

bpost

PB-PP | B-P925782
BELGIE(N)-BELGIQUE

Périodique semestriel
N°1 - Édition Juin 2025
INTERNATIONAL



ECOFIN MAG INTERNATIONAL

LE MAGAZINE DE L'ÉCONOMIE ET DE LA FINANCE



Découvrez l'interview du

Prof. Roland Gillet, Professeur à la Sorbonne Paris Panthéon et à l'ULB (Solvay) en page 42 & 43

NOS CHRONIQUEURS

Prof. Dr. Bruno Colmant	5
Me Thierry Litannie	7
Patricia Di Croce	9
Rubrique Technologie - Gil Van den Berghe . .10	
Luigi Chiavarini	11-12
Frédéric Lejoint.	13
Etienne de Callataÿ	18-19
Lionel De Broux.	21
Joël Duysan	22
Mirko De Laurentiis	26
Me Rafaël Alvarez Campa.	35
Andrei Radulescu	39
Gregory Daco	40-41
Marco Hellemans	45
La Grande Librairie - Béatrix Charlier.	50

L'INTERVIEW

Caroline Lamboley	15
Vinciane Grevesse.	17
Virginie Chambon	23
Olivier Rivoire	27-28
Baeza Lezcano	31-32
Prof. Roland Gillet	42-43
Julien Bourdry	44

PUBLIREPORTAGE

Jérôme Jouanneau-Courville	29
Terreta	34
BGL	51-52

ESPACE MEMBRES

Temps forts à venir Bruxelles.	8
Temps forts à venir Luxembourg	14
Temps forts à venir Suisse	24
Temps forts à venir Espagne	33
Temps forts à venir France	36
CAP.	37-38
Nouveaux membres	46
6 ans d'Ecofin Mag	48

INFOS PRATIQUES

Calendrier des magazines & conditions	47
Devenir membre du cercle	49



Colophon

Editeur responsable:

Didier Roelands,
Flexi-Time s.r.l.
Rue Gatti de Gamond, 26 bte 11
1180 Bruxelles

Photographie:

Rawpixels, Unsplash, Pixabay,
Pexels, Freepick, Shutterstock

Lay-out:

Alexis Vase pour Alek6 Création

Impression :

Imprimerie Heintz





LA VIE EST BELLE

PRIVATE PROPERTIES DEVELOPMENT

EN PLUS DE LA FLORIDE, NOUVEAU PROJET A IBIZA !

— 4005 S OCEAN BOULEVARD • HIGHLAND BEACH —



VENDU
30,0 M USD

— 1369N VENITIAN ISLANDS • MIAMI —



VENDU
20,6 M USD

— 3050 S OCEAN BOULEVARD • MANALAPAN —



EN CONSTRUCTION
LIVRAISON 2026
EN VENTE : 46,5 M USD

— NOUVEAU PROJET A ROCA LLISA • IBIZA —



NOUVEAU PROJET
LEVÉE DE FONDS EN COURS
EN VENTE : 9 ME

AVEC NOUS SUR NOS
PROCHAINS CLUB DEALS ?

JOIN US ON
THE NEXT CLUB DEALS ?



CONTACT INVESTISSEURS

PIERRE THOMAS
PHONE LUX : +352 621 49 06 29
PIERTOMA@EUROCOMNETWORKS.COM

PLUS DE 20 PROJETS
DÉJÀ FINANCÉS ET VENDUS !

LA VIE EST BELLE – EUROCOM CAPITAL / EMC SA

www.lvebproperties.com

EUROCOM GROUP – 10 BOULEVARD ROYAL – L 2449 LUXEMBOURG

EDITO

DIDIER ROELANDS

Fondateur - Ecofin Club BE, LU & INTL



Chère Me Typhanie, chère amie,

C'est avec une immense tristesse et une profonde émotion que le Cercle Ecofin Club t'adresse ses adieux les plus sincères.

Ton départ marque une perte incommensurable pour nous tous.

Tu n'as pas seulement été une présidente exceptionnelle de l'Ecofin Club Suisse et une co-présidente inspirante du Tax Club, mais aussi une âme profondément humaine et bienveillante, qui touchait chaque cœur que tu rencontrais.

Ta chaleur, ton amitié sincère et ton soutien indéfectible ont construit des liens précieux qui traverseront les prochaines années.

Nous pleurons non seulement une grande conférencière reconnue à l'international, mais aussi une amie proche, une alliée, une femme extraordinaire et une source constante d'inspiration.

Ton authenticité, ton humilité et ton dévouement laisseront une empreinte indélébile dans nos esprits et dans nos cœurs.

Je ressens un immense regret de ne pouvoir être présent pour honorer ta mémoire, en raison d'un déplacement à l'étranger prévu de longue date.

Mais sache que mon cœur et mes pensées et celle de Marie-France t'accompagnent, ainsi que ta famille, tes collègues et tous ceux qui, comme moi, ont eu l'immense privilège de croiser ton chemin.

Tu resteras pour toujours dans nos mémoires et dans nos cœurs.

Merci pour tout ce que vous avez été pour nous.

Avec une tristesse infinie, mais également une immense gratitude et respect,

Didier, pour le Cercle Ecofin Club





VERS UN NOUVEL ORDRE MONDIAL : TRUMP RÉÉCRIT LES RÈGLES DU JEU MONÉTAIRE

Prof. Dr. BRUNO COLMANT
Docteur en Économie Appliquée
Membre de l'Académie Royale de Belgique



Nous commettons une immense erreur de jugement en observant la stratégie commerciale de Trump, dont tous savent qu'elle est suicidaire, à commencer pour les États-Unis, dans un scénario digne de la Grande Dépression des années 30.

Mais il faut évidemment voir les choses à l'envers et se demander ce que veut Trump. Il exige essentiellement trois choses : réindustrialiser les États-Unis en attirant des entreprises étrangères, affaiblir le dollar pour stimuler les exportations américaines et, surtout, trouver des créanciers complaisants pour sa dette publique, dont le financement devra être imposé au reste du monde à un taux d'intérêt très faible.

Le chaos tarifaire de début avril est donc la première étape d'un gigantesque plan visant à réaligner les parités monétaires. En voici les phases, sachant que Donald Trump souhaite réindustrialiser les États-Unis et maintenir le dollar américain comme monnaie de réserve mondiale.

La première étape est de déployer un chaos tarifaire pour créer un levier de négociation, sachant que les États-Unis ont défini trois zones en fonction de leur degré de dépendance : les vassaux (Royaume-Uni, et probablement Mexique et Canada), les pays neutres (l'Union européenne) et les pays ennemis, comme la Chine. Les droits de douane annoncés respectent cette gradation.

La seconde étape est de moduler ces droits de douane selon l'ouverture des pays aux exportations américaines, en matière militaire, par exemple. Il est évident, dans ce cadre, que le réarmement de l'Europe sera américain et que la balance des paiements entre les États-Unis et l'Europe influencera la prédisposition américaine à rester associée à l'OTAN. Donald Trump ne veut pas limiter les importations américaines, il veut augmenter les exportations américaines. Comment faire ? Imposer des droits de douane prohibitifs, puis négocier. Négocier quoi ?

Négocier que des partenaires européens donnent une préférence aux produits américains plutôt qu'asiatiques, que des entreprises s'installent aux États-Unis et, surtout, que les institutions financières étrangères, y compris les banques centrales, souscrivent à des obligations publiques américaines à très long terme. Et Trump mettra la Federal Reserve sous le contrôle de la Maison-Blanche avec un immense réalignement monétaire, sur lequel j'ai écrit tant de notes depuis des mois. Incidemment, si les pays concernés se montrent complaisants, ils pourront bénéficier du soutien militaire associé à l'OTAN.

Enfin, il s'agira de mettre en œuvre une dépréciation du dollar (qui se substituera peut-être aux barrières tarifaires, ou plutôt qui sera négociée avec la menace des barrières tarifaires), sous l'appellation des Accords de Mar-a-Lago, qui rivaliseront avec les accords de Bretton Woods de 1944 ou de Plaza de 1985.

L'accord de Mar-a-Lago ressemblera au système de Bretton Woods imaginé en 1944 (les devises furent liées entre elles par des parités fixes au travers d'une définition par rapport à l'or), mais sans le lien avec l'or. Les pays vassaux et peut-être neutres arrimeront leurs devises au dollar et, en retour, ils auront accès au marché américain, ainsi qu'à des avantages en matière de sécurité et d'accès au dollar. Il faut rappeler à cet égard que, chaque jour, les États-Unis échangent (les financiers appellent cela des swaps) des dizaines de trillions de dollars avec les autres banques centrales pour assurer la liquidité monétaire mondiale. Sans l'accès à ces swaps, le système bancaire d'un pays peut s'effondrer instantanément. Il est évident que ces parités conduiront à une très forte dépréciation du dollar.

