and reforms being made would help to build a strong structure on Indian arbitration, along with institutional bodies such as ICC to coordinate and lead the efforts.

Focus of this article is on Delays in rendering Awards and in their consequent enforcement, setting aside and hearing afresh included mainly in the Indian context. We have to consider afresh what is the reform done and the problems still to be considered at length. Comparison between the French Law reforms on arbitration read with draft modification to the ICC Rules and the amendments made so far in India to the Arbitration & Conciliation Act, 1996 can help us build a robust arbitration mechanism. This applies to institutional arbitrations as well. At the heart of all problems in the dispensation of justice in India is *delays* post award. This article draws attention to this particular aspect in India, the reformed Arbitration law and the continuing delays in the residual areas where courts are more liberal with their interventions. This is to draw conclusions from the innovative interpretations made by Courts within the limits of the law.

There is a recent interesting case – *Delhi Metro Rail Corporation Ltd. v. Delhi Airport Metro Express (P) Ltd*¹, where the award was

confirmed under Section 34, then set-aside under Section 37 by the High Court. When the case reached the Supreme Court, it was reversed under a Petition, then in a review and finally decided in a Curative Petition! Final judgment was rendered by Chandrachud CJ and made a lot of news regarding court interference in arbitral awards. The judgment of Supreme Court has drawn much flak for overturning an arbitral award through exercise of curative power.

As we have seen over the years of evolving jurisprudence there are statutes other than the Arbitration Act that play a significant role in delaying matters after Awards are rendered. The Constitution provision giving inherent powers to the SC to “do complete justice” is one, Commercial Courts Act 2015 and Civil Procedure Code 1908 where we do find overlapping procedures and powers. For example, in *Delhi Metro Rail Corporation case (supra)* the SC modified the award that was set aside and also gave certain relief to the parties that could have been given only after hearing the matter afresh by arbitrators. An element of equity plays a role in such decisions. This is

not the case in France and some Civil law countries.

Oral hearings are the norm in India alongside written submissions. Although there are delays in Courts in France as well, it is no-where near the delays in India. The delays in India are exacerbated especially when one of the parties is the Government or a governmental entity. Recent case in point is the decision of the Delhi High Court in *GL Litmus Events Pvt Ltd. (GLLE) v. Delhi Development Authority*², set-aside the arbitral award on the ground of inordinate delay which is against the “public policy of India”, covered under Section 34(2)(b)(ii) of the 1996 Act, having been pronounced after 19 months of conclusion of proceedings. The award was set-aside on a preliminary ground and the Court felt that there was no need to get into the merits. This was a case where the appointment of Arbitrator was to be made unilaterally by the DDA, one of the contracting parties. Such appointments are prohibited since the 2015 Amendment to the Act. First arbitrator was appointed in 2013. Arbitrators were changed five times and finally an award was rendered in November 2017. A zero award was made and the same was challenged on grounds of patent illegality, non-respect to contractual terms among other grounds including delay in rendering award. Although it succeeded, it is understandable that GLLE - a subsidiary of a French company, may not pursue the matter any further given the delays as well as the costs involved. Some of the issues have been addressed by the Amendments that have taken place since 2015, which is after the Arbitration in this case commenced. But it does not address the post award delays before the Courts. With regard to the severance of the award, by my own experience in another matter in *GL Litmus Events Pvt Ltd. V. Union of India*³ grievance was confined to rejection of only Claims towards grant of interest - for pre-reference, pendente-lite and future interest (the principle contractual claims were all





©DR

granted under the Award and were enforced successfully). The court recognizing the principle of severance of the award referred the matter to the Arbitral Tribunal, which subsequently allowed the Claim holding that under Section 31(7) of the 1996 Act, the Tribunal has the power to grant interest unless specifically prohibited by the contract. The new award limited to interest passed by the Arbitral Tribunal was again challenged under Section 34 by the Union of India, which was dismissed by the High Court. Finally, at last the awards were executed in favour of GLE. The dues of the parent company were effectively transferred to France.

The Supreme Court recently in *Gayatri Balasamy v. M/S ISG Novasoft Technologies Limited*¹ held that the limited and restricted power of severing an award implies a power of the court to vary or modify the award, and that it will be wrong to argue that silence in the 1996 Act should be read as complete prohibition. Consequently, it virtually allowed making a new award based on powers under the Constitution.

We can safely state that the Arbitration procedure has been addressed by the amendments and delays are taken care off in the conduct of arbitration. For example: the 2019 Amendment Act, *inter-alia* amended Section 29A (Time limit for arbitral award) providing for the arbitral award to be made within 12 months from the completion of the pleadings. Another amendment in 2019 was to put a time limit for statement of claim and defence, by inserting Section 23(4) - the statement of claim and defence shall be completed within six months from the date on which the arbitrator(s) receive notice of their appointment. In 2015 a new provision was inserted - Section 11(13), mandating the Courts to make appointment of arbitrators within 60 days of the notice being served on the other party. Section 24 was also amended to provide that the arbitral tribunals should conduct their proceedings on a day-to-day basis and may even provide penalties for adjournments that are sought without sufficient cause. Where the arbitrator is responsible for delay in making the award then the fees can be reduced. The

amendment to Section 17 (Interim Measures ordered by Tribunal) restricted its applicability only to applications made by a party during the arbitral proceedings and not at any time after making of the award. Amendments to the Act were made as recently as 2021 when Section 36 of the Act was amended, empowering the court to grant an unconditional stay of the enforcement of an award. A Bill to further amend the Act will be presented to the parliament before the end of the year.

However, to my understanding, besides fast-tracking the procedure before the arbitral tribunal, which has been done to a large extent - the statutory reforms cannot succeed unless they further restrict the powers of the courts to interfere. Without any disrespect meant towards the judiciary, the courts system has let us down by constant Appeals/ Interventions, etc. The bar and the bench cannot be blamed as the law permits the procedures. More than reforms to the law there is a need to “give up” “judicial interventions” as a matter of rule by the bar as well as the bench. By “give up” is meant to “exercise restraint” pending suitable legislative reform. In *McDermott International Inc. v. Burn Standard Co. Ltd. and others*², it was noted by the Supreme Court itself that under Section 34, the Court does not act as an Appellate Authority for factual findings, evidence, or questions of law dealt with by the arbitral tribunal. It can only quash the award leaving the parties free to begin the arbitration again if it is desired.

It is important to mention here that the 1996 Act governs both Domestic as well as International Arbitrations, which are distinguished based on the nationality of parties and the seat of arbitration. Part I of the Act applies to arbitrations seated in India, whereas Part II primarily deals with the enforcement of foreign awards. In international Arbitrations the appointment of the arbitrator is done by the Supreme Court, on an application, if the parties fail to appoint. International arbitral awards can be refused to be enforced on the grounds of being violative of “public policy” where it touches upon fraud, violates basic Indian law or goes against morality - very limited as compared to the grounds on which

Domestic Arbitral Award may be challenged. The other grounds to refuse recognition and enforcement of a foreign award are that the award is contrary to the interests of India, or justice or morality. Merely because an award has been made against an Indian entity would not make the award either contrary to the interests of India or justice or morality. This in essence of the jurisprudence on the subject of enforcing a foreign award.

Now that the Arbitration Act has been straightened out with reforms; post award the parties are faced with delays in Courts. Effectively the case has to go through all the appeals, review procedures and stages before a final verdict, which may grant some relief as in the *Gayatri Balasamy* case. But the root cause is the post-award interventions almost amounting to rehearing the arbitration and to send it back for a new arbitration. Further amendment was made to Section 37 & 50 [Appealable Orders] to provide for a non-obstante clause so as to restrict the right to appeal only in terms of these sections, thereby removing the ambiguity arising from Section 13(1) of the Commercial Courts Act 2015, which provides for a wider right to appeal. This is a positive step that removed disruptive overlapping between different statutes dealing with the same subject. It is hoped that with the 2025 amendment Bill these issues will be addressed.

It becomes apparent that the Indian legislature has done quite a lot in promoting and distinguishing arbitration from other types of dispute resolution. In France, the French Code on Arbitration is found mainly in Articles 1442-1527 of the French Code of Civil Procedure, though some procedures are also found in other codes. It is time to start a process of joint examination of the laws, rules and reforms being made so that a strong structure on arbitration can be built along with institutional bodies such as ICC to coordinate and lead the efforts. ■

1. 2024 SCC OnLine SC 522.

2. 2025 DHC 7609.

