

ICC
France



REAL TIME
TRADE 2023

5.90%

5.90%

2025

RAPPORT ANNUEL

**LA MONDIALISATION À L'ÉPREUVE
DES TENSIONS GÉOPOLITIQUES**





SOMMAIRE

1

LE MOT DU PRÉSIDENT

3

2

TEMPS FORTS 2025

5

3

COMMUNICATION

11

4

FORMATION

12

5

COMMISSIONS

13

6

GOUVERNANCE

24



1 LE MOT DU PRÉSIDENT

Matthias Fekl

«L'International Chamber of Commerce, en tant qu'organisation mondiale des entreprises, s'engage pour jouer le rôle d'un réducteur d'incertitude. »

L'année 2025 a vu les tensions géopolitiques s'affirmer sur plusieurs fronts, le respect pour la règle de droit s'affaïsser et l'équilibre entre ouverture et protection s'altérer dans le sens de la montée des barrières aux échanges.

En dépit de ce contexte, le dérèglement du cadre des échanges internationaux a eu un impact somme toute assez limité sur le commerce des marchandises qui a connu, selon l'OMC, une augmentation de 4,7% en volume et de 7% en valeur avec des performances variables selon les zones géographiques : l'Asie, suivie du Moyen-Orient et de l'Afrique font preuve de dynamisme alors que l'Europe est la seule région en déclin (-0,5%). Le commerce international de services a progressé en valeur de 8% (contre 10% en 2024), porté notamment par la forte demande sur les services financiers et les services aux entreprises alors que la demande de services de transports, notamment maritimes, a marqué le pas. La réalité de ces chiffres montre que la vision européenne du commerce international, nourrie par les défis dans le commerce de marchandises, se cristallise autour de préoccupations de réduction des dépendances et d'autonomie stratégique.

Les inquiétudes qui pointaient en 2024 sur les attaques contre le multilatéralisme se sont malheureusement confirmées avec un enchaînement de décisions :

- L'entrée en vigueur le 2 avril, le jour de la « libération » des droits de douanes unilatéraux américains compris entre 10% et 85%,
- Le bras de fer commercial entre les Etats-Unis et la Chine avec son cortège traditionnel de droits de douanes, de contre-mesures, et d'enquête des autorités de contrôle locales auprès des entreprises étrangères mais aussi de nouvelles formes agressives de restrictions à l'exportation notamment pour les matières premières critiques telles que les terres rares,

- Une phase d'adaptation d'abord erratique de l'Union européenne illustrée par l'accord de Turnberry,

- La confirmation d'une crise des organisations multilatérales avec la paralysie du Conseil de Sécurité de l'ONU, les difficultés de l'OMC à faire respecter les règles du commerce international, et les promesses non tenues par la COP Climat en matière de financements destinés aux pays en développement.

Cette détérioration du respect des règles multilatérales a conduit la Chambre de Commerce internationale et ses membres à redoubler d'efforts afin de promouvoir les solutions développées par le secteur privé, permettant de continuer à "faire fonctionner le commerce partout, pour tous, et tous les jours."

On retiendra en particulier :

- Le fort dynamisme de l'arbitrage ICC en 2025,
- La poursuite des réformes juridiques favorables à la digitalisation du financement du commerce international,
- L'élaboration d'une plateforme « ICC Compact for Trade, Growth and Jobs » contenant les recommandations du secteur privé à l'égard des décideurs afin d'optimiser les transactions commerciales internationales.

En France, 2025 a consacré la reconnaissance de l'importance de la CCI avec l'octroi d'un statut d'organisation internationale, la poursuite des efforts de digitalisation avec l'adoption du décret du 12 août décrivant la méthode fiable permettant de traiter les titres transférables électroniques.

Le Comité français a apporté une contribution significative sur tous ces chantiers grâce à une mobilisation de ses membres et un travail soutenu conduit dans les commissions thématiques. Le détail des progrès accomplis (p 14 à 23) démontre la richesse de notre engagement avec la maîtrise d'une palette diversifiée de formats d'actions : l'organisation de conférences (arbitrage, politique de la concurrence, digitalisation), la présence régulière à Genève grâce à des ateliers et une mission d'entreprise, la réponse à des consultations d'autorités de contrôle françaises et de la Commission européenne, la conclusion d'accords de partenariat pour promouvoir les règles du commerce international en anglais dans une Business School française et en français avec l'Organisation internationale de la Francophonie.

L'activité de formation conduite par ICC France Conseil a également été soutenue grâce au succès des sessions sur les règles de trade finance organisées en partenariat avec CREDIMPEX, aux masterclass Arbitrage et à un partenariat très prometteur noué avec SKEMA.

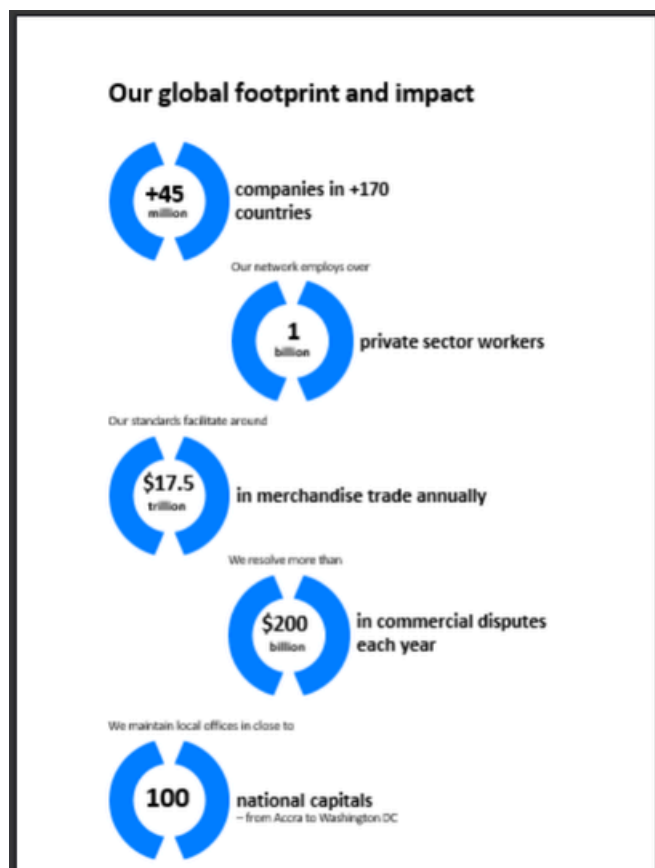
Le Conseil d'administration a accompagné cette dynamique positive et permis de doter le Comité français d'outils de bonne gouvernance : un règlement intérieur qui vient compléter les statuts et une Charte éthique en ligne avec le Code de conduite de la CCI adoptés l'un et l'autre lors de l'Assemblée générale du 26 juin 2025.

Je tiens à remercier toute l'équipe d'ICC France animée par Emmanuelle Butaud-Stubbs qui a réalisé une belle année avec plusieurs succès à son actif : un résultat proche de l'équilibre pour le Comité, un résultat excédentaire pour la filiale dans une conjoncture économique incertaine, l'adhésion de nouveaux membres, et une dynamique de réflexion sur de nouveaux sujets dans plusieurs Commissions (Arbitrage, Responsabilité d'entreprises et anticorruption notamment, Commission Bancaire).

L'année 2026 devrait permettre de prolonger ses succès dans une relation encore plus étroite avec le siège et une coordination renforcée entre les Comités nationaux européens.



Matthias Fekl



Source : ICC

L TEMPS FORTS 2025



5 MARS 2025

ATELIER FRANCO-BRITANIQUE SUR LA DIGITALISATION DU COMMERCE

26 MARS 2025

CONFÉRENCE « CONCURRENCE ET DURABILITÉ »



26 JUIN 2025

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AVEC L'INTERVENTION D'AUGUSTIN DE ROMANET, PRÉSIDENT DE PARIS EUROPLACE (ICC - HQ)





18 SEPTEMBRE 2025

ATELIER « UNLOCKING AFRICA'S DIGITAL POTENTIAL THROUGH INFRASTRUCTURES », FORUM PUBLIC OMC ET MISSION D'ENTREPRISES FRANÇAISES (ICC-FRANCE/AFEP)

13 OCTOBRE 2025

CONFÉRENCE ANNUELLE ARBITRAGE « L'AVENIR DE L'ARBITRAGE : ÉVOLUTION OU RÉVOLUTION. REGARDS CROISÉS ENTRE LES PERSPECTIVES FRANÇAISES ET INTERNATIONALES »



6



11 DÉCEMBRE 2025

EUROPEAN ARBITRATION DAY CO-ORGANISÉ PAR ICC BELGIUM, ICC NETHERLANDS, ICC GERMANY ET ICC FRANCE (BRUXELLES)

6



26 JUIN 2025

REFONDER LE MULTILATÉRALISME AU SERVICE DE LA PAIX ET DE LA PROSPÉRITÉ

1 L'Assemblée générale du 26 juin a démontré qu'ICC était l'une des rares plateformes multilatérales qui fonctionnait dans un environnement où l'état de droit recule. Le Président, Matthias Fekl a remercié les membres pour leur engagement qui a permis d'obtenir des résultats tangibles sur plusieurs fronts. Il a insisté, au-delà de la présentation des traditionnels rapport d'activité et rapport financier, sur l'effort de transparence dans la gouvernance qui se traduit par une nouvelle procédure de sélection des Présidents de Commissions, l'adoption d'une charte éthique et d'un règlement intérieur.

Les travaux des Commissions ont mis en valeur la contribution importante du Comité française à chacune des cinq priorités stratégiques d'ICC :

- La réduction des frictions commerciales : toutes les formations délivrées par ICC France Conseil sur les règles du trade finance, les Incoterms®2020 et les enjeux douaniers permettent aux banques et aux corporates d'optimiser leurs transactions en sécurisant les paiements et en améliorant l'exécution des contrats

- L'état de droit et l'accès à la justice : l'attractivité de la place de Paris devrait se trouver renforcée par l'ouverture d'un centre d'audience annoncée par la Cour internationale d'arbitrage avant la fin de l'année, et une révision du règlement d'arbitrage en cours sur laquelle la Commission Arbitrage d'ICC France a fait valoir ses observations visant à obtenir des améliorations dans la procédure en phase avec les demandes des praticiens et des utilisateurs : lettre de mission, confidentialité, rehaussement du seuil pour les procédures accélérées...