Il n'y aura aucune échappatoire à ce plan qui, bien sûr, fera rugir les États-Unis. L'Europe, à nouveau, sera battue. Si elle accepte ces parités, son potentiel d'exportation sera entamé au prix d'une récession. Si elle ne les accepte pas, des barrières douanières seront augmentées au prix... d'une récession. Et cela va évidemment marcher. Cela a toujours marché. Les États-Unis sont la première puissance économique et le dollar reste la devise de réserve du monde. C'est un peu simpliste, mais assez limpide. Le reste n'est qu'émotions et postures politico-médiatiques.

Et l'Europe ? Elle est coincée entre les droits de douane américains et les importations chinoises. On l'a donc aisément compris : derrière ce réalignement monétaire, c'est la survie de l'euro qui est en jeu.





Le Cercle Royal Gaulois Artistique et Littéraire

est heureux de collaborer avec

Ecofin Club.

Le Cercle Gaulois est un lieu chargé d'histoire, où se sont rencontrés
les plus grands musiciens, écrivains et poètes de leur temps,
le Cercle Gaulois est l'endroit idéal pour se retrouver, au centre de la capitale.

Que ce soit pour une conférence, une réception, ou un événement privé,
la réputation du service et de la cuisine raffinée du Cercle Gaulois n'est plus à faire.

Pour toute demande de renseignements :
Tél. 02.500.10.80
info@cerclegaulois.be • www.cercle-gaulois.be





CONTRÔLE ET VISITE DES LOCAUX PROFESSIONNELS ET PRIVÉS : VERS UN MEE TOO FISCAL ?

ME THIERRY LITANNIE

Partner by Andersen
Président de l'Ecofin Tax Club



Le Code des impôts sur les revenus autorise l'administration fiscale à procéder à la visite des locaux professionnels, mixtes ou privés exploités ou habités par le contribuable.

Plus précisément, elle peut visiter les locaux purement professionnels du contribuable à toute heure où une activité s'y exerce ou est présumée s'y exercer. Elle peut également visiter les locaux mixtes (c'est-à-dire des locaux où il existe à la fois une partie professionnelle et une partie privée) ou purement privés, mais à de strictes conditions.

Elle doit préalablement demander par écrit et de manière motivée l'autorisation de procéder à une telle visite au juge de police territorialement compétent et le juge doit rendre une ordonnance motivée l'autorisant à procéder à la visite, tout identifiant le contribuable concerné et les locaux visés. Et la visite ainsi autorisée ne peut avoir lieu que de 5 h à 21 h.

Toutes ces conditions sont autant de dérogations aux principes de l'inviolabilité du domicile et au droit au respect de la vie privée et sont donc de stricte interprétation.

Il faut noter qu'aucune disposition légale n'impose à l'administration fiscale de prévenir le contribuable de sa visite. Les contrôleurs le font le plus souvent, par facilité et pour s'assurer que le contribuable sera présent, mais il peut aussi arriver que de telles visites soient totalement inopinées.

L'inspection spéciale des impôts est ainsi coutumière de tels contrôles « coup de poing », où elle débarque en nombre sans se faire annoncer et adopte une attitude rugueuse, voire agressive, à l'égard du contribuable ou de ses représentants.

Une visite fiscale n'est pas une perquisition. L'administration peut pénétrer dans les locaux, à la seule finalité de se rendre compte de la nature et de l'importance de l'activité qui y est exercée, ou se consulter les livres et documents, en version papier ou informatisée, qui y sont conservés.

Elle ne peut ouvrir les armoires fermées et, plus généralement, user de la moindre contrainte vis-à-vis du contribuable. C'est ce qui différencie la visite fiscale de la perquisition pénale, qui ne peut être ordonnée ou pratiquée que par un juge d'instruction.

LE CONSENTEMENT DU CONTRIBUABLE EST ESSENTIEL

La Cour de cassation a récemment rendu plusieurs arrêts confirmant que le consentement

du contribuable est essentiel en cas de contrôle et que l'administration fiscale ne peut rien imposer, et encore moins user de la force ou de la contrainte, physique ou morale.

QUI PEUT DONNER LE CONSENTEMENT ?

En principe, le consentement doit être donné par le contribuable ou, pour les sociétés, par la personne habilitée à engager l'entreprise, soit l'administrateur.

Toutefois, certaines décisions ont validé des visites dans laquelle le consentement avait été donné par un salarié dont l'administration pouvait considérer qu'il avait ce pouvoir. Il est donc conseillé de briefer le personnel à ce sujet et de faire figurer dans les contrats et règlements de travail une clause interdisant aux salariés toute remise de documents sauf autorisation expresse d'un administrateur.

Et ils doivent recevoir pour instruction de produire ces documents lors de tout contrôle inopiné.

LE CONSENTEMENT, MÊME DONNÉ, PEUT ÊTRE RETIRÉ

La Cour de cassation a également précisé que même si le consentement avait été donné dans un premier temps par le contribuable, ce dernier peut le retirer à tout moment, par exemple si la visite tourne à la perquisition. Il va de soi que le contribuable doit se réserver la preuve de ce retrait, ce qu'il peut faire en filmant ou enregistrant la scène.

QUID EN CAS DE REFUS DE CONSENTEMENT ?

En cas de refus de consentement, le contribuable encourt une amende et une taxation d'office.

Il ne s'agit donc pas d'adopter une politique d'obstruction systématique à l'exercice des droits légitimes de contrôle de l'administration.

Il appartiendra ensuite au Tribunal saisi du problème de vérifier si le refus de consentement était légitime ou non et d'en tirer les conséquences. Et il est possible de s'adresser directement au Tribunal pour faire invalider tout acte de contrôle illégal, avant même tout enrôlement de l'impôt, ce qu'il ne faut pas hésiter à faire.

Comme on le voit, le consentement est une valeur essentielle dans les relations fiscales comme dans les relations humaines ou amoureuses. Vive Mee Too, fiscalement aussi !

TEMPS FORTS À VENIR BRUXELLES



MARDI 30.09.2025 | LUNCH

Arnaud Delaunay - Chief
Investment Strategist Belgium -
ING

Thème :
À fournir

CERCLE ROYAL GAULOIS

MARDI 25.11.2025 | DE 12H00 À 14H00



Prof. Dr. Bruno Colmant

Docteur en Économie Appliquée
Membre de l'Académie Royale de
Belgique

Thème :
À fournir



Marc Lambrechts

Chroniqueur à L'Echo
Animateur des débats
Ecofin Club Bruxelles



RETROUVEZ NOS AUTRES ACTIVITÉS SUR NOTRE SITE : WWW.ECOFINCLUB.BE



LA FONDATION PRIVEE BELGE

VERS UNE DÉFINITION PLUS STRICTE DU «BUT DÉSINTÉRESSÉ» ?



EDMOND
DE ROTHSCHILD

PATRICIA DI CROCE

Responsable Planning
chez Edmond de Rothschild (succursale de Belgique)

La fondation privée de droit belge est une technique de planification successorale qui présente différents atouts sur le plan civil et fiscal. On ne s'étonnera donc pas que dès lors que son cadre législatif a été assoupli, la fondation privée dite «familiale» a connu un succès grandissant, jusqu'à détrôner des structures étrangères comme les STAK hollandaises (Stiching Administratie Kantoor).

L'Accord de coalition du gouvernement d'Arizona contient un paragraphe, pour l'instant peu commenté, au sujet des fondations privées mais qui ne sera pas sans impact sur certaines opérations de planification patrimoniale.

LES RAISONS DU SUCCÈS GRANDISSANT DES FONDATIONS PRIVÉES.

La fondation privée est aujourd'hui utilisée dans différents contextes comme la planification successorale, la philanthropie pure (sans être une fondation d'utilité publique) ou encore comme véhicule de certification de titres.

Dotée d'un régime fiscal particulièrement avantageux, la fondation a séduit bon nombre de contribuables dans le cadre de l'organisation de leur succession. En effet, les apports à une fondation sont, suivant les cas, peu ou pas taxés. Les distributions, quant à elles, ne sont soumises à aucun impôt lorsqu'elles sont effectuées dans le cadre du but désintéressé poursuivi.