3. OMP [COMM] 358, 390 of 2018, & O.M.P. [COMM] 30 of 2020 Delhi High Court

4. 2025 INSC 605

5. [[2006] 11 SCC 181]

LA PLACE DE PARIS DANS L'ARBITRAGE INTERNATIONAL À L'ÉPREUVE DE L'ENQUÊTE QMUL 2025



Charles NAIRAC, Avocat à la Cour, Associé et co-responsable mondial du groupe Arbitrage international, White & Case LLP

Bogyung HWANG, Avocate à la Cour, Collaboratrice, White & Case LLP



Si la place d'arbitrage de Paris demeure solidement ancrée parmi les sièges les plus utilisés en pratique, l'enquête QMUL 2025 met en évidence un décalage entre attractivité perçue et choix effectifs des utilisateurs, dans un contexte de concurrence accrue entre sièges. Au-delà des classements, l'étude souligne l'influence de la composition géographique des répondants, l'impact de certaines évolutions jurisprudentielles et les attentes suscitées par la réforme en cours du droit français de l'arbitrage, autant de facteurs qui pèseront sur l'attractivité future de la place parisienne.

L'édiction 2025 de l'enquête internationale sur l'arbitrage, menée par la Queen Mary University of London en partenariat avec White & Case LLP, s'appuie sur un nombre record de 2 402 répondants et 117 entretiens approfondis¹. Contrairement à certains discours institutionnels parfois trop optimistes, ses résultats offrent une vision nuancée : Paris, bien qu'historiquement reconnue comme une place majeure de l'arbitrage, voit aujourd'hui son attractivité concurrencée par d'autres places.

Des critères de choix stables et objectifs

L'enquête 2025 confirme que les critères déterminant le choix d'un siège arbitral restent remarquablement stables dans le temps. Les répondants placent en tête : le soutien à l'arbitrage par les juridictions locales, la neutralité et l'impartialité du système juridique local et de la législation nationale sur l'arbitrage, ainsi qu'un solide historique en matière d'exécution des sentences.

Ces critères, déjà identifiés dans les éditions précédentes², témoignent d'une attente constante des utilisateurs en faveur des garanties de sécurité juridique, d'indépendance et d'efficacité.

Paris : une place historique, mais une concurrence accrue

Dans ce cadre, Paris conserve une position solide, figurant toujours parmi les cinq sièges les plus cités au niveau mondial dans l'enquête QMUL 2025. Elle est toutefois devancée par Londres, Singapour, Hong Kong et Beijing, étant précisé que le classement reflète la préférence exprimée par les répondants quant aux sièges considérés comme les plus attractifs, et non les choix effectivement opérés dans la pratique. La composition géographique des répondants influence ainsi de plus en plus les résultats déclaratifs de l'enquête³, ce qui se traduit notamment par une préférence accrue pour des sièges situés dans leur zone géographique.

Les statistiques de la Cour internationale d'arbitrage de la CCI offrent à cet égard un éclairage complémentaire : elles montrent que les sièges effectivement choisis demeurent Londres (96), Paris (90) et Genève (50), qui figurent parmi les juridictions les plus fréquemment retenues⁴. Le déclin relatif de Paris dans le classement de l'enquête QMUL 2025 (déjà perceptible dans l'édiction 2021 de la même enquête), fondé sur la préférence exprimée par les répondants, doit ainsi être interprété avec

prudence, à la lumière de cette dissociation entre attractivité perçue et pratiques effectives, sans pour autant occulter la concurrence accrue exercée par les stratégies institutionnelles d'autres sièges.

À cela s'ajoutent des éléments de perception moins favorables. Plusieurs répondants relèvent que certaines décisions récentes d'annulation ou de refus d'exequatur rendues par les juridictions françaises, notamment dans des affaires impliquant des allégations de corruption ou d'atteinte à l'ordre public international, ont pu nourrir un sentiment d'incertitude⁵. Si ces décisions s'inscrivent dans une logique de lutte contre les pratiques illicites, elles alimentent aussi l'idée d'un contrôle judiciaire parfois perçu comme plus intrusif que dans d'autres sièges, au détriment de la finalité des sentences arbitrales.

Réforme du droit de l'arbitrage : quels apports ?

C'est dans ce contexte de concurrence accrue que s'inscrit l'initiative du ministère de la Justice lancée en novembre 2024, visant à examiner une nouvelle réforme du droit français de l'arbitrage. Sans remettre en cause les acquis structurants de la réforme de 2011, largement reconnue pour avoir renforcé l'attractivité du

1. Pour le détail, voir « 2025 International Arbitration Survey », téléchargeable sur le site de la Queen Mary University of London.

2. Voir, 2021 International Arbitration Survey, p. 8 (Graphique 4) ; 2018 International Arbitration Survey, p. 10-11 (Graphique 8) ; 2015 International Arbitration Survey, p. 14 (Graphique 10) ; 2010 International Arbitration Survey, p. 18 (Graphique 14).

3. Dans cette édition de l'enquête internationale sur l'arbitrage, 47 % des répondants ont indiqué l'Asie-Pacifique comme la région dans laquelle ils exercent ou opèrent principalement, suivie de l'Europe (21 %), de l'Amérique du Nord (10 %) et du Moyen-Orient (9 %). Les Caraïbes / l'Amérique latine et l'Afrique représentaient respectivement 7 % et 6 % des réponses, 2025 International Arbitration Survey, p. 37.

4. « ICC Dispute Resolution Statistics: 2024 », iccwbo.org, 24 juin 2025.

5. « 2025 International Arbitration Survey », p. 8.

6. Groupe de travail sur la réforme du droit français de l'arbitrage, « Rapport et propositions de réforme », La Documentation française, mars 2025.

cadre français en matière de reconnaissance, d'exécution et de contrôle des sentences, le rapport⁶ remis en mars 2025 propose une série d'ajustements destinés à améliorer la lisibilité et la cohérence du droit applicable.

La création envisagée d'un Code de l'arbitrage autonome, accompagnée de propositions ciblées visant à accroître la flexibilité du régime et à mieux articuler l'arbitrage avec d'autres branches du droit, traduit une

volonté de modernisation substantielle plutôt qu'une refonte radicale. Ces questions nourrissent un débat doctrinal actif, reflétant l'attention portée par les praticiens à la préservation de l'équilibre entre efficacité, lisibilité et autonomie de l'arbitrage.

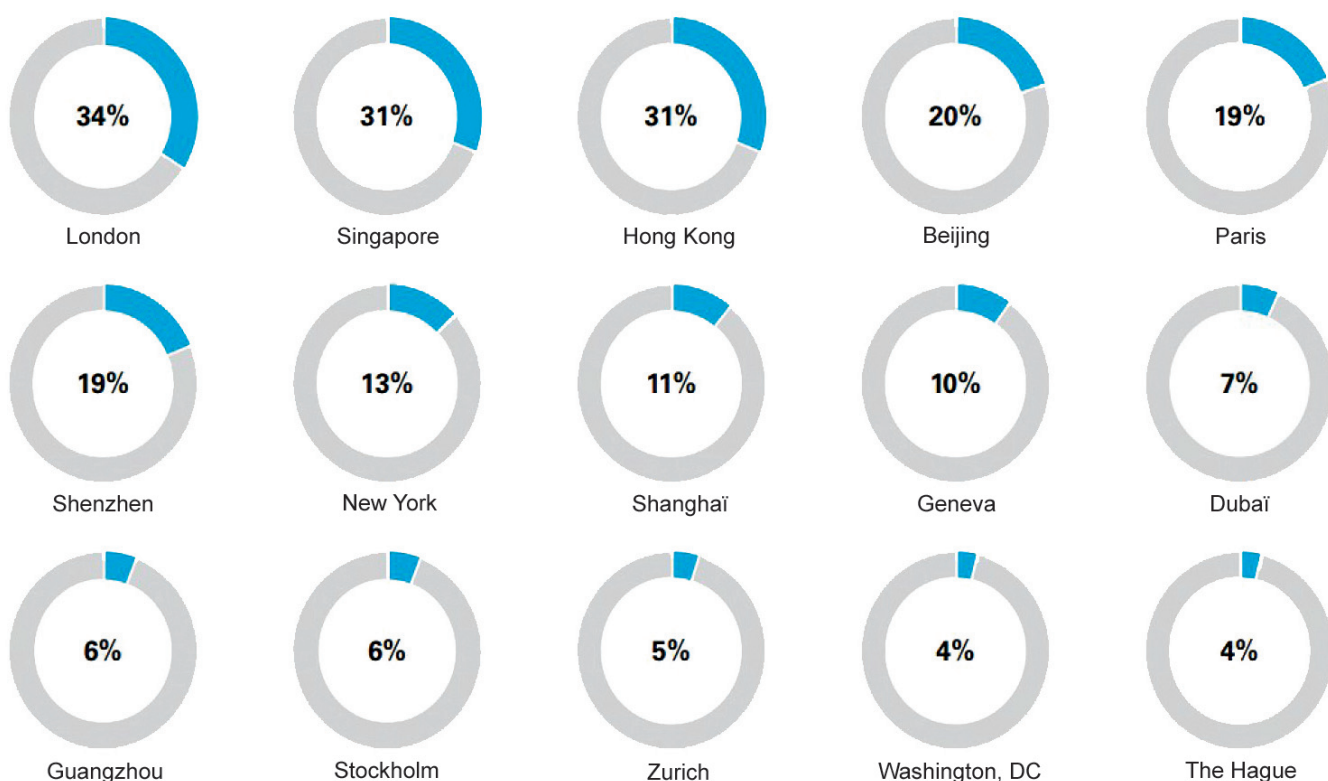
En définitive, l'enquête QMUL 2025 met en lumière une réalité moins flatteuse que celle véhiculée par le discours institutionnel

dominant. Paris demeure une place d'arbitrage majeure, dotée d'atouts structurels indéniables, mais elle évolue désormais dans un environnement où la concurrence est plus vive et où sa jurisprudence, comme ses réformes, est scrutée avec attention.