- La promotion d'un commerce durable a connu des avancées significatives dans deux domaines spécifiques : l'élaboration d'un corps de Principes de trade finance durable avec un scoring en fonction des secteurs à laquelle les banques françaises ont apporté une contribution décisive et la prise en compte des demandes des entreprises et de leurs fournisseurs dans les pays tiers à l'UE dans les modalités de reporting du Mécanisme d'Ajustement Carbone aux Frontières,

- La mise en œuvre de la feuille de route de la DSI est bien avancée en France depuis la loi de juin 2024 transposant la MLETR (Model-Law on Electronic Transferable Records) qui devrait donner lieu à un décret dans les prochaines semaines permet de préciser en quoi consiste une « méthode fiable ». Cet achèvement de la réforme juridique permettra d'accélérer la transformation digitale des opérations de trade finance ce qui constituera l'objet principal d'un Groupe de travail lancé en septembre et rattaché à la Commission bancaire,

- Le soutien à la réforme de l'OMC s'est traduit par une contribution d'ICC France au Policy Paper d'ICC et à une mission d'entreprises françaises lors du Forum public de septembre afin de faire passer les messages du secteur privé à des personnalités-clés de l'organisation (directeurs Market Access, Ambassadeurs, Directrice générale) ainsi qu'à l'Ambassadrice de France auprès des organisations internationales.

Une table ronde sur la guerre commerciale a permis, grâce à une intervention très structurante de Denis Redonnet (DGA de la DC Commerce), de mieux comprendre les fondements sur lesquels repose la politique commerciale européenne qui détermineront la réponse à l'administration américaine. Julie Kitcher (Airbus) a expliqué comment le groupe évaluaient l'impact des décisions unilatérales sur le fonctionnement de la supply chain très complexe du groupe (340 000 pièces uniques pour chaque avion). Elle a appelé à renouer avec l'esprit de l'accord de 1979 qui organisait un commerce ouvert pour les aéronefs civils. Christine Lepage (Medef) a témoigné des effets négatifs des incertitudes actuelles sur les investissements et les projets de développements tout en invitant l'Europe à accélérer le rythme de mise en œuvre des recommandations des rapports Draghi et Letta.

Le Président de Paris Europlace, Augustin de Romanet a conclu l'Assemblée générale en mettant en valeur les succès de la place financière de Paris, devenue la 4ème du monde, tout en insistant sur les défis à relever afin de maintenir ce rang : la stabilité fiscale et réglementaire, l'intégration des nouvelles technologies dans une offre financière en phase avec les attentes du marché, ainsi que la consolidation d'une Union de l'Épargne et des investissements.

Plusieurs priorités communes entre ICC France et Paris Europlace ont été identifiées ce qui va conduire à une collaboration renforcée entre ces deux acteurs majeurs de la place qui ont déjà collaboré très activement sur la transposition en droit français de la loi-modèle de la CNUDCI sur les titres transférables électroniques.





13 OCTOBRE 2025

CONFÉRENCE ANNUELLE ARBITRAGE « L'AVENIR DE L'ARBITRAGE : EVOLUTION OU RÉVOLUTION ? REGARDS CROISÉS ENTRE LES PERSPECTIVES FRANÇAISES ET INTERNATIONALES »

Pour la quatrième édition de sa Conférence Annuelle Arbitrage qui s'est tenue le 13 octobre à l'Apostrophe devant un public dense de praticiens et d'utilisateurs, ICC France a profité de la double actualité des projets de réforme du droit français de l'arbitrage et de la révision du règlement d'arbitrage ICC pour s'interroger sur le futur de l'arbitrage dans un contexte de fragmentation croissante du commerce international.

Plusieurs acteurs-clés au cœur de ces réflexions ont accepté de partager leur point de vue.

Matthias Fekl, Président d'ICC France a ouvert la conférence en insistant sur l'importance de ces transformations afin de renforcer encore l'attractivité de la place de Paris. Il a souligné le caractère stratégique des des activités liées à l'arbitrage au sein du Comité français et s'est félicité de la capacité d'ICC France à jouer le rôle d'une instance à la fois experte et neutre susceptible d'accueillir en son sein des débats contradictoires apaisés et argumentés.

Les transformations de l'arbitrage ICC et le chantier de la révision du règlement

Claudia Salomon interviewée dans une fire side chat par Marie-Isabelle Delleur, Clifford Chance, a commencé par rappeler que le rôle de l'ICC dans le contexte géopolitique difficile restait centré sur la désescalade et la négociation. En tant qu'institution neutre, indépendante et de confiance, ICC œuvre non seulement à la résolution des différends, mais aussi à la prévention des différends, notamment grâce à la médiation et aux autres outils ADR.

Elle a évoqué ensuite les grandes évolutions depuis le début de son mandat en juillet 2021 : la sortie de la pandémie, les crises en Ukraine et au Moyen-Orient, puis l'émergence de ChatGPT et de l'IA. Les conférences de gestion de procédure se font désormais presque toujours en virtuel, ce qui facilite des échanges plus fréquents, mais que les audiences de preuve et les plaidoiries importantes se déroulent plutôt en présentiel.

ICC Case Connect est un outil qui permet de rendre les services d'arbitrage plus accessibles et plus en phase avec les usages numériques actuels.

Certains veulent interdire l'IA ou l'encadrer, d'autres l'utilisent comme outil de contrôle qualité. Elle indique qu'une Task Force ICC sur l'IA a été lancée et que la question est de savoir s'il faut déjà modifier les règles ou attendre davantage d'analyse.

Elle estime les procédures accélérées sont un grand succès : près de 900 affaires auraient été traitées sous ces procédures, sans remise en cause notable pour défaut de garanties procédurales, et certaines parties choisissent même volontairement cette voie pour des litiges dépassant 100 ou 200 millions USD.

Selon elle, il n'y a pas d'incohérence entre confidentialité et transparence dans l'arbitrage ICC. La transparence concerne surtout la communication des raisons des décisions de l'ICC, la publication des noms des arbitres, des statistiques, et éventuellement des sentences lorsque les parties n'y font pas objection.

Le sujet de la confidentialité est délicat : beaucoup de parties prévoient déjà la confidentialité dans leurs clauses ou ensuite dans la procédure, mais les entreprises ont souvent besoin d'exceptions très spécifiques. Certaines préfèrent donc ne pas avoir une règle par défaut imposée, car elles savent rédiger elles-mêmes leurs clauses selon leurs besoins internes.

L'objectif de la révision en cours du règlement d'arbitrage consiste à en renforcer l'efficacité, en l'adaptant aux évolutions du droit et de la pratique, et surtout la lisibilité. Elle parle de « transparency 2.0 » : toute personne devrait pouvoir lire les règles et comprendre comment fonctionne l'arbitrage ICC.

Elle précise enfin la méthode retenue : la révision n'est pas décidée par un simple vote de la Commission, l'ICC recueille les avis des comités nationaux et cherche le plus de consensus possible, tout en conservant un équilibre entre innovation institutionnelle et écoute des utilisateurs. Elle donne des indications sur le calendrier : un nouveau draft devait être discuté en novembre, puis soumis à l'Executive Board de l'ICC en décembre, avec une entrée en vigueur envisagée au deuxième trimestre 2026.

Le chantier de la réforme du droit français de l'arbitrage

Plusieurs praticiens chevronnés : Marc Henry FTMS, Laura Fadlallah, Bredin Prat, et Juan Pablo Argentato (ICC), ont livré leur analyse, en réponse aux questions incisives de Luca De Maria PMG Avocats, sur plusieurs points-clés du projet français de réforme :

-Tout d'abord la question de l'opportunité de la réforme, le droit actuel de l'arbitrage en France considéré souvent comme l'un de plus attractifs et avancés a-t-il besoin d'être réformé ? Les avis sont partagés ;

-L'élaboration d'un Code de l'Arbitrage qui centraliserait dans un code dédié toutes les dispositions relatives à l'arbitrage éparpillées aujourd'hui dans différents véhicules juridiques (loi, code de procédure...) divise également les praticiens, certains y voient une simplification appréciable alors que d'autres regrettent cette séparation du Code de procédure civile,

-Monisme ou dualisme : cette question d'une fusion des régimes de l'arbitrage domestique et de l'arbitrage international répond à une préoccupation de meilleure lisibilité mais certains praticiens estiment qu'un tel rapprochement serait préjudiciable à l'arbitrage international, qui risque d'être rendu moins attractif notamment par rapport à des places d'arbitrage internationales plus libérales,

-le rôle renforcé du juge d'appui a fait l'objet d'une appréciation nuancée, alors que certains y voient un outil pour renforcer une partie faible, d'autres s'inquiètent d'un risque de dérive avec des décisions discrétionnaires,

-enfin, l'évolution des règles relatives à la composition du tribunal arbitral sont jugées soit inutiles soit trop prescriptives.

En conclusion, Clément Fouchard, Président de la Commission Arbitrage, Reed Smith LLP s'est félicité d'avoir pu montrer qu'il était possible d'avoir un dialogue apaisé sur des propositions d'évolution du droit de l'arbitrage. Il s'agit de répondre au souci louable d'accroître son efficacité sans pour autant éroder l'attractivité de la place de Paris en prenant le risque d'ajouter des mécanismes procéduraux, pouvant conduire à des délais et une complexité supplémentaire.

Cette conférence n'aurait pas pu se tenir sans le parrainage de King & Spalding, Clifford Chance, Reed Smith LLP, Gaillard Banifatemi Shalbaya Disputes, Wordstone Dispute Resolution, Hughes Hubbard & Reed LLP que nous remercions pour leur confiance.



COMMUNICATION
DIGITALE

+ 75 FOLLOWERS



+ DE 10 PUBLICATIONS



DE 34 000 IMPRESSIONS



+ DE 44 MENTIONS



+ 1 092 FOLLOWERS



+ DE 367 PUBLICATIONS



DE 100 456 IMPRESSIONS



+ DE 16 625 CLICS



+ DE 15 000 UTILISATEURS



+ DE 42 000 PAGES VUES



DUREE MOYENNE DES SESSIONS : 1min25s



MOYENNE DE 3 PAGES VISITÉES PAR SESSION

ÉCHANGES INTERNATIONAUX

ICC France publie deux ou trois fois par an son magazine Echanges Internationaux, qui traite de l'actualité du commerce et de l'investissement à l'international. C'est une opportunité pour les juristes, les praticiens d'entreprises ou encore les personnalités de premier plan du monde économique et politique, de pouvoir partager leur point de vue et faire un retour d'expérience au travers de différentes rubriques :

- Tous les grands sujets du multilatéralisme (réforme de l'OMC, enjeux de l'Accord de Paris, la digitalisation du commerce international, les priorités de la politique commerciale de l'Union européenne...), : « Mondialisation : mode d'emploi » ;
- L'arbitrage et les autres modes alternatifs de règlement des différends et l'évolution de la pratique (dispute board, expertise, médiation) : « Résolution des litiges » ;
- Les solutions innovantes de start up : « Point de vue de start-up ».