LE NOUVEAU GOUVERNEMENT COMPTE S'INTÉRESSER AUX FONDATIONS PRIVÉES

Une des principales caractéristiques de la fondation privée est sa finalité désintéressée. En d'autres termes, elle ne peut procurer d'avantages patrimoniaux à ses fondateurs, administrateurs ou à toutes autres personnes **sauf si cela s'inscrit dans le cadre de la poursuite de son but désintéressé**. Au vu des atouts fiscaux de cette structure, la pratique a eu tendance à donner à cette notion une portée de plus en plus large et, parfois, quelque peu excessive au sens de la loi.

L'accent de la future réforme est donc mis sur la redéfinition du but désintéressé des fondations privées. L'Accord mentionne que «*les abus via des fondations privées sont (...) visés en clarifiant la législation fédérale en ce qui concerne les «objectifs désintéressés» et en évaluant le mécanisme de sanctions*» et qu'«*en cas d'utilisation abusive d'une fondation, l'administration fiscale pourra demander sa dissolution*». Par ces quelques lignes, la future intention du législateur est marquée d'une volonté de «recadrer» l'usage fait des fondations privées, principalement dans un contexte de planification successorale.

LE «BUT DÉSINTÉRESSÉ», VERS UNE DÉFINITION PLUS STRICTE ?

Il convient ici de se rappeler qu'une fondation est une personne morale dotée de la personnalité juridique à laquelle une ou plusieurs personnes physiques ou morales («fondateurs»), affectent un patrimoine à la réalisation d'un but désintéressé, déterminé «librement» (à l'inverse de la fondation d'utilité publique).

La notion de «but désintéressé» est donc primordiale dans une Fondation privée. Si celui-ci fait défaut, la fondation pourrait être dissoute par le tribunal à la demande d'un fondateur, d'un de ses ayants droit, d'un ou plusieurs administrateurs, d'un tiers intéressé ou du ministère public.

Sous cette réserve, le but en question peut rencontrer des réalités très larges et aussi variées que :

- La protection et l'encadrement d'un enfant vulnérable, atteint d'un handicap grave, ou plus largement d'une personne «incapable» ;
- La protection et la pérennisation d'une collection artistique ou historique ;
- L'entretien et la transmission d'un domaine ;
- Le financement de bourses et de formations aux descendants ; ...

Bien que s'agissant de buts désintéressés, ceux-ci s'inscrivent, en général, dans un contexte purement privé et restreint à la famille, avec le risque que le but envisagé soit alors trop large, par exemple :

- L'achat d'une résidence secondaire et de vacances ;
- Le paiement de voyages ;
- L'aménagement de piscines et de terrains de tennis ;
- L'achat de véhicules de sport

Lorsque l'on sort du cadre du but «désintéressé», le risque est que les versements effectués par la fondation aux héritiers du fondateur soient considérés par les autorités fiscales comme un «legs fictif» sur lequel des droits de succession sont dus. Néanmoins, ce risque est jusqu'à présent limité lorsque l'organe d'administration réalise un versement dans le strict respect des statuts de la fondation.

Partant de la volonté de «clarifier» la notion de but désintéressé des fondations privées par le gouvernement, cela se ferait soit par une définition de la notion dans la loi, soit par une disposition anti-abus spécifique, soit par le développement d'une nouvelle doctrine administrative. Dans toutes ces hypothèses, la répartition des compétences entre les différents niveaux de pouvoir devra être prise en compte.

La nécessité de se faire accompagner lorsqu'une personne souhaite structurer son patrimoine et la transmission de celui-ci via ce type de véhicule n'en sera que plus impérieuse.





LA DIGITALISATION DES ENTREPRISES

UNE NÉCESSITÉ STRATÉGIQUE À L'AUBE DE LA FACTURATION ÉLECTRONIQUE OBLIGATOIRE EN 2026

À l'ère du numérique, la transformation digitale des entreprises n'est plus une simple option, mais une nécessité. Cette exigence devient d'autant plus pressante avec l'entrée en vigueur de l'obligation de facturation électronique entre entreprises (B2B) à partir du 1^{er} janvier 2026 en Belgique. Cette réforme, portée par le gouvernement fédéral, s'inscrit dans une volonté d'améliorer la transparence fiscale, de lutter contre la fraude, de réduire les délais de paiement et de favoriser une gestion administrative plus efficace. Mais au-delà de la seule contrainte légale, cette échéance est une formidable opportunité pour les entreprises de repenser leur organisation, d'optimiser leurs processus et de se doter d'outils numériques performants adaptés à leur activité.

POURQUOI ANTICIPER LA TRANSITION VERS LA FACTURATION ÉLECTRONIQUE ?

Ne pas attendre la dernière minute pour se mettre en conformité est un choix stratégique. D'abord, cela permet une mise en œuvre progressive, sans pression, avec le temps nécessaire pour former les équipes, tester les outils et adapter les processus internes. Ensuite, cela évite les erreurs coûteuses et les pertes de temps qui peuvent survenir en cas de précipitation.

Enfin, cela ouvre la porte à une digitalisation plus large : gestion comptable automatisée, synchronisation avec les stocks, suivi des paiements, intégration CRM, etc. La facture électronique n'est que la première brique d'un écosystème numérique plus vaste, qui peut générer de réels gains de productivité et de rentabilité.

UNE SOLUTION UNIQUE ? NON : UNE RÉPONSE SUR-MESURE.

Il est essentiel de comprendre que toutes les entreprises n'ont pas les mêmes besoins. Une PME du secteur de la construction, une société de services ou un restaurant n'auront pas les mêmes contraintes ni les mêmes priorités. Certaines devront prioriser l'intégration avec leur logiciel de gestion de chantier, d'autres avec leur caisse enregistreuse, leur logiciel de réservation ou leur gestion de clientèle.

C'est pourquoi il est vivement recommandé de **se faire accompagner par un professionnel** pour choisir la solution digitale la plus adaptée à son secteur d'activité, à ses objectifs de croissance,

à ses habitudes de travail et à son budget. Un bon conseiller ne se contente pas de vendre un outil : il analyse les besoins, propose une feuille de route, forme les équipes, et veille à la bonne adoption des nouveaux processus.

DES ENJEUX BIEN PLUS LARGES QU'UNE SIMPLE OBLIGATION LÉGALE

La digitalisation, lorsqu'elle est bien pensée, permet :

- de gagner du temps et de réduire les erreurs humaines,
- de sécuriser les données et les échanges avec les clients et partenaires,
- de piloter l'activité en temps réel grâce à des tableaux de bord clairs,
- d'offrir une meilleure expérience aux clients grâce à des processus fluides.

Elle devient ainsi un levier de compétitivité pour les entreprises belges, qui doivent faire face à un marché de plus en plus exigeant, rapide et digitalisé.

LE MOMENT IDÉAL POUR AGIR C'EST MAINTENANT !

Il reste quelques mois avant l'échéance de 2026. C'est **maintenant** qu'il faut entamer la réflexion, comparer les solutions, définir ses objectifs numériques et engager la transition. Attendre, c'est risquer de subir cette obligation dans la précipitation, voire de se pénaliser face à des concurrents déjà prêts.

Préparez dès aujourd'hui votre entreprise à la facture électronique obligatoire. Transformez cette contrainte en opportunité et faites de la digitalisation un atout pour votre avenir.

Vous désirez être accompagné dans la digitalisation de votre entreprise ? Contactez-nous : gil@agilpartners.com ou par téléphone +32 476 277 158 - Gil Van den Berghe - Founding Partner chez A-GIL Partners et Business Partner chez Teamleader



VOTRE ESSAI GRATUIT
TEAMLEADER

A-Gil Partners

GIL VAN DEN BERGHE

Founding Partner - A-Gil Partners





SALAIRE, EMPLOI ET ROBOTS HUMANOÏDES

POURQUOI L'IA NOUS OBLIGE À REPENSER NOTRE ÉCONOMIE ?

Et si votre salaire ne dépendait plus de votre emploi, mais de votre existence même ?

À première vue, cela peut sembler utopique. Pourtant, avec l'avènement de l'intelligence artificielle (IA) et l'arrivée des robots humanoïdes autonomes, cette idée devient non seulement pertinente, mais pressante. Dans cet article, nous explorons des propositions audacieuses pour transformer notre système économique : détacher le salaire de l'emploi, revoir les règles comptables et les rendre plus démocratiques. Nous verrons comment l'IA et les robots amplifient l'urgence de ces réflexions.