Plus qu'un héritage, son attractivité future dépendra de sa capacité à offrir, de manière constante et lisible, les garanties de prévisibilité et de retenue judiciaire attendues par les utilisateurs internationaux. ■

Chart 3: Most preferred seats globally

Respondents were asked to specify up to five seats



*Sièges d'arbitrage les plus prisés au niveau mondial,
(2025 International Arbitration Survey, Graphique 3)*

LES TENDANCES DE L'IA AU SERVICE DE L'ARBITRAGE INTERNATIONAL



Jean-Rémi DE MAISTRE, cofondateur et CEO, Jus Mundi

Zeyad ABOUELLAIL, Senior Global Relations Officer for MENA, Jus Mundi



Entre gains d'efficacité et nouvelles capacités d'analyse, l'IA redéfinit les méthodes de travail, transforme les stratégies contentieuses et modernise le fonctionnement des institutions arbitrales. En libérant la créativité des professionnels du droit, ces évolutions leur permettent de mobiliser leurs compétences là où elles conservent toute leur pertinence.

L'intelligence artificielle (IA) s'impose progressivement comme un instrument incontournable dans la pratique de l'arbitrage international. Entre gains d'efficacité et nouvelles capacités d'analyse, l'IA redéfinit les méthodes de travail des praticiens, transforme les stratégies contentieuses et modernise le fonctionnement des institutions arbitrales. Ce phénomène ne constitue pas une rupture brutale mais plutôt une évolution continue qui mérite d'être observée de près.

L'IA au service de l'efficacité opérationnelle

La révolution de la recherche juridique. Traditionnellement, la recherche juridique consomme une part considérable des ressources allouées à un dossier. La spécificité de l'arbitrage international amplifie cette difficulté : la multiplicité des sources applicables crée un environnement juridique particulièrement dense. Là où les ordres juridiques nationaux s'appuient sur des codes structurés ou une jurisprudence cohérente, l'arbitragiste doit composer avec une mosaïque de sources hétérogènes : dispositions législatives multiples (*lex contractus*, loi du siège), conventions internationales, règlements institutionnels variés, et un corpus croissant d'instruments de *soft law*.

Face à cette complexité, les plateformes d'IA, basées sur les Large Language Models (LLMs), représentent un tournant important. Leur capacité à traiter simultanément des milliers de documents, à en extraire les principes pertinents et à identifier les tendances jurisprudentielles transforme radicalement l'approche de la recherche juridique. Au-delà de la simple fonction de moteur de recherche, ces systèmes produisent des

synthèses structurées, dégagent des récurrences argumentatives et formulent même des pistes de réponse à des problématiques juridiques précises.

L'approche agentic de l'IA se révèle particulièrement adaptée aux questions juridiques complexes. Des outils comme JusAI illustrent cette méthodologie : plutôt que de traiter une requête comme un bloc monolithique, ils la décomposent en sous-questions ciblées, interrogent des corpus multilingues et croisent des jurisprudences de différentes juridictions. Cette méthodologie permet d'accéder à un spectre documentaire nettement plus large tout en approfondissant l'analyse du problème juridique.

Le défi multilingue enfin résolu. La dimension multilingue de la pratique de l'arbitrage international constitue une autre source majeure de complexité. Les études démontrent que les outils d'IA actuels dépassent désormais largement les performances des systèmes de traduction automatique de première génération. Leur compréhension du contexte juridique, leur sensibilité aux subtilités terminologiques et leur capacité à restituer le sens plutôt que la lettre marquent une rupture qualitative. Aujourd'hui, JusAI permet de synthétiser et d'analyser des documents juridiques quelle que soit leur langue d'origine, sans sacrifier la précision juridique.

L'IA comme outil stratégique et prédictif

L'élaboration de stratégies juridiques. Élaborer une ligne de défense efficace suppose d'articuler correctement les faits allégués avec les arguments juridiques, d'identifier les preuves pertinentes et d'organiser un ensemble documentaire souvent pléthorique.

Ces opérations ont longtemps reposé sur le travail manuel des équipes juridiques. Les systèmes d'IA actuels transforment cette approche en créant des liens dynamiques entre les différents éléments du dossier. Ils détectent automatiquement les incohérences argumentatives, signalent les failles dans l'argumentation et proposent des pistes de raisonnement fondées sur l'analyse de la jurisprudence pertinente. Certains outils peuvent anticiper les arguments de la partie adverse en s'appuyant sur l'historique de ses interventions, ou identifier les orientations jurisprudentielles d'un arbitre en examinant ses décisions antérieures.

Cette capacité d'anticipation aide les conseils à prendre des décisions plus éclairées quant à la conduite à tenir. Elle intéresse également fortement les tiers financeurs, qui y trouvent un outil moderne d'évaluation des risques et des rendements potentiels.

La sélection des arbitres. Le choix de l'arbitre représente un moment crucial dans toute procédure arbitrale. Pourtant, ce choix s'est longtemps fait sur la base de réputation informelle et d'informations partielles. Cette opacité nuit tant à la transparence du système qu'à la diversité du vivier d'arbitres, tout en compliquant sérieusement la détection des conflits d'intérêts.

Les outils d'IA bouleversent cette pratique en permettant une analyse approfondie du profil décisionnel de chaque arbitre en scrutant l'ensemble de ses sentences antérieures. Cette objectivation du choix introduit une dimension factuelle dans un processus qui en manquait cruellement. Parallèlement, la vérification des conflits d'intérêts gagne en rigueur. En croisant systématiquement les participations passées et les affiliations professionnelles à l'aide d'outils dédiés tels

que le « Conflict Checker » de Jus Mundi, l'IA détecte des liens potentiellement problématiques qui auraient pu échapper à un examen manuel.

L'IA au service des institutions arbitrales et des arbitres

L'optimisation de la gestion des affaires. L'impact de l'IA dépasse largement le seul cadre de la pratique des conseils. Les institutions arbitrales commencent elles-mêmes à intégrer ces technologies dans leurs procédures internes.

La gestion administrative des affaires demeure l'un des points faibles pointés du système arbitral. Malgré la généralisation des plateformes de dépôt électronique, nombre d'institutions fonctionnent encore avec des processus partiellement manuels. L'établissement des calendriers procéduraux, le suivi des échéances, la diffusion des ordonnances de procédure ou le contrôle des dépôts documentaires requièrent fréquemment une intervention humaine.

L'automatisation de ces tâches répétitives pourrait alléger substantiellement la charge administrative pesant sur les institutions et les tribunaux arbitraux. L'IA peut concevoir des calendriers types en s'appuyant sur les règle-

ments applicables et les pratiques antérieures, générer des alertes automatiques pour le respect des délais, voire produire des modèles d'ordonnances procédurales. Cela non seulement décharge les gestionnaires de dossiers de ces aspects routiniers, mais contribue également à garantir une plus grande prévisibilité dans le déroulement des procédures.

L'assistant virtuel de l'arbitre. Dans les arbitrages complexes, les tribunaux doivent traiter des masses documentaires considérables. Un assistant virtuel peut accompagner l'arbitre en temps réel dans cette tâche. Ces systèmes condensent les arguments développés par les parties, organisent les éléments de preuve et facilitent la navigation dans les milliers de pages que peut compter un dossier. Au-delà de cette aide, l'IA peut intervenir dans la phase rédactionnelle. Elle peut contribuer à la préparation des ordonnances procédurales ou à la rédaction des sections factuelles et procédurales des sentences. En accélérant cette étape souvent source de retards importants, l'IA pourrait contribuer à résoudre l'un des problèmes récurrents de l'arbitrage international : la lenteur dans le prononcé des sentences finales.

Ces rôles rappellent ceux traditionnellement assumés par les secrétaires de tribunal.