En 2025, deux numéros ont été publiés :

- En mars, Patrick Martin, Président du Medef, présente sa vision du rôle stratégique des entreprises françaises dans un contexte de recomposition géopolitique. Il souligne la nécessité d'une Europe plus souveraine, compétitive et simplifiée face aux défis de la concurrence internationale et du retour du protectionnisme. Le dossier thématique est consacré aux synergies entre intelligence artificielle, recherche & développement et commerce international durable. Les contributions de plusieurs acteurs innovants analysent l'apport des nouvelles technologies dans la traçabilité, la conformité douanière, la décarbonation du transport maritime et la réponse aux exigences ESG croissantes.

Vous trouverez également dans ce numéro des articles consacrés aux grands enjeux du commerce international, notamment le filtrage des investissements étrangers, la

gouvernance environnementale mondiale à l'approche de la COP30, la lutte contre la pollution plastique et le financement de la biodiversité. Côté arbitrage, plusieurs analyses portent sur la maîtrise des délais et des coûts, l'évolution des contrats FIDIC et l'adaptation des sentences arbitrales aux besoins des PME, sans oublier les sujets liés à la facilitation du commerce et aux innovations dans la trade finance.

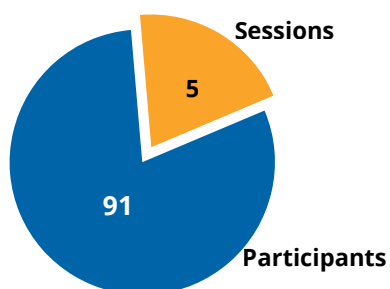
- En novembre, le 129^e numéro d'Echanges Internationaux s'ouvre sur un entretien exclusif avec Sophie Sidos-Vicat, Présidente des Conseillers du Commerce Extérieur de la France et Vice-Présidente du groupe Vicat, qui présente sa vision d'une industrie innovante et compétitive capable de réussir la transition écologique tout en préservant la performance et en préparant les nouvelles générations aux défis de l'international. Le dossier thématique de ce numéro est consacré à la géopolitisation de la mondialisation. Plusieurs experts analysent les profondes transformations de la gouvernance économique mondiale et les nouveaux équilibres qui redessinent le commerce international.

Vous trouverez également dans cette édition des articles consacrés aux grands enjeux d'actualité tels que la reconnaissance des billets à ordre électroniques, les cinq ans des Incoterms® 2020, les évolutions douanières liées aux prix de transfert, le règlement européen sur les subventions étrangères, les réformes de l'arbitrage d'investissement, l'adaptation des pratiques arbitrales aux tensions géopolitiques, les nouveaux documents de transport négociables de la CNUDCI, ainsi que les enjeux fiscaux, environnementaux et numériques.

Ce numéro aborde également les innovations liées à la cybersécurité, au Web3 et aux outils permettant d'accompagner la transformation du commerce international.



FORMATIONS RÉSOLUTION DES LITIGES



Une activité soutenue

En 2025, l'activité de formation d'ICC France Conseil a été dynamique, portée par la demande notamment au second semestre pour les sessions de trade finance. Le nombre de formations intra-entreprises s'est un peu tassé mais le nombre de stagiaires sur l'année est en progression du fait de la transformation du module électif pour SKEMA en enseignement obligatoire pour chaque promotion de MSC International Business (150 étudiants).

La partie « Résolution des litiges » animée par des avocats, spécialistes de l'arbitrage, est restée stable avec 3 masterclass et 2 petits-déjeuners de l'Observatoire du règlement d'arbitrage. Les sujets ont été les suivants :

- Les contrats-type de construction publiés par FIDIC
- Les risques contentieux des entreprises françaises aux Etats-Unis
- Panorama de la jurisprudence arbitrage en France.

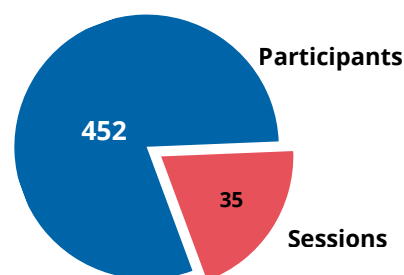
L'écrasante majorité des formations, plus de 91%, concerne des sessions destinées aux banques sur les instruments de Trade finance régis par les règles d'ICC : crédit et encaissement documentaire, maîtrise des garanties bancaires internationales, conformité, Incoterms et Trade finance...avec une session sur les crédits export qui est bien installée maintenant.

Au total, l'activité de formation a réuni 452 stagiaires contre 390 stagiaires en 2024 et 275 en 2023 dans 35 sessions contre 39 en 2024.

La reconnaissance de la pertinence des règles ICC au sein du MSC International Business de SKEMA

Le projet-pilote : « Mastering the Rules of International Trade » a été intégré dans le cursus obligatoire du MSC International Business.

FORMATIONS TRADE FINANCE



Ce programme est constitué de 5 modules : Incoterms, Trade finance, contrats-modèles et clauses-type, enjeux douaniers et transport international. Les formateurs qui ont animé les 5 sessions de 3 heures et demie ont donné le cadre théorique, en définissant les notions essentielles, explicité le contenu des règles et standards ICC applicables, et testé la manière dont les opérations s'effectuent à partir de cas pratiques.

Un examen final sous forme de QCM a permis aux étudiants ayant répondu avec succès à une majorité de questions de bénéficier d'une attestation co-brandée ce qui est très apprécié des étudiants qui la perçoivent comme un outil d'employabilité.

Les défis pour l'avenir

Le renouvellement des contenus est indispensable afin de répondre aux besoins du marché. Compte tenu de la demande, ICC France Conseil proposera en 2026 des sessions de formation supplémentaires sur les garanties bancaires internationales qui font l'objet d'une activité soutenue de la part des banques (garanties de bonne fin, garanties à première demande...) et la question se pose de la mise en place d'une session intensive avec une certificat reposant sur un examen sous forme de réponse à un QCM à l'instar de ce qui est pratiqué avec succès depuis des années pour la crédit documentaire.

Le besoin d'une forte interactivité à la fois en présentiel et en ligne fait partie des priorités qui conduiront ICC France Conseil à proposer des innovations pédagogiques en phase avec les attentes des stagiaires.

Enfin, la certification QUALIOPi obtenue pour 3 ans en avril 2025 fera l'objet d'un audit de surveillance en septembre 2026.



5

COMMISSIONS

ARBITRAGE ET ADR

BANCAIRE

CONCURRENCE

**DROIT ET PRATIQUES DU COMMERCE
INTERNATIONAL**

**DOUANES ET FACILITATION DU
COMMERCE**

ENVIRONNEMENT & ÉNERGIE

FISCALITÉ INTERNATIONALE

PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

**POLITIQUE COMMERCIALE ET
INVESTISSEMENT**

**RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES ET
ANTICORRUPTION**

Arbitrage et ADR

Lieu privilégié de débat et d'échange d'idées sur les questions relatives à l'arbitrage international et aux modes alternatifs de règlement des différends (ADR), la **Commission Arbitrage et ADR** d'ICC France a connu une année 2025 marquée par un renouveau institutionnel majeur et une activité particulièrement intense. Placée sous la nouvelle présidence de Clément Fouchard (Reed Smith LLP), qui succède à Laurent Jaeger, et épaulée par ses vice-présidents Charles Jarrosson (Paris II Panthéon-Assas) et Olga Mouraviova (Engie), la Commission s'est attachée à porter la voix spécifique de la communauté économique française au sein du réseau mondial de la Chambre de Commerce Internationale. Les travaux de l'année se sont structurés autour de deux piliers opérationnels majeurs. D'une part, le groupe de travail des juristes d'entreprise est entré dans la phase finale un rapport visant l'optimisation du processus arbitral en termes de coût, de qualité et de durée. Ce document, fruit d'une réflexion entamée en 2024, a bénéficié des commentaires de Claudia Salomon, Présidente de la Cour internationale d'arbitrage, témoignant de l'importance accordée par l'institution aux retours des utilisateurs finaux. D'autre part, un nouveau groupe de travail dédié aux « Cryptoactifs et Arbitrage » a été lancé sous la coprésidence de Sébastien Martin (Raid Square) et Mathias Audit. Ce groupe réunit des acteurs variés, afin de produire un glossaire pédagogique et de clarifier les enjeux de la blockchain dans la pratique arbitrale d'ici l'automne 2026.

Le calendrier de la Commission a été rythmé par deux réunions plénières stratégiques tenues au siège de l'avenue Wilson. La session du 19 mars 2025 a permis d'analyser les enjeux financiers de l'allocation des intérêts dans les sentences grâce au concours d'un expert, Anton de Feuarden, tout en abordant une chronique de jurisprudence portant sur l'impartialité des arbitres et les rapports avec le droit des procédures collectives. La réunion du 5 novembre 2025 a été consacrée à la restitution des travaux de la Commission internationale de Toronto. Elle a mis en lumière le processus de révision du Règlement d'arbitrage d'ICC, abordant des points sensibles tels que la suppression de l'acte de mission obligatoire, l'augmentation du seuil de la procédure accélérée à 4 millions de dollars et les nouveaux mécanismes de confidentialité imposés aux arbitres. L'intelligence artificielle a également occupé une place centrale lors de cette session, à travers l'intervention de Jean-Rémi de Maistre (Jus Mundi) sur les dernières tendances technologiques et les réflexions des Task Forces sur l'IA et la corruption. En complément, la Commission a maintenu une veille active sur la réforme du droit français et organisé des événements internationaux, tels que le Joint Arbitration Day à Bruxelles sur les tensions géopolitiques, tout en poursuivant son programme de masterclass. Cette vitalité confirme la position de Paris comme premier siège de l'arbitrage ICC en 2025 devant Londres et Genève, soutenue par une stratégie de prospection vers de nouveaux secteurs comme la défense et la tech.

14



FOCUS : La réponse d'ICC France à la consultation sur la réforme du droit français de l'arbitrage

Sur l'initiative de Clément Fouchard, un groupe de travail de membres de la Commission Arbitrage a été constitué afin de préparer la réponse d'ICC France à la consultation lancée par la Direction des Affaires civiles et du Sceau sur la réforme du droit français de l'arbitrage proposé par le groupe Clay-Ancel au printemps 2025.