LE SALAIRE SANS EMPLOI : UNE IDÉE BOOSTÉE PAR L'IA

Aujourd'hui, un salaire est lié à un emploi. Cette logique nous pousse à voir le travail comme une obligation pour survivre. Mais imaginons un système où le revenu serait garanti à chacun, indépendamment de son poste, comme une reconnaissance de sa valeur humaine. Dans la fonction publique, par exemple, le salaire dépend du grade, pas forcément des tâches précises, ce qui élimine le chômage pour ces travailleurs.

L'IA et les robots humanoïdes réécrivent les règles du travail—réécrivons-nous notre économie pour suivre le rythme, ou laisserons-nous les machines encaisser seules ?

Luigi Chiavarini
Business Development Manager - Sopra Steria

Avec l'IA et les robots humanoïdes autonomes, cette idée prend une nouvelle dimension. Ces technologies pourraient bientôt accomplir la plupart des tâches - de l'usine aux bureaux - mieux et plus vite que nous. Si la richesse continue d'être produite sans intervention humaine, pourquoi limiter le revenu à ceux qui « travaillent » ? Garantir un salaire à tous deviendrait une façon de répartir les bénéfices de l'automatisation, évitant un monde où seuls les propriétaires de machines prospèrent. Cela rend l'idée non seulement séduisante, mais essentielle pour une société équitable face à ces bouleversements technologiques.

Cependant, des défis subsistent : si personne n'a besoin de travailler, qui produira cette richesse ? Et comment motiver les gens à contribuer quand les robots font déjà tout ? L'IA nous force à trouver des réponses rapidement.

LES RÈGLES COMPTABLES À L'ÉPREUVE DES ROBOTS

La comptabilité n'est pas un simple outil technique : elle façonne notre économie. Aujourd'hui, les salaires sont classés comme des « coûts » à minimiser, tandis que les dividendes aux actionnaires sont des « bénéfices » à maximiser. Ce choix valorise les profits au détriment des emplois. Autrefois, le travail était vu comme une « avance », au même titre que le capital

investi. En le déclassant en « coût », on a fait des employés un poids plutôt qu'une force vive.

L'IA et les robots rendent ce problème criant. Comment comptabiliser la valeur créée par une machine qui ne demande ni salaire ni pause ? Nos règles actuelles, pensées pour une économie humaine, ne sont pas prêtes pour une ère automatisée. Si elles ne changent pas, les profits risquent de se concentrer encore plus chez ceux qui contrôlent les technologies, creusant les inégalités. Repenser la comptabilité devient urgent pour refléter cette nouvelle réalité et partager équitablement les fruits de l'automatisation.

Changer ces règles pourrait redonner de la valeur au travail humain - ou définir celle des machines - mais cela heurterait les intérêts de ceux qui profitent du système actuel.

UNE CONSTITUTION ÉCONOMIQUE POUR DOMPTER L'IA

Et si l'économie avait une « constitution », un ensemble de règles claires et votées par tous ? Cela permettrait de sortir les conventions comptables de l'ombre et de décider collectivement si elles sont justes. On pourrait, par exemple, corriger les pratiques qui favorisent les profits d'une minorité au détriment de la majorité.

Avec l'IA et les robots, cette idée devient cruciale. Une telle constitution pourrait inclure des principes pour encadrer l'automatisation : imposer que les gains des machines financent un revenu universel ou des projets sociaux, par exemple. Cela garantirait que l'IA profite à tous, pas seulement à une élite technologique. Sans cela, les inégalités pourraient exploser, avec une poignée de personnes contrôlant la richesse produite par les robots.

Mais créer un consensus sur ces règles, surtout à l'échelle mondiale, est un défi colossal. Et avec l'IA qui évolue à toute vitesse, les adapter en temps réel serait une course contre la montre.

EN CONCLUSION : UN AVENIR À INVENTER

Détacher le salaire de l'emploi, revoir la comptabilité, démocratiser les règles économiques : ces idées bousculent nos habitudes. Elles deviennent pourtant incontournables avec l'avènement de l'IA et des robots humanoïdes autonomes. Ces technologies montrent les limites de notre système actuel et amplifient l'urgence d'agir pour une société plus juste. Mais les obstacles sont nombreux : repenser la motivation, convaincre les puissants, s'accorder collectivement. Alors, simple rêve ou nécessité ? Une chose est sûre : l'IA nous oblige à y réfléchir, et vite, avant que les robots ne redessinent notre monde sans nous.

Chez Sopra Steria nous sommes plusieurs centaines d'ingénieurs qui avons fait des défis d'avenir que sont les IA et les techniques de pointes notre réflexions et actions quotidiennes. Contactez nous, nous vous accompagnerons avec passion.

LUIGI CHIAVARINI

Business development manager Sopra Steria





SALARY, EMPLOYMENT, AND HUMANOID ROBOTS

WHY AI FORCES US TO RETHINK OUR ECONOMY?

What if your salary no longer depended on your job, but on your very existence?

At first glance, this may seem utopian. Yet, with the advent of artificial intelligence (AI) and the arrival of autonomous humanoid robots, this idea becomes not only relevant but urgent. In this article, we explore bold proposals to transform our economic system: detaching salary from employment, revising accounting rules, and making them more democratic. We will see how AI and robots amplify the urgency of these reflections.

SALARY WITHOUT EMPLOYMENT: AN IDEA BOOSTED BY AI

Today, a salary is tied to a job. This logic pushes us to see work as an obligation to survive. But imagine a system where income is guaranteed to everyone, regardless of their position, as a recognition of their human value. In the public sector, for example, salary depends on grade, not necessarily specific tasks, which eliminates unemployment for these workers.

AI and Humanoid Robots Rewrite the Rules of Work—Will We Rewrite Our Economy to Keep Up, or Will We Let the Machines Cash In Alone?

Luigi Chiavarini
Business Development Manager - Sopra Steria

With AI and autonomous humanoid robots, this idea takes on a new dimension. These technologies could soon perform most tasks—from factories to offices—better and faster than us. If wealth continues to be produced without human intervention, why limit income to those who «work»? Guaranteeing a salary to everyone would become a way to distribute the benefits of automation, avoiding a world where only machine owners prosper. This makes the idea not only attractive but essential for a fair society in the face of these technological upheavals.

However, challenges remain: if no one needs to work, who will produce this wealth? And how to motivate people to contribute when robots already do everything? AI forces us to find answers quickly.

ACCOUNTING RULES TESTED BY ROBOTS

Accounting is not just a technical tool: it shapes our economy. Today, salaries are classified as «costs» to minimize, while dividends to shareholders are «profits» to maximize. This choice values profits at the expense of jobs. In the past, work was seen as an «advance,» just like invested capital. By downgrading it to «cost,» employees have been made a burden rather than a driving force.

AI and robots make this problem glaring. How to account for the value created by a machine that demands neither salary nor break? Our current rules, designed for a human economy, are not ready for an automated era. If they do not change, profits risk concentrating even more among those who control technologies, deepening inequalities. Rethinking accounting becomes urgent to reflect this new reality and share the fruits of automation fairly.

Changing these rules could restore value to human work—or define that of machines—but it would hurt the interests of those who benefit from the current system.

AN ECONOMIC CONSTITUTION TO TAME AI

What if the economy had a «constitution,» a set of clear rules voted by all? This would bring accounting conventions out of the shadows and allow us to collectively decide if they are fair. We could, for example, correct practices that favor the profits of a minority at the expense of the majority.

With AI and robots, this idea becomes crucial. Such a constitution could include principles to frame automation: impose that machine gains finance a universal income or social projects, for example. This would ensure that AI benefits everyone, not just a technological elite. Without this, inequalities could explode, with a handful of people controlling the wealth produced by robots. But creating a consensus on these rules, especially globally, is a colossal challenge. And with AI evolving at lightning speed, adapting them in real-time would be a race against the clock.

IN CONCLUSION: AN INVENTED FUTURE

Detaching salary from employment, revising accounting, democratizing economic rules: these ideas disrupt our habits. Yet they become unavoidable with the advent of AI and autonomous humanoid robots. These technologies show the limits of our current system and amplify the urgency to act for a fairer society. But the obstacles are numerous: rethinking motivation, convincing the powerful, agreeing collectively. So, simple dream or necessity? One thing is certain: AI forces us to think about it, and quickly, before robots redesign our world without us.

At Sopra Steria, we are several hundred engineers who have tackled the challenges of the future, such as AI and cutting-edge techniques, through our daily reflections and actions. Contact us, and we will support you with passion.