Cependant, cette utilisation soulève des interrogations sérieuses quant au respect des exigences procédurales. Une divulgation de cette utilisation aux parties pourrait s'imposer, voire, dans certains cas, un consentement explicite de leur part. Ces questions doivent être clarifiées au fur et à mesure que la pratique se développe. Le principe reste toutefois acquis : sous réserve d'un encadrement approprié et transparent, l'assistance de l'IA peut apporter une valeur ajoutée réelle au travail des arbitres.

Conclusion

L'arbitrage international connaît actuellement une mutation technologique sans précédent. Ces évolutions ne visent pas à supplanter le jugement humain mais à le prolonger, en permettant aux professionnels du droit de mobiliser leurs compétences là où elles conservent toute leur pertinence : l'analyse critique, l'imagination stratégique et l'appréciation nuancée des situations.

L'enjeu des prochaines années consistera à trancher des questions relatives à la divulgation de l'utilisation de l'IA, à la sécurisation des données confidentielles et à la préservation de l'autonomie des parties. Ces débats engageront nécessairement l'ensemble de la communauté arbitrale. ■

Une étude indépendante confirme les avantages de l'approche agentique

En octobre 2025, Vals AI, organisation reconnue comme référence pour l'évaluation des systèmes d'IA grâce à son expertise et ses benchmarks impartiaux, a mené une étude comparative entre Jus AI V1 (approche non-agentique) et Jus AI V2 (approche agentique).

Des experts en arbitrage international ont conçu 60 questions réparties en deux catégories : la recherche juridique (identification d'autorités juridiques, analyse de documents, rédaction de mémos de recherche) et l'analyse juridique (identification d'informations clés, synthèse, élaboration d'argumentaires, rédaction de communications). Ces questions ont été conçues pour correspondre aux situations concrètes auxquelles sont confrontés les praticiens de l'arbitrage international.

Les experts ont défini les critères auxquels une réponse de qualité, équivalente à celle d'un collaborateur senior, devrait satisfaire, notamment l'exactitude (la réponse et les conclusions sont-elles correctes ?) et la pertinence (les citations soutiennent-elles effectivement la réponse ?). L'évaluation des réponses des deux versions a ensuite été réalisée par une approche automatisée utilisant plusieurs modèles d'IA entraînés spécifiquement pour les tâches juridiques.

Les résultats démontrent une préférence nette pour la version agentique : Jus AI V2 a été préférée 5:1 dans l'ensemble. L'étude confirme que V2 produit des réponses plus précises et mieux sourcées. Les améliorations les plus marquées concernent précisément les tâches nécessitant une analyse approfondie :

- Recherche d'informations clés : + 46,7 %
- Élaboration d'argumentaires juridiques : + 30,3 %
- Analyse de documents : + 20 %

En pratique, V2 permet de repérer plus efficacement les informations essentielles, de mobiliser les sources pertinentes pour bâtir une argumentation plus robuste, et de fournir des réponses à la fois plus justes et plus exhaustives.

Source : Vals AI Evaluation of Jus AI V2, octobre 2025

JOINT ICC ARBITRATION DAY, A SUCCESSFUL START



Lauren RASKING, Counsel, A&O Shearman

Julie DERÉ, Secretary General, ICC Belgique



On 11 December 2025, ICC Belgium, ICC France, ICC Netherlands and ICC Germany joined forces to organise the first “*Joint ICC Arbitration Day*”. This event brought together private practitioners, in-house counsel and ICC Court members for a brisk tour of where international arbitration stands. From upbeat opening remarks to candid in-house perspectives, the day balanced data, doctrine and practical insights, all with a clear European focus.

For the first time, ICC Belgium, ICC France, ICC Netherlands and ICC Germany joined forces to organise a Joint ICC Arbitration Day. The event took place on 11 December 2025 in Brussels, with the morning programme hosted at Linklaters and the afternoon programme held at The Merode, where participants continued the discussions in a more informal setting with networking, drinks and dancing. Hosted by ICC Belgium, ICC France, ICC Netherlands and ICC Germany, the Joint ICC Arbitration Day brought together private practitioners, in-house counsel and ICC Court members for a brisk tour of where international arbitration stands—and where it is headed. From upbeat opening remarks to candid in-house perspectives, the day balanced data, doctrine and practical insights, all with a clear European focus.

The Joint ICC Arbitration Day opened with welcoming remarks that set an energetic and collegial tone for the day. After introductory words from Marco Schoups, the Chairs of the four ICC National Committees — Yves Herinckx (Belgium), Marnix Leijten (Netherlands), Clément Fouchard (France) and Glenn Baumgarten (Germany) — framed the event with both enthusiasm and humour. Belgium proudly highlighted its remarkable 2025 vintage of Supreme Court decisions, the Netherlands jokingly hinted at a “*hostile takeover*” of ICC Belgium, and Germany noted its centenary while welco-

ming the growing — and warmly applauded — presence of in-house counsel. The diverse, cross-border audience reflected the core ambition of the event: bringing together practitioners from different jurisdictions and professional backgrounds around a shared commitment to international arbitration.

In a forward-looking keynote, ICC Court Secretary General Alexander Fessas offered a snapshot of the institution “*by the numbers*” while looking ahead to what lies next. The ICC is approaching the milestone of its 30,000th registered case, with approximately 1,800 matters currently pending. The caseload continues to cover the full spectrum — from large and complex disputes to expedited proceedings — while remaining strongly anchored in Europe, where half of ICC arbitration seats are located, with Paris retaining a central role. Fessas also highlighted several strategic priorities: more regular updates of the ICC Rules, with a new version targeted for 1 June 2026; further development of the Case Connect platform; and the opening of a new hearing centre in Paris. On technology, the ICC’s message was measured but clear: artificial intelligence will inevitably play a role in arbitration, but its use must be accompanied by transparency and guidance. An ICC Task Force is already examining how AI may be used by arbitrators.

A panel discussion featuring ICC Court members Rolf Trittman, Dirk De Meulemeester, Marieke van Hooijdonk and

Julien Fouret, moderated by Françoise Lefèvre, offered participants a rare glimpse inside the workings of the ICC Court. Comprising 172 members, 19 Vice-Presidents and a President, the Court supervises key aspects of proceedings, including the nomination, challenge and replacement of arbitrators, the scrutiny of draft awards and the determination of fees. The scrutiny process remains focused on ensuring enforceability, and speakers noted that an increasing number of draft awards are returned for improvement — an illustration of the Court’s rigorous standards. Geopolitical developments have so far had limited operational impact, although sensitivities can arise, including anti-suit dynamics involving Russian parties and restrictions affecting certain national Court members in specific cases. The ICC’s reach continues to expand beyond Western Europe, with developments in Chinese arbitration law suggesting greater openness to international practice. The Court also takes a robust approach to conflicts of interest: challenges remain relatively rare (33 in 2024, with 7 upheld), and around 25 arbitrator non-confirmations occurred. Looking ahead, participants heard about forthcoming rule changes—most strikingly summarized as “*the Terms of Reference are dead*.” Other developments include the move away from hard copies, the introduction of electronic signatures for awards, stricter disclosure requirements, and a gradual increase in the threshold for expedited proceedings, with EUR 4 million proposed for new cases.

The discussion then widened to arbitration’s role in a shifting global landscape. Stephanie Leupold, Head of Legal Affairs and Dispute Settlement at DG Trade of the European Commission, placed arbitration within the context of an evolving global economic order.

On technology, the ICC’s message was measured but clear: artificial intelligence will inevitably play a role in arbitration, but its use must be accompanied by transparency and guidance. An ICC Task Force is already examining how AI may be used by arbitrators.

Trade policy, she noted, is increasingly shaped not only by efficiency but also by considerations of economic security, supply-chain resilience and strategic autonomy. At the same time, the need for credible dispute resolution mechanisms remains critical. Although the WTO's appellate mechanism is currently stalled, the Multi-Party Interim Appeal Arbitration Arrangement (MPIA) has attracted broad participation and continues to function as an important stopgap. Leupold emphasized that practitioners, arbitrators and academics all play a vital role in maintaining a rules-based trading system. She also touched on the growing complexity of sanctions regimes and their potential implications for the recognition and enforcement of arbitral awards.