La contribution reflète une appréciation générale plutôt réservée sur l'opportunité et le contenu de la proposition de réforme.

Les propositions les plus structurantes :

- L'élaboration d'un Code de l'Arbitrage qui contiendrait toutes les dispositions relatives à l'arbitrage,
- La proposition d'un « monisme ajusté » qui gommerait les différences entre l'arbitrage domestique et l'arbitrage international,
- Le renforcement du rôle et des pouvoirs du juge d'appui notamment en soutien de la partie faible ou en matière de mesures provisoires du tribunal arbitral,
- La codification de la définition de sentence arbitrale et la modification de la définition de l'internationalité.

- L'avis des juristes d'entreprises a également été recueilli ce qui comble une lacune car la voix des utilisateurs n'avait pas été prise en compte jusque-là dans les travaux du groupe mis en place sous l'égide du ministère de la Justice. Ce qui est intéressant de constater c'est que l'une de leurs préoccupations principales, la durée jugée excessive de la procédure en recours en annulation contre une sentence arbitrale ne fait pas partie des points discutés dans le cadre de la consultation.

Les réflexions se poursuivront en 2026 autour de la préparation d'un projet de décret portant réforme du droit français de l'arbitrage censé couvrir les évolutions les plus consensuelles. Le Comité français continuera à faire valoir son point de vue qui repose sur trois priorités :

- Améliorer certains aspects procéduraux lorsque cela est utile et nécessaire sans déstabiliser ce qui fonctionne bien,
- Prendre en compte dans la mesure du possible les demandes des utilisateurs,
- Renforcer l'attractivité de la place d'arbitrage de Paris.

Bancaire

Sous la présidence de Georges Affaki, la **Commission Bancaire** d'ICC France a poursuivi en 2025 sa mission de réflexion stratégique et d'influence sur les normes du financement du commerce international. Le groupe de travail s'est concentré sur des sujets cruciaux tels que la numérisation du Trade Finance (transposition de la MLETR), la finance durable à travers les principes PSTF, et une activité intense de plaidoyer (advocacy) concernant la réglementation prudentielle européenne. La Commission agit comme un lien essentiel entre les banques françaises et les instances internationales d'ICC pour garantir que les règles mondiales (RUU, URDG, ISBP) restent adaptées aux réalités opérationnelles et aux défis géopolitiques actuels. Sous l'impulsion de Florian Witt au niveau mondial, la Commission s'est attachée à intégrer les perspectives du "Global South" dans la normalisation, considérant les règles d'ICC comme des biens publics indispensables à la prospérité commune. L'objectif demeure le rayonnement de Paris comme place financière, occupant désormais le 4e rang mondial.

L'année 2025 a été marquée par deux réunions plénières majeures, le 22 janvier et le 25 septembre, réunissant de nombreux experts en présentiel et en ligne.

La réunion de janvier a permis d'analyser l'impact de la nouvelle administration américaine sur le commerce mondial et de faire le point sur la révision des ISBP et la digitalisation avec le rôle de la DSI. En septembre, la Commission a accueilli la Banque Delubac pour une présentation sur les actifs numériques et le règlement MiCA, ainsi que le cabinet EY pour un point sur la prévention de la fraude assistée par l'intelligence artificielle. L'expertise de la Banque Delubac a mis en lumière les opportunités liées aux services PSAN et aux crypto-actifs (Bitcoin, USDC), tout en soulignant la rigueur nécessaire face aux régimes de sanctions internationaux. De son côté, EY a alerté sur les menaces de documents falsifiés par l'IA générative, préconisant l'usage de la blockchain pour sécuriser les transactions. Un succès majeur du plaidoyer mené avec la FBF et le Trésor a été la validation par l'EBA d'un taux de conversion (CCF) réduit à 20 % pour les garanties bancaires (soumission, performance, etc.), reconnaissant enfin le faible risque de défaut du Trade Finance. Toutefois, la Commission reste mobilisée pour corriger la définition réglementaire de la maturité des opérations, souvent décorrélée de la réalité du marché. Une actualité structurante a été la création, le 3 septembre, d'un nouveau groupe de travail opérationnel sur la dématérialisation du Trade Finance. Ce groupe travaille sur plusieurs axes stratégiques, incluant l'interopérabilité des plateformes et la définition de processus pour des crédits documentaires nativement digitaux, en vue de publier un guide de place en 2026.

15



FOCUS : Le succès du plaidoyer sur le traitement prudentiel des garanties et le rayonnement de la place de Paris

L'événement le plus marquant de l'année 2025 pour la Commission a été la victoire stratégique obtenue en matière de réglementation prudentielle (CRR3). Grâce à un travail de plaidoyer coordonné avec la FBF et les autorités nationales (Trésor, ACPR), l'Autorité bancaire européenne (EBA) a reconnu le profil de risque spécifique du Trade Finance, accordant un taux de conversion (CCF) réduit de 20 % pour les garanties bancaires de soumission, de bonne exécution, de restitution d'acompte et de performance. Cette reconnaissance, attendue depuis deux décennies, préserve la compétitivité des banques européennes en permettant une pondération plus juste, fondée sur la réalité des faibles taux de défaut du secteur. Ce succès tactique n'est qu'une étape : la Commission se mobilise déjà pour la révision de 2026 afin de corriger la définition réglementaire de la maturité des opérations. L'objectif est d'aligner le texte européen sur la définition d'ICC Monde (« regardless of maturity »), car limiter le Trade Finance au court terme (moins d'un an) est déconnecté de la réalité opérationnelle où la durée moyenne avoisine les deux ans. Un maintien de la règle actuelle risquerait de doubler les exigences en fonds propres pour des instruments essentiels au commerce international.

Parallèlement, ce dynamisme a été consacré par la sélection de la candidature d'ICC France pour accueillir la réunion internationale de la Commission bancaire mondiale à Paris en mars 2026. Cet événement d'envergure, qui se tiendra à La Défense avec le soutien de la Société Générale, confirme le rôle moteur de la France dans la normalisation mondiale. Paris rayonne désormais au 4e rang mondial des places financières, portée par la croissance de ses actifs bancaires et son expertise en finance durable. Dans un monde multipolaire marqué par des tensions protectionnistes, ICC France réaffirme ainsi sa capacité de « diplomatie entrepreneuriale », soutenant le rôle crucial des « marchands de paix » pour la prospérité globale. ICC France est représentée au sein de l'ensemble des groupes de travail et comités permanents de la Commission bancaire mondiale.

Concurrence

La **Commission Concurrence** d'ICC France, présidée par Pierre Zelenko (Linklaters) et dont la vice-présidence est assurée par Omblin Ancelin (Simmons & Simmons) et Ariane Oesterreicher (Veolia), constitue une plateforme de dialogue essentielle entre les acteurs économiques et les autorités de contrôle française et européenne. Sa mission principale est de veiller à ce que la voix des entreprises françaises soit prise en compte dans les réformes législatives et réglementaires aux niveaux européen et international. Cette expertise s'est déployée en 2025 via une double dynamique : porter les spécificités des membres français tout en contribuant activement aux positions mondiales d'ICC. Le groupe de travail s'est concentré sur des enjeux majeurs pour la compétitivité : le règlement sur les subventions étrangères (FSR), la révision du règlement 1/2003 encadrant les procédures de concurrence, les nouvelles lignes directrices sur le contrôle des concentrations, ainsi que l'articulation entre politique de concurrence et objectifs de durabilité.

La Commission s'est réunie sur une base trimestrielle pour suivre une actualité particulièrement dense. La réunion du 3 février 2025 a été marquée par l'intervention de Benoît Cœuré, président de

l'Autorité de la concurrence, qui a dressé le bilan d'une année 2024 record (1,4 milliard d'euros de sanctions) et présenté les priorités pour 2025, notamment le numérique et la soutenabilité. Lors de la réunion du 11 septembre 2025, les membres ont acté la création d'un groupe de travail dédié à la révision du règlement 1/2003 afin de formuler une contribution sur des points critiques comme la proportionnalité des demandes d'information, la gestion de la confidentialité et l'accès au dossier (access to file).

Parallèlement, la Commission a relayé les préoccupations des membres concernant la lourdeur administrative du FSR et le manque de retours satisfaisants de la DG GROW lors des notifications, laissant les entreprises dans une incertitude totale. La réunion du 10 décembre 2025 a également permis d'alerter sur la fragilisation du secret professionnel (legal privilege), exacerbée par de nouvelles pratiques lors des opérations de visite et saisie (dawn raids), telles que l'usage de l'outil « legal hold » ou le tri unilatéral de documents protégés par l'autorité.

16



FOCUS : Le Colloque « Concurrence et Soutenabilité » du 26 mars 2025

L'événement phare de l'année fut l'organisation, le 26 mars 2025, d'un colloque consacré aux interactions entre le droit de la concurrence et les objectifs de développement durable au siège d'ICC. Dan Roskis a rappelé en ouverture que si cette réflexion s'ancre dans une définition onusienne de 1987, elle connaît une accélération majeure sous l'impulsion du Pacte vert européen. Structuré autour de deux panels réunissant des autorités française (Elise Provost) et européenne (Marieke Scholz), des économistes (David Sévy) et des entreprises (Veolia, Nestlé, TotalEnergies), ce colloque a permis de débattre de la sécurité juridique dont les opérateurs engagés dans la transition écologique souhaitent bénéficier.

Le premier panel a détaillé la stratégie de l'Autorité française, notamment via son réseau interne dédié à la durabilité qui surveille les « green killer acquisitions » pour protéger les innovateurs environnementaux. David Sévy a souligné le défi économique consistant à valoriser les externalités positives et les bénéfices de « non-usage » au-delà des grilles d'analyse classiques. Ariane Oesterreicher (Veolia) a toutefois alerté sur le risque que des définitions de marché trop étroites ne freinent des rapprochements pourtant vertueux.

Le second panel a illustré la pratique européenne par des cas concrets, comme le projet pionnier de captage et stockage de carbone (CCS) aux Pays-Bas mené par TotalEnergies et Shell, dont l'approbation a reposé sur la flexibilité de l'autorité nationale. Jérémie de Douhet (Total Energies) a plaidé pour une convergence des approches nationales afin d'éviter une insécurité chronique. Parallèlement, Marceline Tournier (Nestlé) a pointé la lourdeur administrative des notifications de coentreprises locales à visée durable (ex : recyclage en Namibie) soumises à un contrôle mondial disproportionné.