LUIGI CHIAVARINI

Business development manager Sopra Steria





VISER LE SECTEUR DE L'EAU

LES RÉGLEMENTATIONS VONT CONTINUER DE SOUTENIR LES VALEURS EXPOSÉES SUR LE SECTEUR DE L'EAU.

CT - Global Focus est une stratégie gérée par David Dudding chez Columbia Threadneedle, qui affiche une performance annualisée supérieure à 10% sur les cinq et dix dernières années. Sur un horizon de trois ans, la performance annualisée est supérieure à 8% en dépit de la correction intervenue depuis le début 2025 sur le secteur technologique américain. Ce produit est un des rares fonds globaux accessibles aux particuliers avec une notation cinq étoiles chez Morningstar avec des encours gérés dépassant 7 milliards de dollars.

Le fonds est investi sur 30 à 50 actions et reprend les meilleures idées des équipes de Columbia Threadneedle. Parmi les 10 principales positions, nous trouvons bien entendu des Magnificent Seven comme Microsoft, Alphabet, Amazon ou Nvidia, mais ni Apple, Meta ou Tesla. La sélection de titres vise principalement des valeurs de « croissance de qualité, c'est-à-dire celles disposant d'un avantage concurrentiel susceptible de leur permettre de mieux traverser les zones de turbulences sur les marchés financiers. Notre but est d'identifier les éléments qui pourraient remettre en cause ou renforcer ces avantages », indique Andrew Harvie (Client Portfolio Management chez Columbia Threadneedle).

« Notre succès durant les 12 années d'existence du fonds s'explique par notre capacité à identifier les entreprises de qualités sur un large éventail de marchés, qui repose en grande partie sur la profondeur des équipes de recherche du groupe. Nous avons également montré notre capacité à participer aux mouvements de hausse tout en étant relativement résilient durant les corrections. Dans un contexte de hausse des barrières commerciales et de démondialisation, le recours aux entreprises de qualité est une solution idéale ».



CONCENTRATION

CT - Global Focus a réalisé une très bonne année l'an dernier, avec une surperformance de 4% par rapport à l'indice MSCI World. « Nous étions exposés sur les bonnes valeurs au sein du secteur technologique (Nvidia, Broadcom), mais une bonne partie de notre surperformance est venue de notre bonne sélection de titres en dehors des Mag Seven, avec des titres comme Insulet ou Howmet ». L'année 2025 a été jusqu'ici plus difficile, mais notre large diversification sectorielle nous a permis de limiter nos pertes.

Si la croissance américaine a constitué un facteur de performance indéniable en 2024, le style valeur avait commencé à surperformer sur les autres marchés. « Et depuis le début 2025, le style valeur surperforme les valeurs de croissance, même aux États-Unis ». Une enquête récente publiée par Merrill Lynch a mis en avant les préoccupations majeures des investisseurs, avec au premier rang le risque géopolitique et l'impact des droits de douane sur l'économie américaine. « Ceci entraîne une dynamique totalement différente sur les marchés, avec des actions européennes qui sont très solides, notamment pour les cycliques, les financières, et les industrielles ».

FRÉDÉRIC LEJOINT

Journaliste



TEMPS FORTS À VENIR LUXEMBOURG

**JEUDI 25.09.2025 DE 11H45 À 14H15
AU CERCLE MUNSTER**

Intervenantes:

Audrey Papy & Marylin Deby - Managing Partner chez B-side

Thème :

*Évolution et tendance du marché immobilier au Luxembourg:
une double expertise côté acquéreur.*



[HTTPS://B-SIDE.LU](https://b-side.lu)



AGENDA - SAVE THE DATE

AU CERCLE MUNSTER DE 11H45 À 14H15,

**JEUDI 25 SEPTEMBRE
MARDI 7 OCTOBRE
JEUDI 13 NOVEMBRE &
JEUDI 4 DÉCEMBRE**



RETROUVEZ NOS AUTRES ACTIVITÉS SUR NOS SITES :
WWW.ECOFINCLUB.LU & WWW.ECOFINCLUB.INTERNATIONAL



RECRUTEMENT DE PROFILS STRATÉGIQUES : POURQUOI LA CHASSE DE TÊTES FAIT LA DIFFÉRENCE



CAROLINE LAMBOLEY
CEO de Lamboleylex Executive Search

Dans un marché du travail toujours plus compétitif, identifier et recruter les meilleurs collaborateurs est un véritable défi pour les entreprises. Les méthodes de recrutement traditionnelles ne suffisent souvent pas à attirer des profils hautement qualifiés. C'est là qu'intervient la chasse de têtes, une approche sur-mesure qui permet d'identifier, d'approcher et de recruter les meilleurs candidats, même ceux, et surtout ceux, qui ne sont pas en recherche active.

Qu'est-ce que la Chasse de Têtes ?

La chasse de têtes, aussi appelée executive search, est une méthode de recrutement proactive qui consiste à cibler directement des candidats potentiels pour les convaincre de rejoindre une nouvelle entreprise. Contrairement au recrutement classique, qui repose sur des candidatures spontanées, la chasse de têtes implique une recherche approfondie, une approche confidentielle et une analyse fine des compétences et des motivations des candidats.

Les chasseurs de têtes travaillent sur des profils stratégiques, tels que les CEO, CFO, COO, CHRO..., les experts métiers rares et recherchés et les profils hautement qualifiés.

Grâce à leur expertise et à leur réseau étendu, ils identifient des talents qui ne sont pas visibles sur le marché de l'emploi et les approchent pour vous.

Les Étapes Clés d'une Mission

Le processus suit une approche méthodique pour garantir un recrutement efficace.

Il commence par une analyse approfondie de votre besoin, en tenant compte de la culture, des valeurs et des compétences requises. Ensuite, le chasseur de têtes identifie les talents potentiels grâce à son vivier de candidats, son réseau et des outils spécialisés. Une fois les profils pertinents repérés, il les approche directement avec discrétion et professionnalisme, afin de susciter leur intérêt sans compromettre leur

situation actuelle. Les candidats retenus passent ensuite un entretien approfondi. Une short-list des meilleurs profils est alors présentée avec des rapports détaillés. Enfin, après le recrutement, le chasseur de têtes assure un suivi personnalisé pour garantir l'intégration et la rétention du candidat.

Les Avantages de la Chasse de Têtes

Pour vous, faire appel à un cabinet de chasse de têtes présente plusieurs avantages stratégiques :

- **Accès aux talents invisible :** les meilleurs profils ne cherchent pas activement un emploi et ne répondent pas aux offres classiques. La chasse de têtes vous permet de les atteindre.
- **Gain de temps et d'efficacité :** le processus est entièrement pris en charge par des experts, permettant aux dirigeants et DRH de se concentrer sur d'autres priorités.
- **Sélection rigoureuse et sur-mesure :** chaque candidat est soigneusement évalué
- **Discrétion et confidentialité :** les recrutements de haut niveau nécessitent une approche discrète
- **Optimisation du retour sur investissement :** un mauvais recrutement coûte très cher. La chasse de têtes réduit ce risque en ciblant des candidats hautement qualifiés et motivés.

Êtes-vous prêt à recruter autrement et à viser l'excellence ?

Chez Lamboleylex Executive Search, nous vous accompagnons dans le recrutement de profils C-Level, stratégiques et NED dans tous les secteurs avec une approche ultra-personnalisée, éthique et confidentielle.

28 ans d'expérience en recrutement, plus de 10.000 entretiens : vous accédez à un réseau exclusif de talents expérimentés, bénéficiez d'une compréhension approfondie de votre environnement, d'un suivi sur-mesure et d'un accompagnement complet, de la recherche jusqu'à l'intégration du candidat. Vous profitez d'une expertise éprouvée et d'une réputation reconnue dans le recrutement de haut niveau, pour sécuriser vos recrutements et attirer les meilleurs profils

Trouvez une solution à vos problèmes de recrutement ! Accédez dès maintenant à notre réseau de talents.

Caroline Lamboleylex
c.lamboleylex@lamboleylex.lu
+351 621 246 155
lamboleylex.lu





CERCLE MUNSTER
LUXEMBOURG

PRIVATE MEMBERS CLUB
since 1984

RESTAURANT BRASSERIE ENGLISH BAR WINE LOUNGE MEETING AND CONFERENCE ROOMS



5-7, rue Munster

L - 2160

Luxembourg

reservation@munster.lu

Tél (352) 47 06 431



SERVIR D'ABORD

VINCIANE GREVESSE

Senior Private Banker chez Patrimundi 1869
& Présidente honoraire de l'Ecofin Club Luxembourg



Parlez-moi de vous.