The perspective of corporate users was then explored in a panel featuring in-house counsel Glenn Baumgarten and Cyril Dumoulin, moderated by Julie Otjacques. Their message was pragmatic: arbitration remains a valued tool, but companies increasingly adopt a "horses for courses" approach. ICC arbitration is often preferred, yet regional arbitration institutions and state courts also have their place depending on the dispute. Data protection and cybersecurity considerations are now significant factors when selecting a seat or institution, with predictable regulatory environments highly valued. On technology, digitalization is no longer optional and AI is steadily being integrated into practice —

albeit cautiously. As one participant noted, failing to engage with AI risks leaving lawyers "strangers in their own teams." For external counsel, the expectations are clear: use technology responsibly, maintain human oversight and deliver genuine cost efficiency. Corporate counsel also expressed interest in secure, institution-managed case platforms that could streamline filings and potentially assist with document production or preliminary case assessment. When it comes to procedure and outcomes, efficiency is key. Arbitrators who actively manage proceedings and facilitate settlement when appropriate are highly appreciated. One benchmark offered during the discussion captured the desired balance: ask whether a step is "legal, ethical and wise." Mediation received more mixed reactions — valued in principle but sometimes difficult to promote internally due to concerns about predictability — although some participants encouraged a broader understanding of success that includes commercially optimal outcomes rather than purely legal victories. A final practical tip from finance-savvy participants drew smiles: whenever possible, avoid issuing awards just before companies close their year-end accounts.

The first part of the day concluded with closing reflections from Arnaud Nuyts, who reminded participants that in an increasingly complex and unpredictable world, arbitration continues to play a vital role. At its core,

he suggested, arbitration embodies the enduring importance of order, reason and dialogue in resolving disputes.

After this rich and engaging first part of the programme, participants made their way to The Merode for the evening programme. In the elegant setting of the historic venue, guests enjoyed networking drinks followed by a walking dinner, offering further opportunities to continue the day's discussions in a more informal atmosphere. Conversations flowed easily across jurisdictions and professions, reflecting the collaborative spirit that had characterised the event from the start.

The most dedicated party troopers stayed well into the evening, with the celebrations continuing until midnight on the dance floor, an energetic close to a day devoted to dialogue, insight and connection within the arbitration community.

We would like to extend our sincere thanks to our sponsors, whose support made this event possible: **Allen & Overy, Linklaters, Liedekerke, Loyens & Loeff, Fieldfisher and Schoups.**

Encouraged by the success of this first joint initiative, the four ICC National Committees confirmed that the collaboration will continue. The next Joint ICC Arbitration Day will take place on 3 December in Amsterdam, where the community will once again gather to exchange views and strengthen cross-border ties in international arbitration. ■

ICC Belgium | **ICC** France | **ICC** Netherlands | **ICC** Germany | **ICC** Dispute Resolution Services

ICC JOINT ARBITRATION DAY

**THURSDAY 11 DECEMBER 2025
BRUSSELS**

**02:00 PM - 06:30 PM
06:30 PM - 12:00 AM**

Kindly sponsored by **A&O SHEARMAN**  **Linklaters** **LOYENS & LOEFF** **SCHOUPS** **fieldfisher**



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 Cote 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



DOSSIER

DOUANES : PANORAMA DES TRANSFORMATIONS EN COURS

© miss irine - AdobeStock



©DR

De quelle manière les administrations publiques chargées d'organiser et de surveiller la perception des droits d'importation et d'exportation des marchandises sont-elles en train de se transformer en vue de s'adapter aux évolutions du commerce international ? Comment le secteur privé participe-t-il à ces transformations ? C'est à ces questions que nous avons souhaité répondre en nous appuyant sur les travaux récents de notre commission Douanes et Facilitation du commerce, et nos échanges avec les acteurs d'un écosystème douanier français et européen en pleine mutation. Nous remercions tous les auteurs qui ont accepté de partager leur vision et leur expérience. La somme de leurs contributions donne une image stimulante du panorama des transformations en cours.

Jean-Marie Salva et Paco Jimenez (Fendler Salva Partners) présentent les enjeux juridiques, technologiques et pratiques de la réforme de l'Union douanière en cours, qui va consacrer le principe d'une Autorité douanière européenne et organiser de manière graduelle le passage de la déclaration à la mise à disposition d'un jeu de données.

Karine Boris-Treille, cheffe du pôle Affaires européennes de la délégation aux relations internationales de la Direction générale des Douanes et des Droits indirects revient en détail sur les ambitions du futur Data Hub européen qui a vocation à se substituer aux 111 systèmes nationaux informatiques de collecte de données et poursuit l'ambition de positionner l'Union européenne parmi les juridictions les plus avancées en matière de gestion décentralisée, sécurisée et dématérialisée des données douanières.

Le secteur privé est également mobilisé afin d'apporter sa contribution à ce chantier de modernisation : les chambres de commerce de Coblenz et de Munich ont mené à bien un projet exemplaire de dématérialisation des certificats d'origine qui s'étend aujourd'hui à tout le territoire de la première économie de la zone euro. Johanna Wegner et Sébastien Esland donnent les clés de ce projet d'amélioration concrète pour les exportateurs au service de la facilitation des échanges et de la sécurisation des gains liés aux accords préférentiels.

Le résumé d'un atelier organisé lors de l'université d'été de l'Internationalisation des entreprises (UEIE) sur l'enjeu de la maîtrise de la douane, de l'export control et de la conformité apporte un éclairage plus micro. Les témoignages d'Arnaud Fendler (Fendler Salva Partners) et de Marthe Talleu (Gerflor) permettent de comprendre la manière dont les entreprises s'adaptent à la complexité croissante des enjeux douaniers, et parviennent à mobiliser, parfois, en les combinant, des ressources internes et externes afin de réduire les risques de sanction et de non-conformité. Plus que jamais la maîtrise de la fonction douane au sens large, c'est-à-dire reposant sur une approche transversale douane-fiscalité-conformité, devient un levier de performance pour les entreprises. ■

Emmanuelle BUTAUD-STUBBS
Délégué général d'ICC France

LE PROJET DE RÉFORME DE L'UNION DOUANIÈRE DE L'UE



Jean-Marie SALVA,
SENIOR ASSOCIÉ

et

Paco JIMENEZ, doctorant,
cabinet Fendler Salva Partners



Le projet de réforme de l'Union douanière de l'UE affiche de grandes ambitions à moyen terme. La nouvelle autorité douanière qui sera finalement basée à Lille devrait favoriser l'harmonisation entre États et la sécurité juridique. La mise en place d'un véritable guichet unique, l'EU Customs Data Hub, destiné à centraliser toutes les données douanières, annonce le passage à la douane algorithmique.

Lancé en 2023, le projet de réforme d'Union douanière, soutenu par le Parlement européen en mars 2024, devrait être mis en œuvre à partir de 2028. Il commencera par une phase pilote, volontaire et progressive qui comprend l'ouverture du EU Customs Data Hub. En 2032, entrera en vigueur le nouveau régime « Trust & Check Traders ». Enfin en 2035, l'UE procédera à une évaluation globale du système et décidera ou non de rendre le système obligatoire pour l'ensemble des importateurs. Cette clause constitue un verrou politique majeur de la réforme.

La redéfinition de l'importateur

Il s'agit d'un élément essentiel de la réforme qui consacre l'abandon progressif d'une conception purement formelle de l'importateur (celui qui déclare) au profit d'une approche fonctionnelle : celui qui contrôle réellement la transaction, qui organise la logistique et qui maîtrise la chaîne économique.

Le raisonnement suivi est le même que celui qui prévalait à l'époque de la regrettée « First Sale » en cas de ventes successives : suivre un « ordre dégressif » consistant à identifier l'importateur « réel » en remontant la chaîne jusqu'à l'acteur qui exerce le plus de contrôle économique et logistique.

L'avantage majeur de cette approche est d'éviter que des acteurs se cachent derrière des entités écrans ou des prestataires logistiques et d'aligner la responsabilité douanière avec le pouvoir économique réel.

Elle est aussi un facteur de risque juridique et d'incertitude : qui doit payer la dette douanière ? qui supporte les sanctions éventuelles pour manquements réglementaires ?

Cette redéfinition suppose donc un mécanisme juridique robuste de transfert de responsabilité en chaîne, traçable, opposable aux autorités et intégré au Data Hub.

Nul doute qu'elle impactera profondément les Incoterms commerciaux dans leur prochaine édition.

Création d'une Autorité douanière de l'UE

C'est la « star » de la réforme, mais aussi son point le plus sensible, car elle touche aux souverainetés nationales. La Commission défend une autorité dotée d'un véritable pouvoir d'harmonisation et d'interprétation du droit douanier, tandis que le Conseil privilégie une logique de coordination laissant la main aux administrations nationales. L'efficacité de la réforme dépendra du rôle qui lui sera effectivement confié, en particulier dans son articulation avec le EU Customs Data Hub. Son implantation à Lille, désormais actée, apparaît cohérente au regard de sa position stratégique au cœur des flux logistiques européens et de son ancrage opérationnel.