Les débats ont mis en lumière les nouveaux outils de sécurisation, tels que les orientations informelles de l'Autorité de la concurrence. Elise Provost (ADLC) a précisé que cet outil souple a déjà permis d'accompagner des projets dans l'agroécologie ou la nutrition animale. La Commission européenne a également détaillé le cadre des accords de standardisation durable et le « safe harbour » introduit par les nouvelles lignes directrices horizontales de 2023. Ce colloque a démontré que le droit de la concurrence dispose de la souplesse nécessaire pour accompagner des coopérations vertueuses, à condition que les gains d'efficacité environnementaux soient objectifs et vérifiables. En conclusion, Pierre Zelenko a confirmé que les actes de cette matinée feraient l'objet d'une publication afin de pouvoir capitaliser sur ces échanges.

DROIT ET PRATIQUES DU COMMERCE INTERNATIONAL

En 2025, la **Commission Droit et Pratiques du Commerce International (DPCI)** d'ICC France a poursuivi sa mobilisation autour du projet de Convention des Nations Unies sur les documents de cargaison négociables (DCN), entré dans sa phase décisive. Sous l'impulsion d'Olivier Cachard, professeur de droit, avocat à la Cour et membre de la délégation française à la CNUDCI, plusieurs réunions ont permis aux membres de suivre l'évolution du texte, d'en examiner les implications et de préparer la position officielle de la France dans les négociations.

À l'issue de la session de Vienne de décembre 2024, plusieurs questions demeuraient ouvertes avant la session du Groupe de travail VI, organisée à New York du 17 au 21 mars 2025, notamment celle de l'inclusion du transport maritime. Olivier Cachard a proposé aux membres d'organiser deux échanges au cours du premier semestre 2025. Le premier a pris la forme d'une sorte de « jeu de rôle » autour d'une opération associant des représentants des segments ferroviaire, maritime et routier afin de tester la faisabilité d'un DCN à ses différentes étapes. Une concertation de place, organisée le 10 mars, à quelques jours de la session de New York dans un format à distance a donné l'occasion à tous les acteurs de cet écosystème d'examiner l'articulation entre un contrat de vente sous Incoterm FCA, le crédit documentaire, l'émission et la cession du DCN, les lettres de voiture, le connaissance maritime et le contrôle documentaire. Cette démarche a permis de confronter le projet aux pratiques des chargeurs, transporteurs, commissionnaires, banques et juristes.

Un nouveau point d'étape a été organisé le 28 mai, avant l'examen du projet par la Commission de la CNUDCI en juillet et dans le contexte de l'appel à commentaires lancé par ICC. Les discussions ont porté sur les évolutions du texte, jugées plus favorables et offrant davantage de sécurité juridique, mais aussi sur plusieurs questions liées aux pratiques maritimes : la circulation éventuelle d'un original du connaissance à bord, l'origine et la transmission des informations relatives à la cargaison, l'automatisation du téléversement des données ainsi que l'interopérabilité des documents électroniques avec les guichets portuaires, douaniers et administratifs des États de destination.

Après l'achèvement de l'examen article par article du projet par le Groupe de travail VI à New York, la Commission de la CNUDCI a finalisé le texte en juillet. Le 26 novembre, lors d'une dernière réunion, Olivier Cachard a présenté aux membres la version préfinale de la Convention ainsi que le projet de note explicative, appelé à être examiné à Vienne lors de la session du 15 au 19 décembre. La Convention a ensuite été adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies le 15 décembre 2025. Une attention particulière a également été accordée à la note explicative, susceptible d'influencer l'interprétation du texte par les juridictions nationales.

Tout au long de cette dernière année de négociation, ICC France a joué un rôle d'interface entre les travaux normatifs de la CNUDCI et les réalités des pratiques du commerce international. En réunissant les expertises juridique, bancaire, maritime, logistique et numérique, et en associant notamment à ses travaux des membres des commissions Bancaire, Arbitrage et Douanes et Facilitation des échanges, la Commission DPCI a contribué à faire émerger des observations fondées sur les usages et à préparer les opérateurs à ce nouvel instrument.

FOCUS : de la clause type digitalisation et la check-list vers l'adaptation des outils pratiques de l'ICC à la digitalisation du commerce

Présenté le 16 mai 2025 à la Commission mondiale Commercial Law and Practice (CLP) d'ICC, le projet de clause-type sur la digitalisation devait offrir aux entreprises, notamment aux PME, un outil simple pour dématérialiser leurs opérations. Élaboré par un groupe de travail présidé par Robert Parson, il adaptait au contexte ICC des clauses de l'International Trade and Forfeiting Association (ITFA).

Soumis à la consultation du réseau ICC jusqu'au 25 juillet, le projet a recueilli des contributions de sept pays. ICC France a mobilisé ses Commissions DPCI et bancaire, compte tenu des liens étroits entre digitalisation, documents électroniques transférables et trade finance. Leurs commentaires ont relevé les limites d'une approche inspirée du droit anglais : champ d'application imprécis, articulation insuffisante avec la loi type de la CNUDCI sur les documents transférables électroniques (MLETR), le règlement eIDAS et les droits nationaux, choix de la signature électronique, notion de « système fiable », loi applicable et conversion entre papier et numérique.

La contribution française a surtout alerté sur le risque que des clauses prêtes à l'emploi procurent aux PME une fausse sécurité juridique. L'efficacité d'un instrument dématérialisé dépend de sa nature, de la transposition nationale de la MLETR, de la solution technique et des juridictions concernées. À la lumière de ces observations, ICC a donc choisi d'élaborer une checklist de diligence juridique et technique, assortie de lignes directrices, plutôt qu'un ensemble de clauses types.

À l'issue de l'examen de l'ensemble des contributions reçues et des échanges tenus lors de la réunion du groupe de travail du 30 septembre, ICC a décidé de réorienter le projet. Le projet initial

d'une clause-type a ainsi laissé la place à une « Checklist of Issues on Digitalization », conçue comme un outil court, pédagogique et accessible permettant aux non-spécialistes d'identifier les principales questions avant de contractualiser. Un nouveau projet a été soumis aux membres du GT pour commentaires avant le 21 novembre, en amont d'une consultation élargie des comités nationaux et de la Commission CLP. Les travaux se poursuivront en 2026 jusqu'aux validations internes et à la publication.

Cette dynamique est confortée par la nomination, en octobre 2025, de Christoph Martin Radtke, président de la Commission DPCI d'ICC France, à la présidence de la Commission mondiale CLP à un moment charnière, celui du début des travaux préparatoires à la révision des règles Incoterms® 2020.

À l'initiative de Christoph Martin Radtke la Commission mondiale CLP a créé un groupe de travail international "Digital commercial practice" qui a comme mission d'assurer la compatibilité des outils existants de l'ICC: contrats modèle, guides, clauses modèle avec les exigences du commerce digital. Cela concerne notamment les signatures électroniques des contrats, la présentation des documents en format électronique, la protection des données, etc. La méthode adoptée est l'élaboration des clauses à insérer dans les outils existants, faciles à comprendre et à utiliser pour les entreprises, notamment les PME

Douanes et Facilitation du commerce

Présidée par Jean-Marie Salva, avec la vice-présidence de Karen Poujade (Alstom), la **Commission Douanes et facilitation du commerce** d'ICC France a pour mission centrale d'encourager la simplification des politiques et des procédures douanières afin de faciliter le commerce international. Véritable voix de la communauté économique française, elle s'appuie sur son statut d'observateur auprès de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) pour porter la parole des entreprises dans les instances internationales. Le groupe de travail concentre ses réflexions sur des sujets hautement stratégiques tels que l'évaluation en douane, les prix de transfert, le e-commerce et les nouveaux business models de l'économie numérique. En 2025, la Commission a continué de promouvoir des publications de référence, notamment les recommandations pour renforcer l'attractivité du statut d'Opérateur Économique Agréé (OEA) et les travaux sur le rôle de la facilitation du commerce dans la lutte contre la corruption.

L'organisation des travaux en 2025 s'est structurée autour de réunions clés. Celle du 17 novembre durant laquelle les membres ont débattu de la réforme du Code des douanes de l'Union, incluant la candidature de Lille pour accueillir l'Autorité douanière européenne et les enjeux du futur Data Hub européen. L'agenda a été marqué par l'intervention de Yann Ambach (DGDDI) sur le décryptage des hausses tarifaires américaines et par un point technique sur la 61e session du Comité technique de la valeur en douane (TCCV) tenue en octobre 2025. La Commission a également suivi de près la consultation européenne 2025 sur les règles d'origine non-préférentielles ainsi que les étapes de l'adoption par le Comité de la valeur de l'OMD en avril 2025 d'une étude de cas (14.4) reconnaissant la possibilité d'utiliser des prix de transfert, soumis à ajustements, aux fins de valeur transactionnelle.

Enfin, un dialogue avec Marc Löning (DGEC) a permis d'aborder les défis opérationnels liés à l'entrée en vigueur du Mécanisme d'Ajustement Carbone aux Frontières (MACF), ICC France relayant activement des demandes de simplification auprès de la Commission européenne.

18



FOCUS : Conférence du 3 avril 2025 sur les impacts de la nouvelle politique économique américaine

L'événement marquant de l'année a été la conférence organisée à Paris par ICC France et le Global Legal Customs Association (GLCA), dédiée aux bouleversements économiques et géopolitiques induits par la nouvelle administration américaine. Ce rendez-vous, tenu en présentiel et en distanciel le lendemain de l'annonce par le Président américain des tarifs du Liberation Day, a permis d'entériner une rupture avec la vision libre-échangiste et multilatéraliste qui prévalait jusqu'alors. Le 47e président des États-Unis a placé le terme « droit de douane » au cœur de sa stratégie, non plus seulement pour protéger l'industrie nationale, mais comme un levier de pression géopolitique visant même des objectifs non commerciaux comme la lutte contre l'immigration ou la drogue.

Face à l'annonce de droits de douane universels de 10 % à 20 % sur tous les produits entrant aux États-Unis, et de taxes pouvant atteindre 60 % à 100 % pour les produits chinois, cet événement a réuni des experts internationaux pour analyser les risques de contraction du commerce mondial, estimée à 3 %. Les intervenants ont souligné que cette politique pourrait entraîner un « effet domino », avec une redirection massive des flux chinois vers l'Europe, forçant l'Union européenne à renforcer ses propres outils de défense. Les secteurs automobile et agricole européens sont particulièrement ciblés par cette administration qui affiche un déficit commercial de 131 milliards de dollars avec l'UE.