Je suis active dans le secteur financier depuis 1997, plus précisément dans la gestion de fortune et l'accompagnement de clients en Banque Privée, au Grand-Duché de Luxembourg. Après avoir évolué au sein de plusieurs grandes institutions financières, j'ai rejoint Patrimundi 1869 en janvier 2018. Patrimundi 1869 est une société de gestion indépendante basée à Luxembourg, spécialisée dans le conseil en gestion d'actifs et la structuration de patrimoine. Notre objectif est d'offrir à nos clients l'expertise et les avantages de la place financière luxembourgeoise.

Ce métier me permet de tisser des liens de confiance et d'amitié avec mes clients, dont beaucoup sont devenus de véritables amis au fil des années.

Parallèlement à mon activité professionnelle, et avant tout, je suis la mère de deux merveilleux enfants, Guillaume et Anastasia. Guillaume, diplômé d'un Master en Finance, poursuit sa carrière à Lausanne, tandis que sa petite sœur poursuit ses études à l'ULB, en Bachelor 3 de Psychologie.

Quelle est votre implication dans ECOFIN ?

J'ai eu le privilège d'être parmi les premières à participer aux réunions d'Ecofin. Je me souviens encore de la première réunion à laquelle j'ai assisté en 2015, où l'orateur était Etienne de Callataÿ, qui fait toujours partie de l'organisation aujourd'hui. Rapidement, Didier et moi avons noué une relation de confiance. Avec André Roelants, j'ai participé à la création de l'Ecofin Luxembourg, inauguré en 2016. Depuis deux ans, j'ai l'honneur de présider notre branche luxembourgeoise.

Pour moi, Ecofin est bien plus qu'une plateforme d'échanges économiques et financiers. C'est un lieu où se rencontrent des personnes aux horizons divers et où l'on découvre des métiers et des activités professionnelles auxquels on n'aurait jamais pensé. Tous les échanges se déroulent dans un esprit de camaraderie et d'amitié, et chaque discussion est une source d'inspiration et de motivation. Aujourd'hui, je n'hésite pas à traverser les frontières pour rencontrer de nouveaux membres, comme ce fut le cas à Genève.

Quelles sont vos passions ?

Ce qui me motive avant tout, c'est le service aux autres. Mon activité professionnelle est

évidemment une source de satisfaction, mais mon énergie déborde souvent au-delà de mon métier.

Comment ?

Depuis 2012, je suis membre du Rotary Club de Neufchâteau. Au départ, je ne savais pas vraiment ce qu'impliquait cette organisation, mais ma curiosité a pris le dessus. J'ai découvert la véritable signification du Rotary : un mouvement de 1,4 million de bénévoles dans plus de 200 pays. Sa devise, « Servir d'abord », incarne l'essence même de cette communauté qui se mobilise pour aider les plus démunis, que ce soit par la collecte de fonds ou en œuvrant directement auprès d'eux.

Cette année, j'ai l'honneur d'être Gouverneur du District 2160, qui regroupe les clubs de la Province de Liège, de Namur, du Luxembourg et du Grand-Duché de Luxembourg, soit plus de 70 clubs et 2680 rotariens. Une de nos actions majeures cette année est notre collaboration avec le District voisin, le 2150, pour soutenir la recherche contre le cancer en participant activement au Télévie. Mais ce n'est qu'un exemple parmi des centaines d'autres initiatives portées par nos bénévoles. Par exemple, la campagne de vaccination contre la polio, qui se poursuit actuellement au Pakistan, est un engagement de longue date du Rotary. Depuis 1985, les rotariens ont vacciné plus de 3 milliards d'enfants, réduisant les cas de polio de 99,9%.

Mes objectifs pour 2025 ?

Continuer à servir avec passion et, bien sûr, revenir plus souvent aux réunions d'Ecofin, pour enrichir encore plus nos échanges et nos projets.





INVESTISSEMENT RESPONSABLE ET INDUSTRIE MILITAIRE, JE T'AIME MOI NON PLUS !

ETIENNE de CALLATAY

Économiste et cofondateur d'Orcadia Asset Management



Oui, car il est parfois bon de rappeler des évidences, un pays a besoin d'armes, pour son armée et accessoirement pour sa police, et donc il n'y a pas lieu de chercher à en bannir toute production. C'était une évidence pour celui qui avait de la mémoire, c'est une évidence pour tous depuis l'invasion de l'Ukraine par la Russie en février 2022. Mais non, ce n'est pas pour autant qu'il vaut condamner l'investissement responsable qui, pourtant, le plus souvent, exclut le secteur de l'armement. En d'autres termes, il faut rejeter avec vigueur le raisonnement erroné suivant : «il est bon que des armes soient produites ; or l'investissement responsable exclut le secteur de l'armement ; donc l'investissement responsable est à exclure». Pourquoi ? Tel est l'objet de la présente chronique.

Il faut commencer par redire ce que fait l'investissement responsable. Trois approches co-existent. La première consiste à n'investir que dans certaines activités positives, du genre eau, énergie renouvelable ou « clean tech ». La deuxième est d'exclure certains sous-secteurs d'activité. Les suspects actuels sont l'armement ainsi que le tabac, l'alcool, le sexe, les paris, tout ou partie de l'énergie fossile, le nucléaire et les OGM. La troisième, dite « best in class », est, au sein d'un secteur donné, d'investir dans les entreprises qui ont une meilleure notation (« rating ») en matière environnementale, sociale et de gouvernance (ESG). Souvent, les deuxième et troisième approches sont combinées, mais avec des niveaux d'exigence fort variable d'un gestionnaire à l'autre.

Le choix non seulement des activités à exclure mais aussi des critères à retenir pour les notations et des poids à donner à ces critères est affaire personnelle. On peut être soucieux d'environnement et être partisan de la prolongation de centrales nucléaires, comme on peut être soucieux d'environnement et souhaiter l'arrêt de toutes les centrales. L'objet de l'investissement responsable n'est pas d'imposer des vues sur ce qui est bien ou mal mais de mettre à disposition des investisseurs des instruments financiers qui leur permettent d'investir au mieux de leurs préférences. Pour cela, il est souhaitable d'avoir des exigences fortes pour faire partie du panier de l'investissement responsable, par exemple en excluant le nucléaire, et

en laissant la liberté à celles et à ceux qui le souhaitent, d'ajouter à leur compte-titres des actions d'entreprises actives dans le secteur nucléaire. Une sicav responsable se devra d'être sélective, et chaque investisseur ajoutera dans son portefeuille ce qu'il veut à côté de cette sicav. C'est tout simplement faire comme en cuisine : on met peu de sel et ceux qui le souhaitent en ajoutent !

Complexité additionnelle pour le secteur de l'armement, que l'on trouve aussi avec les énergies fossiles : il y a une déclinaison des préférences personnelles entre tout proscrire ou tout autoriser. Gaz naturel, gaz de schiste, pétrole, charbon, sables bitumineux, exploration en mer profonde, certains accepteront certaines formes d'investissements fossiles que d'autres refuseront. Pour les armes aussi, il est des investisseurs qui accepteront certaines d'entre elles mais en refuseront d'autres : armes nucléaires, bombes à sous-munitions, mines, les préférences se déclineront largement. Mieux vaut donc les exclure, et chacun rajoute ce qu'il souhaite rajouter ! Et rappelons que c'est fort de certains enseignements que le droit international humanitaire, par le biais des conventions de Genève, continue d'interdire les mines antipersonnel et les armes à sous-munitions.

C'est un méchant procès qui est fait à l'investissement responsable. Non, ce n'est pas de l'hypocrisie, reconnaître l'utilité des armes et, simultanément, préférer ne pas investir personnellement son épargne dans ce secteur. Je préfère ne pas investir dans le plastique et les PFAS, même si j'absorbe des médicaments qui en répandent. Ne sont-ils pas étranges, ces esprits qui se disent libéraux et qui cherchent à délégitimer l'investissement responsable pour cause d'exclusion des armes ? Chacun n'est-il pas libre de donner à son patrimoine l'orientation positive qu'il souhaite ?