Le passage à une douane algorithmique

La création d'un « EU Customs Data Hub » illustre le changement de paradigme douanier : on passe d'une douane déclarative à une douane « data-driven » qui permet le croisement automatique des flux, la détection des risques et le ciblage des contrôles. Il s'agit bien d'un guichet unique destiné à recevoir toutes les données douanières, pour tous les États membres et pour tous les opérateurs. Des données sensibles qui touchent aux stratégies industrielles et donc à la souveraineté économique.

C'est un peu le cerveau de la frontière européenne et surtout l'outil de mise en œuvre réelle des politiques non douanières (sanctions, CBAM, travail forcé, déforestation...) pour lesquelles la bande passante de la déclaration en douane traditionnelle, même dématérialisée, est saturée depuis longtemps.

Le statut Trust & check : un super OEA ?

Le statut de « Trust & Check Traders » constitue l'un des piliers opérationnels de la réforme. Il s'adresse aux opérateurs économiques considérés structurellement fiables, en raison de la qualité de leurs données, de la

maîtrise de leur chaîne logistique et de leur capacité à assumer une responsabilité douanière élargie. Concrètement, ce statut repose sur un principe simple : moins de contrôles pour l'opérateur, mais plus d'exigences en amont. Les opérateurs agréés devront transmettre, via le EU Customs Data Hub, des données complètes, standardisées et vérifiables couvrant l'ensemble de la transaction (flux physiques, flux financiers, acteurs impliqués, conformité réglementaire). En contrepartie, ils bénéficieront de facilitations douanières substantielles, notamment une réduction des contrôles physiques et documentaires, des procédures simplifiées et un traitement prioritaire des flux.

Le statut de Trust & Check Traders ne remplace pas le statut d'Opérateur économique agréé (OEA), qui demeure en vigueur, mais le complète en l'adaptant aux exigences d'une douane fondée sur la donnée et la gestion des risques.

Une réforme à la mesure des défis européens ?

L'architecture de cette réforme est audacieuse. Les problèmes techniques ne manqueront pas, notamment sur l'articulation des pouvoirs de la future autorité douanière avec ceux des États membres, mais seule la volonté politique peut venir à bout de résistances locales probables. Cette volonté procède d'une double prise de conscience : tout d'abord de ce que le problème de l'union douanière n'est pas l'excès ou l'insuffisance de règles, mais leur application éclatée qui est un facteur d'affaiblissement collectif ; ensuite de l'urgence qui n'a jamais été aussi grande. La guerre commerciale est clairement déclarée et l'industrie européenne est chaque jour davantage menacée sous les coups de boutoir chinois et américains.

La citadelle douanière à l'égard des mauvais joueurs du commerce mondial ne doit plus être un tabou à condition d'être adossée à un vrai marché intérieur enfin achevé.

Et elle doit être mise en place avant la tempête qui monte. ■

LA CENTRALISATION DES DONNÉES AU CŒUR DE LA RÉFORME DOUANIÈRE DE L'UE



Karine BORIS-TREILLE, cheffe du pôle affaires européennes de la délégation aux relations internationales de la DGDDI

Cœur de la réforme de l'Union douanière de l'UE, le Data hub, la plateforme européenne destinée à collecter et exploiter de manière centralisée la donnée douanière, représente une évolution inédite pour les États membres et les opérateurs économiques. Adossé à la future Autorité douanière européenne, il est conçu pour devenir à terme l'outil de pilotage de l'Union douanière.

La matière douanière est plus que jamais sous les feux des médias : explosion du e-commerce avec plus de 4 milliards d'articles dédouanés en 2024, tensions commerciales survenues depuis l'élection présidentielle américaine... alors que l'Union européenne achève dans le même temps sa plus importante réforme douanière depuis la réalisation du marché intérieur dans les années 1990. Vrai moteur de la réforme : la plateforme de données douanières européennes ou «Data Hub» dès 2028, seul outil jugé par la Commission européenne à même de traiter ces flux de façon suffisamment robuste et adaptée.

Si la dématérialisation des processus douaniers était au cœur de la réforme douanière précédente, les États membres ont décidé cette fois d'aller beaucoup plus loin, prenant acte des limitations posées par le développement de systèmes informatiques nationaux en mettant en commun la collecte et l'exploitation des données douanières au niveau européen. Le Data Hub, conçu comme une plateforme de données centralisée, est ainsi appelé à remplacer à terme les 111 systèmes informatiques nationaux de collecte de la donnée développés par chacun des États membres, au travers d'un seul point d'entrée unique au niveau européen offert aux opérateurs.

Outre ce principe de centralisation de la donnée, plusieurs principes tout aussi inédits sont au cœur de cette réforme : la déclaration en douane va ainsi évoluer vers un jeu de donnée, collecté de manière itérative au fur et à mesure des processus commerciaux et logistiques. Ce jeu de données sera réutilisable selon les usages douaniers recherchés, limitant ainsi les coûts de ressaisie.

À la notion de déclarant va se substituer celle d'importateur et d'exportateurs qui seront responsables de la fiabilité de ladite donnée comme de la conformité des marchandises importées et exportées aux réglementations

douanières et non douanières, qui sont reconnues pour la première fois dans le Code des douanes de l'Union.

Ce niveau européen n'est pas désincarné. C'est un autre changement majeur indissociable de la création du Data Hub. Ce sera en effet à la future autorité douanière européenne, non seulement de gérer et de maintenir le Data Hub, mais d'exercer un premier niveau de gestion de risque. Le Data Hub est ainsi appelé à devenir l'outil de dédouanement et de gestion des risques à l'échelle européenne en temps réel. Cet outil permettra, d'une part, une réactivité accrue face aux défis du commerce moderne (en particulier l'e-commerce), ainsi qu'aux crises ou aux menaces externes auxquelles l'UE est confrontée, et, d'autre part, à l'Union européenne de mieux évaluer les fragilités et les atouts de ses chaînes de valeur. Le Data Hub sera, à terme, sous la conduite de l'autorité douanière de l'UE (EUCA), un véritable outil de pilotage de l'Union douanière.

A l'issue d'un vote conjoint du Parlement européen et du Conseil le 25 mars, c'est la candidature de Lille qui a été retenue pour accueillir cette future Autorité, **grâce à la qualité du dossier technique** et une campagne de promotion dynamique alliant les partenaires institutionnels et économiques tant locaux que nationaux.

Il est également conçu comme un écosystème informatique capable de renforcer les synergies des administrations douanières avec l'ensemble des autorités en charge de la protection du marché intérieur de l'UE (surveillance de marché, fiscalité...), d'autres organisations européennes et les opérateurs économiques, qui y gagneront en simplicité dans leurs démarches. Pour autant, une telle concentration de données stratégiques au sein de ce «coffre-fort» du commerce international ne sera pas sans attirer les convoitises d'organisations criminelles et d'États tiers hostiles. La France est l'État le plus

moteur en la matière et a obtenu au Conseil de l'UE des garanties de cybersécurité, de souveraineté et de disponibilité accrues par rapport au texte initial de la Commission, concernant ces données qui seront échangées via le Data Hub. Ainsi, une sécurisation des accès et des infrastructures informatiques (localisées en Europe) a été portée tout au long des négociations par la France qui demande, en outre, des garanties sur la souveraineté numérique des données commerciales et douanières, et des dispositions sectorielles contre les lois d'extraterritorialité de pays tiers. Il est également nécessaire que les acteurs clé européens du secteur du cloud souverain se mobilisent pour proposer et bâtir collectivement une offre souveraine, au vu des opportunités en termes de marché que représente le chantier du Data Hub.

Ces changements sont majeurs pour les opérateurs économiques qui doivent s'y préparer. Pour autant, ils disposent encore d'un peu de temps, la priorité des autorités européennes étant le e-commerce. Les premiers travaux en la matière commenceront par l'ingestion des données de ventes de e-commerce, le calcul des frais de gestion (« handling fees ») et des droits de douane simplifiés à partir de 2026.

Le processus se poursuivra en 2027 et ce n'est qu'en 2028, au vu du calendrier actuel, que le Data Hub e-commerce sera effectif sous couvert de l'EUCA et disposera des interconnexions appropriées avec les systèmes d'information des États membres. Les autres opérateurs économiques pourront commencer à injecter leurs données douanières et commerciales à compter de 2032 dans le Data Hub sur la base du volontariat, le Data Hub ne devenant obligatoire qu'en 2037. Il n'est pas exclu toutefois que ces échéances soient modifiées à l'issue des discussions européennes toujours en cours en trilogues (Conseil, Commission, Parlement européen). ■

ALLEMAGNE : UNE INNOVATION STRUCTURELLE MAJEURE



Sebastian ESLAND, Product Owner,
IHK-GfI (CCI)

Johanna WEGNER, Avocate, Cheffe du service
Droit douanier et du commerce extérieur,
CCI de Munich et de Haute-Bavière



Depuis le 15 septembre 2025, les entreprises allemandes disposent, pour la première fois, d'un certificat d'origine numérique ayant pleine valeur d'acte officiel, une innovation à portée stratégique majeure. L'Allemagne affirme ainsi son rôle de précurseur et établit une référence reconnue à l'échelle européenne dans le domaine du commerce extérieur.