Les débats ont offert un triple regard — douanier, commercial et fiscal — afin d'aider les entreprises françaises à adapter leurs chaînes d'approvisionnement à cette nouvelle ère de « sécurité économique » et de protectionnisme accru. Trois panels successifs ont permis d'analyser la politique tarifaire, la politique climatique et la défense commerciale. Les experts ont notamment examiné l'avenir des accords de libre-échange, comme l'ACEUM (ex-ALENA), ainsi que le recours accru au contrôle des exportations et aux sanctions.

L'accent a également été mis sur le renforcement des outils de conformité et de durabilité, tels que le Mécanisme d'Ajustement Carbone aux Frontières (MACF) ou les réglementations sur la déforestation, devenus des instruments de protection des intérêts industriels. La conférence a conclu que 2025 marque l'entrée dans un monde où la fluidité du commerce cède la place à une gestion plus stratégique des barrières tarifaires et réglementaires.

Environnement et Energie

Sous la présidence de Antoine Sautenet (Michelin), la **Commission Environnement et Énergie** d'ICC France a œuvré en 2025 dans un contexte international complexe, marqué par des tensions commerciales et un « backlash » environnemental notable aux États-Unis suite aux élections présidentielles. Ce recul s'est manifesté par le retrait des régulateurs américains des groupes de travail de l'ISSB sur le reporting de durabilité et l'annonce d'un désengagement de plusieurs organisations internationales. Face à ces défis, la Commission s'est attachée à défendre une trajectoire européenne ambitieuse, conciliant transition écologique, compétitivité et souveraineté économique. Les travaux de l'année ont porté sur des enjeux cruciaux tels que la préparation de la COP30 à Belém, qui marquera le dixième anniversaire de l'Accord de Paris, et la mise en œuvre du reporting de durabilité (CSRD), dont l'application de certaines obligations a été suspendue pour deux ans par la directive « Stop the Clock ». La Commission a également suivi de près les négociations sur le traité international contre la pollution plastique, dont l'échec du round de Genève en août 2025 a illustré à nouveau les difficultés du multilatéralisme. Enfin, les réflexions ont intégré la sécurité énergétique, plaidant pour un partenariat transatlantique renforcé sur le GNL et l'accélération des réacteurs modulaires (SMR).

La Commission s'est réunie à deux reprises en format hybride au siège d'ICC France, le 7 mai et le 21 octobre 2025. La réunion de mai a permis d'aborder la simplification réglementaire via le règlement « Omnibus », qui a notamment relevé les seuils de déclaration du CBAM pour alléger la charge administrative des entreprises. Les membres ont aussi examiné la révision du cadre ICC pour une communication marketing environnementale responsable, s'appuyant sur la 11^{ème} révision du Code ICC de 1937 pour prévenir le greenwashing via des allégations véridiques et loyales. La session d'octobre a été consacrée au suivi des négociations climatiques avec les quatre priorités d'ICC pour Belém : l'ambition des plans nationaux (NDC), le financement via la feuille de route « Baku to Belém », l'adaptation et l'opérationnalisation de l'article 6 sur les marchés carbone. Un focus majeur a été fait sur la Stratégie nationale française pour les crédits nature (SNCRN). Ce mécanisme, aligné sur le cadre mondial de l'IAPB, permet de financer la restauration de la biodiversité via des investissements privés volontaires, garantissant des gains écologiques sur 30 à 40 ans sans risque de spéculation grâce à l'absence de marché secondaire. En complément, la Commission a exploré l'utilisation de l'arbitrage et de la médiation pour résoudre les contentieux environnementaux, ainsi que le rôle des start-ups utilisant l'IA et la blockchain pour assurer la traçabilité des engagements.

19



FOCUS : Crédits biodiversité : construire un marché crédible au service de la restauration de la nature

Lors de sa réunion du 21 octobre 2025, la Commission Environnement et Énergie a croisé deux éclairages complémentaires : celui de Patrick Deronzier sur les sites naturels de compensation, de restauration et de renaturation (SNCRN), et celui de Nicolas Roques, de Biotopie, sur le marché et ses opportunités pour les entreprises.

Ces crédits représentent un gain mesurable et durable par rapport à une situation de référence. Comme l'a souligné Biotopie, ils se distinguent de la compensation écologique qui est une obligation réglementaire encadrée par la séquence éviter-réduire-compenser et constituent une contribution volontaire et additionnelle, sans remplacer la réduction des impacts de l'entreprise.

Présentés par Patrick Deronzier, les SNCRN, désormais appelés « sites France Crédits Biodiversité », orientent les investissements privés vers des opérations agréées par l'État. Le dispositif privilégie les milieux dégradés et exige additionalité, mesure des gains, transparence, gouvernance indépendante et maintien des résultats dans la durée. Une expérimentation de paiements pour services environnementaux est prévue entre mi-2026 et fin 2027, parallèlement à la mise en place d'un futur cadre européen harmonisé.

Biotopie a mis en évidence un marché jeune et fragmenté : environ 130 projets sont recensés et près de 60 systèmes de certification coexistent. Leur interopérabilité devient essentielle, comme la robustesse scientifique des méthodes, la vérification indépendante, la traçabilité et la prévention de la double comptabilisation. Contrairement au carbone, la biodiversité est locale : la valeur d'un gain dépend de l'écosystème, de la durée des engagements et de la qualité écologique obtenue.

Pour les entreprises, ces crédits peuvent renforcer la résilience des chaînes d'approvisionnement, compléter des projets carbone, réduire certains risques ou soutenir des engagements volontaires. Les deux présentations ont confirmé que leur essor suppose un cadre de confiance strict, sans marché secondaire spéculatif et avec un suivi écologique de long terme.

Ces travaux ouvrent plusieurs perspectives pour ICC France : renforcer la coordination avec EpE, le MEDEF et l'AFEP, contribuer aux réflexions européennes par le réseau ICC et faire de ce sujet des crédits biodiversité une des priorités de la Commission.

Fiscalité internationale

La **Commission Fiscalité Internationale**, Eric Anthoine (Danone) secondé par Jean-Pierre Lieb (EY), rassemble les directeurs fiscaux de grands groupes internationaux et des avocats spécialisés. Sa mission principale est de promouvoir un traitement fiscal transparent et non discriminatoire des investissements afin d'éliminer les obstacles au commerce international. En 2025, le groupe de travail s'est concentré sur la défense d'une fiscalité de croissance reposant sur quatre principes fondamentaux : la neutralité fiscale entre investisseurs, l'harmonisation des normes internationales, la reconnaissance mutuelle des relations de confiance fiscale et la protection contre les doubles impositions, notamment à travers des procédures d'arbitrage efficaces. Face à la fragmentation croissante du multilatéralisme économique, la Commission a intensifié son plaidoyer pour garantir que la voix des entreprises françaises soit entendue dans l'élaboration des futurs régimes fiscaux mondiaux et notamment les négociations en cours d'une convention-cadre de l'ONU..

L'année 2025 a été marquée par deux réunions plénières organisées au siège de Danone, les 19 juin et 18 décembre. Lors de la réunion de juin, la Commission a étudié la faisabilité d'un projet de Livre blanc sur les coûts de la compliance fiscale, en collaboration avec le Business Science Institute et les professeurs Kalika et Denis, pour objectiver la hausse continue des charges liées aux réglementations via une approche académique rigoureuse en trois phases. Les débats

ont également porté sur les tensions douanières et fiscales avec les États-Unis, notamment les menaces liées aux Sections 301 et 232, ainsi que la « Section 899 » visant les pays appliquant une taxe numérique. Cette menace, qui risquait d'alourdir massivement les retenues à la source sur les dividendes et redevances versés par des groupes français, a finalement été levée en juillet après un compromis trouvé au G7. En décembre, une avancée stratégique majeure a été annoncée : l'obtention d'une accréditation officielle auprès des Nations Unies, octroyant à ICC France trois sièges réservés lors des négociations de la future Convention-cadre fiscale à New York jusqu'en 2027. La Commission s'est particulièrement inquiétée du projet d'article 4, qui privilégie une imposition à la source fondée sur des critères de « création de valeur » critères, menaçant la sécurité juridique liée aux critères traditionnels d'établissement stable. Cette réunion a aussi permis d'approfondir les enjeux de la digitalisation vers l'« Administration 3.0 », où le contrôle s'effectue désormais en temps réel et s'intègre directement dans l'environnement informatique du contribuable. Les membres ont également fait le point sur le Pilier 2 de l'OCDE, incluant les discussions sur l'équivalence avec le régime américain GILTI et l'extension possible du safe harbour de transition jusqu'en 2027 avec un taux de 17 %. Enfin, la Commission a salué l'initiative du « Digitalisation Squad », collectif piloté par Danone et Nestlé partageant des retours d'expérience concrets comme la création de repositories fiscaux mondiaux centralisant la documentation sur SharePoint ou l'automatisation du pilotage opérationnel des prix de transfert via des outils de Business Intelligence.

20



FOCUS : La transformation digitale des administrations fiscales et ses conséquences pour les entreprises

L'événement marquant de cette fin d'année a été l'intervention de David Hadwick, chercheur à l'Université d'Anvers et spécialiste des administrations fiscales auprès du FMI et de la Banque Mondiale. Invité lors de la séance du 18 décembre, il a présenté une analyse prospective sur le passage à l'« Administration fiscale 3.0 ».

David Hadwick a détaillé comment l'usage massif de l'intelligence artificielle transforme le contrôle fiscal, passant d'un traitement par lots à un contrôle en temps réel (real-time analytics). Il a rappelé que cette évolution succède à des phases réactives (1.0) et statistiques (2.0). Désormais, la charge fiscale peut être calculée de manière quasi automatique, déplaçant le risque dans l'environnement informatique du contribuable. Ses recherches montrent que l'IA est déjà utilisée dans les 27 États membres de l'UE pour détecter des anomalies sans intervention humaine. Il a alerté sur le concept d'« edge computing », où les algorithmes fiscaux s'intègrent directement dans les ERP des entreprises, créant des « boîtes noires » difficiles à contester.

Ses travaux révèlent un déficit de contrôle démocratique : en France, seulement 17 % des systèmes d'IA fiscaux feraient l'objet d'une couverture législative explicite, les administrations communiquant sur les finalités sans dévoiler les variables de leurs modèles. Cette asymétrie est accentuée par des investissements massifs, comme en Chine avec 4,7 milliards de dollars pour son infrastructure numérique, creusant un déséquilibre technologique avec le secteur privé. Face au risque d'une décision administrative fondée sur un simple « l'algorithme l'a dit », David Hadwick a souligné l'importance de la jurisprudence « Dun & Bradstreet » de la CJUE, imposant d'expliquer la logique des décisions automatisées.