Que ce procès soit méchant est patent quand on réalise qu'il se focalise sur un détail. Le sous-secteur de l'équipement militaire ne pèse vraiment pas lourd en bourse. D'abord, il ne pèse déjà pas grand-chose dans la valeur ajoutée nationale, et, ensuite, nombre d'entreprises actives dans ce secteur ne sont pas cotées en bourse, qu'elles soient publiques ou privées. Ne nous laissons pas distraire par ce qui est

anecdote. Critiquer le tout parce qu'une toute petite partie dérange est souvent le signe que le tout dérange pour autre chose que la petite partie. Pour notre part, on peut parfaitement s'inscrire dans le cadre du capitalisme et de l'économie de marché et souhaiter, à défaut d'une capacité à réguler suffisante, que certaines activités, comme la production de tabac, d'alcool ou d'armes, relèvent du secteur public. Le secteur privé a une logique de maximisation du profit qui peut inciter à vendre sa production à qui il ne faudrait pas.

Rares sont les gestionnaires de sicav qui déterminent eux-mêmes, sans recours à des fournisseurs de données externes, ce qui est responsable et ce qui ne l'est pas. Cela se comprend : ce travail demande un suivi extrêmement détaillé des milliers d'entreprises cotées en bourse dans le monde – sauf à sacrifier la nécessaire diversification des portefeuilles – et donc mobilise des moyens qu'il est plus rationnel de mutualiser. Outre l'aspect « coût » qui incite à agir de concert, il y a aussi l'aspect « accès à l'information » : il n'est pas sûr que les entreprises cotées prendront le temps de répondre à toute demande en matière d'ESG venant de tout gestionnaire de patrimoine. Donc, le filtre responsable, il est conçu et géré par des entreprises spécialisées qui commercialisent

les données auprès des gestionnaires, avec des mastodontes, comme MSCI et Sustainalytics, auxquels les entreprises ne peuvent pas ne pas répondre. C'est au niveau de ces prestataires et des labels, publics ou privés, tels Towards Sustainability en Belgique ou LuxFlag au Luxembourg, que se décide la liste des exclusions. Si ceux-ci continuent d'exclure un sous-secteur donné, les gestionnaires n'auront guère de latitude.

La transition environnementale est une nécessité. Elle offre des opportunités économiques, mais va nuire à certains intérêts catégoriels, en plus de ne pas être acceptée par certaines franges de la population. Ne nous trompons pas : celles et ceux qui aujourd'hui critiquent l'investissement responsable et les exigences de reporting sociétal des entreprises instrumentalisent la menace russe pour pousser un agenda court-termiste personnel. En témoigne leur totale absence de critique de l'exclusion de l'armement avant le 22 février 2022. Parlant d'armes, ne nous trompons pas sur leur cible : ce que ces voix appellent de leurs vœux n'est pas l'inclusion d'un sous-secteur particulier dans l'investissement responsable mais le démantèlement de ce dernier ! Que l'investissement responsable dérange certains est la confirmation de son utilité sociétale !



41, Zone Industrielle
L-8287 Kehlen
T: + 352 305757 1
F: + 352 246 115 64
agefi@agefi.lu
www.agefi.lu

Adelin REMY

Éditeur
adelinremy@agefi.lu

Christophe LABRIQUE

Sales Manager
christophe.labrique@agefi.lu

Olivier MINGUET

Rédacteur
ominguet@agefi.lu

Charles MANDICA

Le Dîner de Charles
charles.mandica@agefi.lu

DEPUIS

1988

AGEFI Luxembourg est un journal mensuel traitant essentiellement l'actualité économique et financière luxembourgeoise et européenne. AGEFI Luxembourg a été créé en 1988. AGEFI Luxembourg propose également à ses abonnés le FAX (newsletter) 4 jours par semaine sur Internet et envoyé par email.

Le lectorat d'AGEFI Luxembourg est principalement composé de professionnels de la finance et de l'économie (banquiers, sociétés de bourse, gérants de fortune, assureurs, private bankers, asset managers, institutions publiques, etc.) et d'autres prestataires de services (informatique, télécom, ressources humaines, audit, conseil, immobilier, leasing, etc.).

Le mensuel est divisé en plusieurs rubriques :

- Finance / Economie ;
- Banques ;
- Bourse / Fonds ;
- Informatique financière ;
- Emploi, Conférences-Formations ;
- Nominations et promotions de cadres supérieurs.

Chaque mois, le mensuel se focalise également sur plusieurs dossiers, déterminés tels que la sécurité informatique, l'assurance-vie, les fonds d'investissement, le private banking, l'immobilier, l'audit, la consultance, les ressources humaines, etc.



**ABONNEZ
VOUS**

AGEFI Luxembourg

Le Journal Financier de
Luxembourg

www.agefi.lu



41, Zone Industrielle, L-8287 Kehlen, Luxembourg
Tél : +352 305757 1 - Email : agefi@agefi.lu



LA GUERRE TARIFAIRE

La guerre tarifaire, tout le monde en parle. Entre les déclarations d'experts (qui avaient bien entendu prédit ce qui allait arriver) et les commentaires de politique fiction sur ce qu'il pourrait advenir d'un côté comme de l'autre de l'Atlantique, les spéculations vont bon train. Restons factuels ! Les conséquences des tensions commerciales sur les bourses et les marchés financiers ont été importantes, avec un choc de volatilité qui a vu les performances journalières des indices actions évoluer entre +9,5% et -6% pour le marché américain, et entre +4% et -5% pour le marché européen. Sans oublier le dollar qui s'est déprécié de plus de 10% entre janvier et mi-avril.

Si la volatilité est douloureuse pour les investisseurs qui voient fluctuer de façon importante la valeur de leur patrimoine, elle peut aussi être source d'opportunités ! Non seulement pour les investisseurs les plus téméraires, mais aussi pour les investisseurs à long terme. La correction généralisée des marchés s'est effectuée sans discrimination, ouvrant ainsi la porte à de belles aubaines pour qui veut acheter des actifs intéressants à meilleurs comptes. Cela ne doit pas nécessairement se traduire par la recherche à tout prix du point bas, qui ne peut être identifié que par chance. La meilleure stratégie consiste à adapter son scénario aux nouvelles réalités, à confronter ses préférences sectorielles à la situation actuelle et à repenser quelles pourraient être les sociétés bénéficiaires de ces nouveaux paradigmes.

La volatilité permet de prendre des positions dans ces sociétés qui ont parfois souffert outre mesure de la correction globale des marchés, avec des décotes qui ne sont plus en ligne avec leurs fondamentaux. L'opportunité est donc belle de modifier l'allocation de son portefeuille, d'augmenter certaines positions (et ainsi de baisser leurs prix moyens d'acquisition), voire de prendre le train en marche de certains trends et cela avec des valorisations bien plus intéressantes qu'il y a encore quelques mois.

Cette stratégie nécessite cependant une vision à moyen- long terme et d'avoir le cœur bien accroché.

Naturellement, la volatilité risque d'impacter le marché pendant encore longtemps et de faire souffrir certains investisseurs, or l'histoire montre que nous sommes déjà passés par des crises bien pires et que les investisseurs de long terme sortent toujours gagnants de ces environnements.

En effet, les crises économiques et financières ont toujours été des périodes de grande incertitude, mais elles ont également été des moments où les investisseurs avisés ont pu réaliser des gains substantiels. La clé réside dans la capacité à rester calme et à ne pas céder à la panique. Les marchés financiers sont par nature cycliques, et chaque période de baisse est suivie par une reprise. N'oublions pas que malgré les crises de ces dernières décennies (COVID, Crise de la dette, Crise bancaire, ...), en décembre 2024 l'indice des actions mondiales était à son plus haut historique ! Autrement dit, dans l'histoire (qui ne préjuge pas du futur...), même après des crises bien plus brutales, le marché des actions se redresse pour repartir vers de nouveaux sommets. Tout est une question de temps.

Les investisseurs qui parviennent à maintenir une vision à long terme et à ne pas se laisser distraire par les fluctuations à court terme sont ceux qui réussissent le mieux.

Il est également crucial de diversifier ses investissements. La bonne nouvelle de la crise actuelle, c'est le retour d'une forme de décorrélation entre les obligations et les actifs plus risqués. La diversification permet dès lors de réduire le risque global et ainsi de mieux résister aux chocs financiers.

En conclusion, bien que la guerre tarifaire et les tensions commerciales puissent créer des défis pour les investisseurs, elles offrent également des opportunités uniques pour ceux qui sont prêts à naviguer dans ces eaux tumultueuses avec prudence et stratégie. La volatilité du marché, bien que difficile à gérer, peut-être une alliée précieuse pour ceux qui savent l'utiliser à leurs avantages. Avec une approche réfléchie et une vision à long terme, les investisseurs peuvent non seulement survivre à ces périodes de turbulence, mais en sortir plus forts et plus prospères.