La dématérialisation des documents commerciaux stratégiques est depuis plusieurs années identifiée comme un levier essentiel d'optimisation et de sécurisation des chaînes logistiques internationales. Avec l'introduction du certificat d'origine entièrement dématérialisé, ce processus de transformation atteint désormais un jalon déterminant. Depuis le 15 septembre 2025, les entreprises allemandes disposent, pour la première fois, d'un certificat d'origine numérique ayant pleine valeur d'acte officiel. L'Allemagne affirme ainsi son rôle de précurseur et établit une référence reconnue à l'échelle européenne dans le domaine du commerce extérieur.

Ce certificat d'origine numérique est le résultat d'un projet de numérisation mené à l'échelle fédérale, piloté conjointement par les chambres de commerce et d'industrie de Coblenz et de Munich-Haute-Bavière. Le dispositif a été déployé de manière homogène au sein de l'ensemble du réseau des chambres. La conception et la mise en œuvre techniques ont été confiées à la société IHK Gesellschaft für Informationsverarbeitung mbH (IHK GfI). L'un des éléments distinctifs du projet réside dans son architecture unifiée : l'ensemble des IHK allemandes opèrent sur une plateforme commune, accessible à toutes les entreprises selon des modalités identiques – une approche à ce jour sans équivalent en Europe.

Par le biais du portail central eUZweb, les entreprises sont en mesure de déposer leurs demandes de certificats d'origine, d'en assurer l'instruction et d'en consulter les résultats dans un environnement intégralement dématérialisé. La discontinuité jusqu'alors habituelle due au changement de support est supprimée, l'impression sur des formulaires préimprimés n'étant désormais plus requise. Cette évolution se traduit par des gains significatifs en termes de délais et de coûts, tout en renforçant la sécurité juridique et

opérationnelle des procédures, notamment grâce à la possibilité de vérification permanente des certificats dans le cadre des échanges internationaux de marchandises. Les certificats peuvent être utilisés sous format numérique ; un exemplaire papier peut toutefois être établi si nécessaire, sans qu'aucune obligation de choix entre les deux formats ne soit imposée aux entreprises.

Pour une économie fortement tournée vers l'exportation, cette innovation revêt une portée stratégique majeure. Les certificats d'origine constituent un instrument fondamental de la politique commerciale : ils attestent de l'origine des marchandises et sont, dans de nombreux pays, requis pour l'importation ou l'octroi d'avantages tarifaires. Ils sont également régulièrement exigés par les établissements bancaires dans le cadre des crédits documentaires et d'autres mécanismes de financement du commerce international. À titre illustratif, les chambres de commerce et d'industrie allemandes ont délivré environ 1,08 million de certificats d'origine au cours de l'année précédente.

Dans le cadre du projet pilote, l'entreprise BOMAG GmbH a été étroitement associée aux phases de développement et de test du dispositif. « Cette solution numérique constitue une avancée déterminante vers un commerce extérieur plus moderne et plus performant. La simplicité d'utilisation, les gains de productivité et le haut niveau de qualité technique du système sont pleinement convaincants. », déclare Christian Scherer, responsable des questions douanières au sein du département SAIC/Customs & Foreign Trade, Bomag GmbH.

La dimension juridique du certificat d'origine entièrement dématérialisé constitue elle aussi une avancée décisive. En Allemagne, les certificats d'origine ont le statut d'actes authentiques. Leur dématérialisation intégrale ne pouvait donc être envisagée qu'à la lumière d'un cadre légal

clairement défini. L'équivalence juridique avec le document papier est garantie par l'utilisation de signatures électroniques qualifiées, lesquelles assurent la protection cryptographique du contenu et permettent d'identifier de manière univoque l'autorité émettrice.

Ce dispositif est complété par l'attribution d'un numéro de série et d'un code de vérification, grâce auxquels les autorités, les établissements bancaires et les partenaires commerciaux du monde entier peuvent contrôler l'authenticité du certificat en ligne. Par ailleurs, le format numérique répond pleinement aux normes internationales en vigueur, notamment à la convention de Kyoto révisée de l'Organisation mondiale des douanes.

Une approche résolument centrée sur les utilisateurs a constitué un principe directeur tout au long du développement du dispositif. « Notre objectif n'était pas de concevoir une solution pour les entreprises, mais de la développer avec elles », souligne Johanna Wegner, cheffe du service douanes et commerce extérieur à la chambre de commerce et d'industrie de Munich-Haute-Bavière. Grâce à un dialogue étroit et continu avec les acteurs économiques, il a été possible de mettre en place un système à la fois épuré, opérationnel et directement adapté aux exigences de la pratique, conçu spécifiquement pour maximiser l'efficacité et la facilité d'utilisation.

Ce qui pourrait, à première vue, apparaître comme une simple évolution technologique se révèle, à l'examen, être un véritable saut d'innovation structurelle. Avec l'introduction du certificat d'origine entièrement numérique, l'Allemagne se positionne comme un précurseur en Europe et propose un modèle particulièrement convaincant pour l'avenir d'un commerce international dématérialisé, juridiquement sécurisé et durablement orienté vers des processus dématérialisés. ■

SUPPLY CHAIN, DOUANES ET EXPORT CONTROL : NOUVEAUX FACTEURS DE PERFORMANCE



Emmanuelle BUTAUD-STUBBS, Délégué général d'ICC France

Dans le cadre de l'université d'été de l'internationalisation des entreprises (juillet 2025) consacrée au thème : « Performer à l'international : croissance, partenariats et leadership au cœur des enjeux des entreprises », Emmanuelle Butaud-Stubbs a modéré un panel dédié au thème « Supply Chain, Douanes et Export Control » comme nouveaux facteurs de performance dont elle restitue la richesse dans une synthèse.

L'atelier Supply Chain, Douanes et Export a offert un dialogue stimulant entre Marthe Telleu – responsable fiscalité et douanes du groupe Gerflor, une ETI lyonnaise spécialisée dans les revêtements de sols, de murs et les finitions de décoration – et Arnaud Fendler, avocat spécialisé. L'échange a apporté un éclairage opérationnel sur les conditions d'exercice de la fonction Douane au sens large. En raison des tensions géopolitiques, les entreprises sont soumises à une multiplication de nouvelles contraintes qui pèsent sur la gestion de leur supply chain : augmentation et imprévisibilité des droits de douane, sanctions et embargos, restrictions à l'exportation (Export Control), addition de nouvelles réglementations gouvernant le commerce durable. La conformité est un impératif afin de ne pas s'exposer à des sanctions pénales ou administratives, des amendes, un blocage des marchandises et une interdiction de commercer.

Diagnostic partagé

Les entreprises actives à l'international doivent relever plusieurs défis : le passage houleux d'une mondialisation libérale à une mondialisation protectionniste avec une priorité accordée aux accords bilatéraux et la continuité des chaînes d'approvisionnement déjà éprouvées par plusieurs années de crises majeures (présidence Trump I, Covid et conflit en Ukraine) face à une montée en puissance exponentielle des problématiques de contrôle des exportations et des mesures de sanctions économiques.

Dans cet environnement instable, il est indispensable d'assurer une veille réglementaire, de disposer d'un ERP efficace et d'une grande qualité des données (clients, fournisseurs, produits, origine, provenance, composition, poids, HS code) pour établir des cartographies des flux import et export précises et à jour.

Les profils recherchés pour ces fonctions sont de plus en plus demandés dans un contexte

où la fréquence des contrôles est en forte augmentation, y compris sur le packaging. L'IA simplifie les processus et réduit les erreurs manuelles mais doit reposer sur des data de qualité.

Études de cas

Un premier exemple de performance est donné avec le recours à un régime de perfectionnement actif qui permet, à partir de matières premières importées, de transformer les marchandises dans l'UE en vue de les réexporter en franchise de droits de douane. Cela implique concrètement de récupérer les informations, d'étudier l'éligibilité, de faire une demande en ligne – système de décisions douanières (CDS) –, de mettre en place une caution qui va couvrir les droits de douanes engagés, et d'assurer un suivi mensuel du dispositif (comptabilité matière, taux de rendement, économie de droit de douanes sur les matières premières des produits qui seront ensuite re exportés).