Il a aussi présenté son étude pour le FMI proposant un cadre de 50 points pour une IA administrative responsable, visant à renforcer la transparence et la protection des contribuables face à une surveillance algorithmique. Pour la Commission, cette intervention souligne l'urgence de renforcer la gouvernance des données via un « Tax Control Framework » robuste afin de transformer la donnée en levier stratégique face au contrôle en temps réel.

Propriété intellectuelle

La **Commission Propriété Intellectuelle** d'ICC France, présidée par Élisabeth Logeais (UGGC Avocats), a orienté son action 2025 sur l'adaptation du droit de la propriété intellectuelle aux mutations technologiques et à l'harmonisation internationale. Réunissant juristes, experts et directeurs PI, la commission a suivi les avancées des traités de l'OMPI sur les dessins et modèles ainsi que sur les ressources génétiques et savoirs traditionnels, afin de limiter la fragmentation juridique. Ses travaux ont porté sur l'évolution des cadres de protection de la PI face aux enjeux du développement durable, de l'artisanat et des systèmes experts.

L'année 2025 s'est articulée autour de deux sessions plénières et de travaux dédiés à la régulation numérique. Le 13 janvier, sous l'égide de Cécile Foucher (Orange), la commission a évalué le Règlement d'exemption par catégorie des accords de transfert de technologie (TTBER), dont l'expiration prévue le 30 avril 2026 ouvre un débat sur la neutralité réglementaire et la lutte contre les comportements de free-riding et de hold-out. Les membres ont alerté sur les risques pesant sur les licences de brevets essentiels liés aux Licensing Negotiation Groups. La réunion du 4 décembre a confirmé la montée en puissance de la Juridiction Unifiée du Brevet et de son centre de médiation. Les échanges ont aussi porté sur les contestations visant les règlements DSA, DMA et Data Act relatifs à la gestion des données massives.

La commission a salué l'application du décret du 12 août 2024 sur les titres transférables électroniques, consolidant le rôle pionnier de la France dans la finance digitale. Enfin, les analyses de Nathalie Tourrette (Cabinet Karsenty) ont mis en lumière la vulnérabilité des marques géographiques, illustrée par les contentieux opposant les Indications géographiques « Iceland », « Cognac » et « Champagne », dont la protection s'étendrait désormais l'évocation conceptuelle même sans risque de confusion directe. Les travaux ont également intégré les problématiques liées à l'intelligence artificielle générative, à la circulation transfrontalière des données et à la sécurisation des actifs immatériels des entreprises européennes. La commission a insisté sur la nécessité d'un cadre équilibré conciliant innovation, concurrence et souveraineté économique, tout en préservant l'attractivité du marché européen pour les titulaires de droits. Les échanges avec les praticiens et représentants institutionnels ont enfin permis d'identifier les priorités de la future stratégie européenne de compétitivité, notamment dans les secteurs technologiques, culturels et industriels exposés à la concurrence internationale. La commission a enfin rappelé l'importance de la coopération entre autorités publiques, entreprises et organisations internationales afin d'assurer une application homogène des règles et de renforcer la sécurité juridique des échanges mondiaux, à long terme.



FOCUS : Une coopération franco-brésilienne exemplaire contre la contrefaçon

L'un des faits marquants de 2025 réside dans le renforcement de la coopération entre la France et le Brésil dans la lutte contre la contrefaçon, illustré par un entretien réunissant Louis Lozouet (ICC Brésil / Venturini IP) et Alice Rolain (UNIFAB). Les échanges ont rappelé l'ampleur du phénomène au Brésil, où la contrefaçon a généré près de 93 milliards de dollars de pertes économiques en 2024, entraînant un manque à gagner fiscal estimé à 23 milliards et la destruction de centaines de milliers d'emplois. L'Opération 404, dédiée à la lutte contre le piratage numérique, a été présentée comme une référence. Sa huitième phase, menée le 27 novembre 2025 avec le soutien de sept pays, dont les États-Unis et le Royaume-Uni, a permis le blocage de plus de 500 sites illégaux et la suppression de nombreux profils sur les réseaux sociaux.

Louis Lozouet a également détaillé la création du Répertoire national de lutte contre la contrefaçon, plateforme centralisant les caractéristiques techniques de 35 000 marques issues de 32 pays afin d'appuyer les contrôles douaniers, notamment au port de

Santos. Cet outil répond à une contrainte spécifique du droit brésilien : les douanes ne peuvent procéder à des saisies d'office sans autorisation préalable des titulaires de droits. L'entretien a aussi mis en avant plusieurs décisions judiciaires emblématiques, dont l'affaire « Peppa Pig », confirmant en appel la destruction de marchandises contrefaisantes saisies au port de Rio.

Alice Rolain a rappelé le rôle majeur de l'UNIFAB dans la formation annuelle de 1 000 agents des forces de l'ordre et dans le dialogue engagé avec les marketplaces, notamment Mercado Libre. La plateforme développe des dispositifs de détection utilisant les données transactionnelles et les procédures de contrôle « Know Your Client » afin d'identifier les réseaux criminels. Les discussions ont enfin porté sur le protocole d'accord signé en décembre 2024 entre partenaires français et brésiliens pour renforcer les échanges d'informations stratégiques face à la progression des ateliers clandestins en Europe. Cette coopération répond à une hausse continue des saisies, avec plus de 21 millions d'articles interceptés en France en 2024. Les intervenants ont souligné l'importance de sensibiliser les consommateurs brésiliens, le pays figurant parmi les grands consommateurs mondiaux de contenus piratés. Ce partenariat illustre la volonté d'ICC France de renforcer la lutte contre la criminalité organisée et de sécuriser les échanges économiques dans l'environnement numérique.

Politique commerciale et Investissement

La Commission **Politique commerciale et investissement** d'ICC France, placée sous la présidence de Philippe Delleur (Alstom) et la vice-présidence d'Olivier Prost (Gide), s'est imposée en 2025 comme un organe stratégique de réflexion face à la fragmentation du commerce mondial. Le groupe de travail réunit des experts de haut niveau pour naviguer dans un environnement marqué par des tensions géopolitiques accrues et une remise en cause des principes fondamentaux du système multilatéral, notamment la clause de la nation la plus favorisée (MFN). Sa mission principale consiste à élaborer des positions fortes pour concilier l'ouverture des marchés avec l'exigence de réciprocité et de conditions de concurrence équitables. En 2025, les travaux ont porté sur l'articulation nécessaire entre politique industrielle et commerciale, la défense de la compétitivité européenne face aux surcapacités étrangères et l'adaptation des règles internationales aux enjeux du XXI^e siècle, tels que la transition verte et l'économie numérique. Le groupe agit comme un trait d'union essentiel entre les entreprises françaises les instances européennes et les instances décisionnelles internationales, en promouvant une approche pragmatique qui place la résilience des chaînes de valeur au cœur des priorités économiques de la nation.

L'organisation de l'année 2025 a été marquée par deux jalons majeurs : une mission diplomatique d'envergure à Genève en septembre et une session plénière de bilan au siège d'ICC le 24 novembre. La réunion de novembre s'est concentrée sur la préparation de la 14^e Conférence ministérielle (MC14) prévue à Yaoundé, concernant en particulier la réforme de l'OMC. Les débats ont mis en lumière trois piliers de réforme : la gouvernance (vers plus de flexibilité du consensus), l'équité (lutte contre les subventions industrielles et les pratiques non marchandes) et les enjeux contemporains comme le climat. Un point d'actualité crucial a été consacré aux droits de douane américains de 15 % impactant le secteur cosmétique, ainsi qu'aux barrières non tarifaires croissantes en Asie, documentées par la FEBEA. La Commission a également alerté sur le sous-dimensionnement critique de la DG Commerce, dont les effectifs limités à 60 agents peinent à traiter l'explosion des plaintes pour dumping et subventions, créant un risque de déni de justice économique. Sur le plan de la fiscalité internationale indirecte, le moratoire sur les droits de douane applicables aux transmissions électroniques est resté une priorité absolue pour éviter une fragmentation du paysage numérique mondial. Enfin, l'initiative "ICC Compact" a été présentée comme une plateforme opérationnelle visant à promouvoir la digitalisation et la facilitation des échanges auprès des régulateurs mondiaux.

22



FOCUS : Mission à Genève et entretien exclusif avec la Directrice Générale de l'OMC

L'événement marquant de l'année 2025 fut incontestablement la mission de la délégation française à Genève les 18 et 19 septembre, organisée en marge du Forum Public de l'OMC. Ce déplacement ICC France-AFEP organisé avec le concours de la Délégation permanente de la France auprès de l'OMC a offert une opportunité rare d'échanger de manière directe et confidentielle avec les plus hauts responsables du commerce mondial, dont le facilitateur de la réforme, Petter Olberg, et surtout la Directrice générale, le Dr Ngozi Okonjo-Iweala. Lors de son interview exclusive accordée aux membres de la Commission, le Dr Ngozi a lancé un appel vibrant à la mobilisation des entreprises françaises pour soutenir le multilatéralisme, affirmant que la crédibilité de l'institution repose désormais sur l'engagement politique des ministres et des chefs d'entreprise. Elle a particulièrement insisté sur le secteur de l'acier, le décrivant comme un "microcosme" des défis actuels où les détournements de commerce massifs exigent l'usage rigoureux de la "boîte à outils" de l'OMC, notamment les mesures de sauvegarde et les enquêtes anti-dumping, plutôt que des replis protectionnistes unilatéraux.

Un volet majeur de cet entretien a porté sur la fiscalité liée au carbone, le Dr Ngozi plaidant pour un cadre mondial de tarification plutôt qu'une multiplication de mécanismes nationaux comme le CBAM européen, souvent perçu comme punitif par les pays émergents. Elle a souligné que sans principes communs, le monde risque de faire face à un "patchwork" réglementaire ingérable pour les opérateurs économiques. En parallèle, l'Ambassadrice Emmanuelle Ivanov-Durand, présidant le Conseil TRIPS, a partagé un éclairage sans fard sur la polarisation extrême des débats concernant la propriété intellectuelle et les flux de redevances technologiques. Elle a révélé les difficultés rencontrées pour avancer même sur des briefings techniques, illustrant le fossé de confiance entre pays développés et en développement. Ce focus sur la mission de Genève a démontré que le rôle d'ICC France dépasse la simple observation : par ces dialogues privilégiés, la Commission influence directement les axes de travail de la future ministérielle de Yaoundé. La mission s'est conclue sur une note de solidarité avec le Cameroun, pays hôte de la MC14, confirmant que le multilatéralisme reste, malgré ses fragilités, le seul rempart efficace contre la loi du plus fort dans le commerce international.