L'autre exemple est celui d'une contreperformance qui peut conduire à une pénalité représentant de une à deux fois la valeur de la marchandise, et une éventuelle citation au correctionnel en cas de mauvaise foi. Il s'agit de deux flux export consécutifs envoyés vers la Turquie avec pour le premier flux un des destinataires finaux figurant dans les listes sanctions européennes à l'encontre de la Russie, ce qui a entraîné un blocage immédiat au port. D'où une décision immédiate à prendre parmi plusieurs options : suspendre le second flux, gérer la récupération, et payer les frais de stockage (supérieurs à 10 000 euros), ou gérer contractuellement la non-livraison en s'acquittant des pénalités contractuelles.

Solutions et recommandations

Plusieurs recommandations ont été formulées :

- Assurer une montée des compétences aux collaborateurs des services Achats, ADV, Transport et Logistique, et ne pas hésiter à se doter de ressources externes temporaires.

- Choisir un outil technologique douanier performant et le suivre en dynamique afin de s'assurer d'une cohérence (nomenclature, origine...);

- Surveiller les sanctions et les mesures anti-dumping par nomenclature douanière ;

- Mettre en place une procédure de diligence raisonnable avant export pour les flux les plus sensibles, au regard des produits et des territoires de destination et d'utilisation finale tout en documentant ces process, pour soutenir sa bonne foi et en organisant contractuellement ce risque.

Quelques indicateurs de performance ont été proposés :

- Calcul des économies sur le régime de retours en UE

- Taux d'utilisation des accords de libre échange

- Suivi du nombre de déclaration et de SAV par intervenant

- Suivi des pénalités douanières par catégorie de problématique (erreur de chargement, erreur de poids, erreur de code, erreur d'origine)

- Suivi des contrôles et des contentieux

- Taux d'automatisation des DLT (déclarations de long terme).

Les participants à l'atelier ont confirmé :

- La sévérité croissante des contrôles douaniers ;

- La transformation de la fonction Douanes

- L'existence de certaines restrictions pour le transport – les batteries au lithium ne peuvent pas être expédiées par la voie ferroviaire ;

- La redéfinition en cours des chaînes d'approvisionnement pour le vin ;

- L'intérêt de travailler avec des prestataires spécialisés.

Cet atelier a permis de disposer d'un éclairage opérationnel sur la complexité croissante de la fonction douane en entreprise dont le périmètre n'a cessé de s'élargir. Cette dernière revêt dorénavant un caractère stratégique compte tenu des risques qui y sont associés et des gains susceptibles d'être réalisés. ■

COMMENT LES STABLECOINS REDESSINENT-ILS LES PAIEMENTS INTERNATIONAUX ?

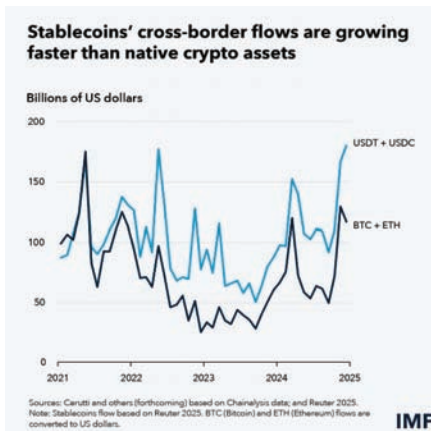
©William Bibet Delubac



Denis MEILHON, Directeur général Corporate Banking, Banque Delubac & Cie

Un stablecoin est un cryptoactif dont la valeur est indexée sur un autre actif dit stable, comme une monnaie fiat ou l'or, ce qui le prémunit de la forte volatilité que peuvent connaître les cryptoactifs. Ce que l'on sait moins en revanche, c'est que les stablecoins présentent des avantages de taille pour accélérer et réduire le coût des paiements internationaux. Un atout pour les entreprises exportatrices !

Le potentiel des stablecoins dans les transactions à l'international se concrétise déjà. Un récent rapport du FMI¹ souligne en effet que leur utilisation dans les flux transfrontaliers connaît une croissance rapide (*voir graphique*). Dès 2023, le cabinet Deloitte rapportait que 30 % des entreprises françaises avaient recours aux stablecoins pour réaliser des transferts internationaux, voire pour régler leurs fournisseurs².



Des atouts indéniables

L'intérêt est justifié. Pour les entreprises, l'utilisation de stablecoins dans les transactions internationales offre un avantage considérable en termes de coûts, avec des frais allant de 0,5 % à 3 %, contre plus de 6 % pour un virement traditionnel, selon un rapport du Conseil de stabilité financière. Certains transferts de fonds classiques peuvent même coûter jusqu'à 20 % du montant envoyé³. La rapidité de traitement de la transaction est également un point fort : alors qu'un paiement transfrontalier classique peut prendre plusieurs jours ouvrés (donc sans compter les week-ends et jours fériés), les transactions en stablecoins sont quasiment instantanées.

Les stablecoins apportent par ailleurs de l'autonomie aux entreprises opérant dans des régions où l'infrastructure bancaire est peu développée ou exposées à des devises locales volatiles : ils permettent de régler des transactions commerciales entre des *wallets* numériques via des réseaux blockchain, en toute indépendance des systèmes interbancaires traditionnels.

La blockchain, quant à elle, est un outil puissant d'amélioration du pilotage de la trésorerie des entreprises. Les contrats intelligents (« *smart contracts* ») associés aux stablecoins permettent d'automatiser le déclenchement des paiements dès la réception des marchandises ou la validation de conditions prédéfinies, réduisant ainsi les risques de litige et accélérant les cycles de paiement. Autre point essentiel : la transparence inhérente aux paiements effectués sur la blockchain contribue à limiter les risques de blanchiment de capitaux ou de fraude. Ces risques ne disparaissent jamais complètement, mais plusieurs mécanismes permettent de s'en prémunir de manière efficace.

Un enjeu de souveraineté monétaire

Derrière le développement des stablecoins se pose la question de la souveraineté d'une devise. Car la majeure partie des jetons stables aujourd'hui en circulation sont adossés au dollar. L'EURC, le principal stablecoin euro, affiche un encours estimé entre 170 et 200 millions d'euros, quand l'USDC et l'USDT, les deux stablecoins dollar dominants, représentent respectivement 60 milliards de dollars (environ 51 milliards d'euros) et 160 milliards de dollars (environ 138 milliards d'euros). Les flux en stablecoins restent donc, pour l'instant, largement soumis aux dynamiques monétaires et réglementaires américaines, ce qui renforce l'hégémonie du dollar dans les paiements internationaux et la

dépendance de nombreux acteurs économiques à cette monnaie.

Cela étant dit, il existe des solutions. Les Brics, qui comptent désormais pour environ 30 % du PIB mondial, envisagent l'adoption d'un cryptoactif commun afin de réaliser leurs échanges sans recourir au dollar. Du côté de la France, dont certaines grandes entreprises ont été sérieusement affectées par l'extraterritorialité du droit américain, l'adoption d'un stablecoin euro serait un moyen de regagner une certaine souveraineté commerciale.

L'importance d'un accompagnement régulé et sécurisé

Avant de s'engager dans des paiements en stablecoins à l'international, les directions financières doivent évaluer plusieurs enjeux : l'acquisition de jetons stables en vue de règlements transfrontaliers, l'adhésion de leurs parties prenantes qui devront être capables de justifier l'origine des fonds, les impacts sur leur comptabilité et les risques de conformité. Les stablecoins, bien qu'adossés à des actifs sûrs et liquides, ne suppriment pas tous les risques liés aux transactions internationales. Il est donc essentiel de privilégier des émetteurs dont les réserves sont transparentes et régulièrement auditées. Par ailleurs, le recours à un partenaire disposant d'un agrément MiCA (Markets in Crypto-Assets) ainsi que d'un service de conformité robuste, couvrant l'ensemble du cycle de paiement avec des contrôles AML et KYC, et à une équipe financière formée à la réconciliation comptable des transactions en cryptoactifs, est indispensable pour sécuriser les opérations et assurer la transparence financière. ■

1. "Understanding Stablecoins", IMF, 2025.

2. Le Web 3, un enjeu stratégique et financier pour les entreprises, Deloitte, 2023.

3. "Understanding Stablecoins", *op. cit.*



CNPS INVESTISSEUR INSTITUTIONNEL



La CNPS, votre partenaire pour la vie.



01 BP 317 ABIDJAN 01 - Tel : 27 20 25 21 00 - web : www.cnps.ci - Email : info@cnps.ci



RÉGIME SOCIAL

DES TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS



SCANNEZ-MOI
POUR VOUS ENRÔLER



TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS

PAYEZ VOS COTISATIONS SANS FRAIS!

PARTENAIRES



cofina
Compagnie Financière Africaine



Onglet
" Paiements "

*133*166#

#144*453#

Offre soumise à conditions