Responsabilité des entreprises et Anticorruption

La **Commission Responsabilité d'entreprise et anticorruption** présidée par Yvon Martinet (Prelia environnement avocats) élabore des recommandations et outils pratiques en matière de responsabilité sociétale et de lutte contre la corruption. Réunissant directions juridiques, responsables conformité et experts durabilité issus de nombreux secteurs, la commission poursuit un objectif clair : transformer les contraintes réglementaires en leviers de compétitivité grâce à l'intelligence collective d'un réseau mondial présent dans plus de 170 pays. En 2025, les travaux se sont concentrés sur la mise en œuvre opérationnelle de la CSRD, le devoir de vigilance et la protection des lanceurs d'alerte. Sous l'impulsion d'Emmanuelle Butaud-Stubbs, la commission a également étudié les usages de l'intelligence artificielle et de la blockchain pour fiabiliser les données extra-financières. Ces réflexions nourrissent la participation française au sein de la commission internationale Corporate Responsibility and Anti-Corruption d'ICC et contribuent à porter les positions françaises au niveau mondial. La commission a par ailleurs valorisé les initiatives privées, notamment Leaguexport, en soulignant l'efficacité économique du secteur privé.

L'année 2025 s'est structurée autour de plusieurs temps forts illustrant l'ancrage opérationnel de la commission. Lors de la réunion plénière du 12 mars au siège d'ICC France, les échanges ont porté sur le projet de directive « Omnibus » et le mécanisme « stop the clock », destiné à relever à 1 000 salariés les seuils d'application de la CSRD afin de préserver la compétitivité des ETI. La commission a salué la démarche volontaire du secteur de l'ameublement, présentée par Erika Wolf et Amandine Duquesnes, dont la méthodologie de double matérialité a permis de réduire de 40 % les coûts liés aux démarches d'achat grâce à un référentiel simplifié. Les membres ont également relevé la sanction de 34 millions d'euros infligée à l'Allemagne pour défaut de transposition de la directive sur les lanceurs d'alerte. Les 24 et 25 mars, la session internationale « Global Business Integrity », organisée à Paris en marge du forum OCDE, a réuni des experts autour de la coopération public-privé et de l'actualisation de la clause anticorruption d'ICC. Les débats ont aussi porté sur la digitalisation des échanges commerciaux comme levier d'intégrité et sur la gestion des risques géopolitiques. ICC France a également consacré un numéro d'Échanges Internationaux aux solutions RSE développées par des start-ups françaises telles que BuyCo, Keeex et EcoAct. La commission a insisté sur l'importance d'un cadre proportionné conciliant compétitivité, transparence et attractivité du marché européen.

23

FOCUS : Synthèse de l'intervention de Patrick de Cambourg, Président de l'EFRAG

L'un des temps forts de l'année 2025 fut l'intervention de Patrick de Cambourg, président de l'EFRAG, consacrée à l'avenir du reporting de durabilité en Europe. Dans un contexte marqué par les élections européennes de 2024 et les débats autour de la simplification réglementaire, il a expliqué comment l'EFRAG poursuivait ses travaux techniques tout en répondant aux inquiétudes des entreprises concernant la complexité de la CSRD. Selon lui, le périmètre actuel reste trop large et insuffisamment différencié selon la taille des structures. Il a ainsi défendu la création d'une catégorie intermédiaire inspirée du rapport Draghi, reposant sur un régime obligatoire mais simplifié. Ce standard dédié aux LSME permettrait de réduire d'environ 60 % le volume des informations demandées, offrant une solution adaptée aux entreprises ne relevant ni du reporting complet ni des formats les plus allégés.

Patrick de Cambourg a également regretté l'abandon du reporting sectoriel par la Commission européenne, estimant que cette absence nuit à la comparabilité des données entre entreprises d'une même filière. Il a défendu la précision des « data points », considérés comme indispensables à la cohérence et à la qualité des informations publiées. La question de la numérisation des données

a été identifiée comme un enjeu majeur : sans infrastructure publique robuste, leur exploitation pourrait être captée par des opérateurs privés spécialisés. Sur le plan international, il a souligné l'adoption de la double matérialité par la Chine à travers les standards CSDS, y voyant un signal de convergence important pour les groupes européens présents en Asie. Concernant l'audit, il a rappelé l'absence de standard harmonisé au niveau européen mais aussi l'avance de la France grâce à ses lignes directrices et dispositifs de formation.

En conclusion, Patrick de Cambourg a invité les entreprises à ne pas adopter de posture attentiste malgré les incertitudes réglementaires. Les investisseurs et donneurs d'ordre attendent désormais des engagements de durabilité clairs, mesurables et prospectifs. Il a rappelé que la transparence constitue aujourd'hui un levier de résilience économique autant qu'une obligation réglementaire. L'ajustement du premier jeu d'ESRS demeure une priorité, avec un processus d'évaluation destiné à intégrer les retours d'expérience du terrain et à améliorer l'efficacité du dispositif. Enfin, l'EFRAG poursuit le développement d'un cadre VSME visant à éviter la multiplication de questionnaires ESG hétérogènes au sein des chaînes de valeur.

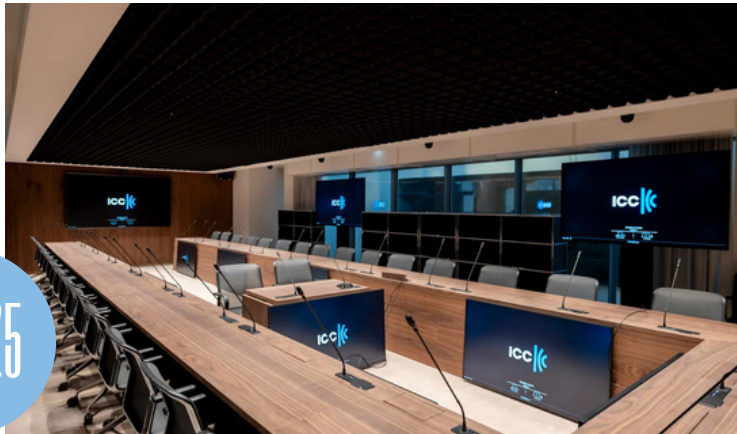




6 GOUVERNANCE

Conseil d'administration 18 mars 2025

Cette réunion a permis au Président, Matthias Fekl de partager avec les administrateurs la bonne nouvelle de l'octroi à ICC du statut d'organisation internationale ainsi que les statistiques relatives aux nouvelles affaires d'arbitrage reçues par la Cour en 2024 (831 affaires impliquant 2292 parties). Il est décidé de compléter les statuts par un règlement intérieur et une Charte éthique ce qui suscite un débat sur les sujets à aborder. Un panorama des travaux en cours des Commission montre notre capacité à attirer des décideurs (Autorité de la Concurrence) et à anticiper de nouvelles régulations (exemple de la Convention fiscale des Nations-Unies). Le président de la Commission Politique commerciale et investissements, Philippe Delleur a présenté les dossiers prioritaires dominés par les décisions de l'administration américaine qu'il faut prendre au sérieux mais pas à la lettre alors que pour l'industrie européenne, le sujet le plus préoccupant est celui de la concurrence chinoise qui repose, pour partie, sur des pratiques commerciales déloyales. Maurice Gourdault-Montagne, ancien Ambassadeur de France et ancien Secrétaire général du Quai d'Orsay a dressé une fresque étayée et nourrie d'exemples, du nouveau désordre international, plus régi par la force que par le droit en passant en revue les différents blocs géographiques (Etats-Unis, Chine et Taiwan, Moyen-Orient, Europe) qui a suscité de nombreuses questions.



Conseil d'administration du 20 mai 2025

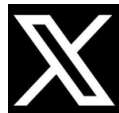
Cette réunion présidée par Matthias Fekl a été l'occasion de découvrir le nouveau Hearing Center d'ICC qui offre un nouvel écrin parisien aux praticiens de l'arbitrage. Il s'agit d'une infrastructure attendue par la place juridique qui devrait permettre de ramener à Paris des affaires délocalisées à Londres. Les résolutions statutaires préparées pour l'AG du 26 juin 2025 ont été approuvées : comptes 2024, budget 2025, renouvellement partiel du Conseil d'administration, Charte éthique, règlement intérieur. Le Président de la Commission, Clément Fouchard a passé en revue ses priorités dont la préparation de la contribution d'ICC France à la consultation du ministère de la Justice sur la réforme du droit français de l'arbitrage, le lancement en septembre d'un GT sur « Arbitrage et cryptoactifs » et la prise en compte des besoins des utilisateurs dans la révision en cours du règlement d'arbitrage ICC. Les travaux des autres commissions Concurrence, Douanes, Energie et environnement, bancaire ont été présentés sous forme synthétique.

Conseil d'administration du 18 novembre 2025

Le Président Matthais Fekl attiré l'attention des membres sur deux priorités : la réforme du droit de l'arbitrage, et le projet Phoenix pour revitaliser le multilatéralisme à partir de solutions digitales permettant d'optimiser les flux transfrontières et d'améliorer l'environnement des affaires. Quelques temps forts de l'activité des Commissions ont été rappelés par E.Butaud-Stubbs : décret du 12 août 2025 sur la méthode fiable pour traiter les titres transférables électroniques, l'accueil à Paris en mars de la Banking Commission, la réforme du code des douanes de l'UE, et la nécessaire prise en compte des réalités des supply chains dans le design du MACF (Mécanisme d'ajustement carbone aux frontières). Christoph-Martin Radtke, élu Président de la Commission Commercial Law and practice d'ICC a partagé ses priorités : digitalisation des contrats, début de la campagne de révision des Incoterms®2020, modernisation des contrats modèles. Antonin Aviat, Haut-Commissaire adjoint à la Stratégie et au Plan a expliqué comment fonctionnait le Haut-Commissariat au Plan désormais fusionné avec France Stratégie, et de quelle manière il intégrait dans son activité de veille et de prospective la dimension internationale (industrie de la défense, relations UE/Chine, souveraineté numérique...



**SUIVEZ-NOUS SUR LES RÉSEAUX
SOCIAUX**



ET NOTRE SITE WEB