LIONEL DE BROUX
Group Chief Investment Officer
BIL Wealth Management





L'IMMOBILIER RÉSIDENTIEL : UNE VALEUR REFUGE DANS UN CONTEXTE FINANCIER VOLATILE ?

Alors que les marchés financiers restent sous tension entre droits de douane, taux d'intérêt instables et risques de récession, de nombreux investisseurs cherchent des solutions plus stables, concrètes et compréhensibles.

BeeBonds propose une réponse : le financement participatif (crowdfunding) de projets immobiliers résidentiels, sélectionnés avec rigueur. Une manière d'investir dans l'économie réelle, à travers des actifs tangibles.

UN PLACEMENT MOINS EXPOSÉ AUX MARCHÉS FINANCIERS

Récemment, les bourses mondiales ont connu de fortes variations liées aux politiques commerciales et monétaires. Les obligations émises via notre plateforme s'en distinguent : elles sont **adossées à des biens immobiliers réels**, moins sensibles aux fluctuations financières ou géopolitiques.

Les récents ajustements des taux à long terme, avec un taux belge à 10 ans passé de 3,4% à 3,04% en quelques semaines, créent un climat favorable pour l'immobilier résidentiel en augmentant la capacité d'achat et la dynamique du marché. Cette évolution soutient la solidité des projets proposés sur BeeBonds.

UN SECTEUR RÉSILIENT PORTÉ PAR LA DEMANDE

Contrairement à l'immobilier de bureaux, qui reste affecté par les nouvelles habitudes de travail post-COVID, le **logement répond à un besoin fondamental**. BeeBonds se concentre sur ce segment, dont les **fondamentaux sont solides** :

- Pénurie persistante de logements en Belgique, avec des permis de construire au plus bas niveau depuis 25 ans
- Croissance démographique constante
- Forte pression sur l'offre en zones urbaines

Ce déséquilibre structurel entre l'offre et la demande renforce la robustesse des investissements résidentiels.

UN INVESTISSEMENT PERFORMANT ET ACCESSIBLE

Le modèle BeeBonds permet d'investir **dès 100 €**, offrant ainsi une opportunité de diversification accessible à tous les profils d'épargnants.

BeeBonds conjugue accessibilité et rendement :

- **Rendement annuel brut entre 8 et 12 %**, significativement supérieur aux placements traditionnels
- **Certificat nominatif d'obligation** échappant à la taxe sur les comptes-titres
- **Liquidité potentielle** grâce à la possibilité de négociation sur Expert Market
- **Transparence absolue** avec un suivi trimestriel détaillé de chaque projet

Il convient toutefois de rappeler que **tout investissement comporte un risque** de perte partielle ou totale du capital investi. La diversification reste la meilleure stratégie pour limiter l'exposition aux aléas propres à un projet, une région ou un promoteur.

RIGUEUR ET SÉCURITÉ AU CŒUR DU PROCESSUS

Chaque projet est examiné avec soin par un **comité indépendant d'experts sectoriels**. BeeBonds est une plateforme **agréée PSFP** (Prestataire de services de financement participatif) et **immatriculée auprès de la FSMA**, garantissant un cadre sécurisé pour les investisseurs.

À ce jour, nous avons :

- Financé **102 projets** pour un total de **112,7 millions d'euros**,
- Remboursé **32 projets**, représentant plus de **32,6 millions d'euros**,
- Versé environ **18,3 millions d'euros d'intérêts** à nos investisseurs.

Dans un contexte où la volatilité est devenue la norme, l'immobilier résidentiel représente plus que jamais un **levier de stabilité et de performance**.

Découvrez nos projets en cours sur beebonds.com ou contactez-nous au +32 2 896 92 98 pour un échange personnalisé.



JOËL DUYSAN
CEO de BeeBonds





MEMBER TO MEMBERS

VIRGINIE CHAMBON

VIRGINIE CHAMBON
Owner - Vic Real Estate



Virginie, tu viens de lancer Vic Real Estate, explique-nous d'où t'est venue cette idée de créer cette entreprise ?

C'est un projet qui germe en moi depuis un certain temps, d'abord parce que j'ai cette passion de l'immobilier commercial, c'est un métier que j'exerce depuis plus de 20 ans, et puis parce qu'être entrepreneur c'est une aventure tellement exaltante, c'est avoir en mains les clés de sa propre réussite, gérer, décider, agir, et prendre 100% des responsabilités, je n'en suis qu'au début et déjà je ressens ce sentiment de satisfaction et d'épanouissement qui me motive chaque jour.

Tu as longtemps exercé ce métier au sein de grands groupes internationaux, ne crains-tu pas que cela te desserve de te retrouver seule ?

Justement non, être seule à décider c'est plus d'agilité et plus d'efficacité ! et si je me lance en 2025 c'est parce que je suis enfin prête et armée, tant d'un point de vue personnel et humain que professionnel. L'immobilier commercial c'est un avant tout un métier de relations et de connaissances de marché, tant stratégiques que financière et légales. Et aujourd'hui je peux en toute humilité affirmer que j'ai toutes ces cordes à mon arc pour le faire. En 25 ans d'immobilier au Grand-Duché, 15 ans années de salons et conférences en immobilier commercial, je me suis forgé un large et puissant réseau d'acteurs de ce secteur. J'ai eu la chance de réaliser les plus belles transactions du marché, comme Louis Vuitton, Dior, Nespresso, Les Ambassadeurs, Maje, Messika, L'Occitane en Provence, Longchamp, Max Mara, Rituals, Calzedonia, Delhaize, Decathlon et de nombreux autres, mais j'ai aussi eu l'opportunité de commercialiser les projets les plus emblématiques de la scène commerciale luxembourgeoise comme La Belle Etoile, City Concorde, Royal Hamilius, Infinity, et bien d'autres. Mais j'ai surtout pu tisser de solides liens avec les propriétaires privés luxembourgeois, qui d'année en année me renouvellent leur confiance, et ça, c'est peut-être le déclencheur de toute mon initiative.

Peux-tu nous dire sur quels projets tu travailles actuellement ?

Je ne peux évidemment pas tout dévoiler mais je suis en cours de signature de transactions avec 2 jolies marques dans le centre-ville, je travaille également en exclusivité sur l'optimisation locative d'un très bel immeuble de l'avenue de la Porte Neuve, et puis je viens de signer un partenariat exclusif avec Wereldhave qui a récemment fait l'acquisition des 2 centres commerciaux du nord du Pays, les Knauf Shopping Centers, pour les accompagner dans la redynamisation locative de ces 2 nouveaux actifs de leur portefeuille. J'ai également quelques dossiers d'investissement «retail» que je travaille de façon plus confidentielle. Ce qui est certain c'est que je ne m'ennuie pas, et j'ai le sentiment que l'aventure s'annonce prometteuse.

Que peut-on te souhaiter pour l'avenir ?

Continuer à être heureuse chaque matin, et plein de beaux mandats



CERCLE
Ecofin Club
International



RENDEZ-VOUS À
LAUSANNE
SUISSE
LE VENDREDI 10.10.2025

Frédéric de le Court,

Avocat-fiscaliste associé principal chez dlctax

Mirko De Lauretiis,

Conseiller en prévoyance et en finances chez AXA

Thème :

*Les motifs fiscaux de venir vivre en Suisse...
et ceux de la quitter...*



Hôtel **N'vY** ^{★★★★★}



**FAITES DE VOTRE SÉMINAIRE
UN MOMENT INOUBLIABLE**

Rue de Richemont 18, 1202 Genève | +41 22 544 66 66 | hotelinvygeneva.com



SUISSE

LA PRÉVOYANCE PROFESSIONNELLE LPP, UN FORMIDABLE OUTIL D'ATTRACTIVITÉ POUR LES EMPLOYEURS !

MIRKO DE LAURENTIIS

Conseiller d'entreprise et conseiller en finances - AXA
Agence générale Prévoyance & Patrimoine Benjamin Pittet



La caisse de pension, communément appelée LPP, est obligatoire pour tous les salariés d'une entreprise dont le salaire dépasse un certain seuil. La loi impose un plan de prévoyance minimum (partie obligatoire), mais chaque entreprise a la liberté d'améliorer le plan (partie surobligatoire) pour maximiser le capital à la retraite ou renforcer les couvertures de risque décès et invalidité.

C'est dans ce contexte que la prévoyance professionnelle apparaît comme un **formidable outil d'attractivité**. En réalisant une analyse approfondie des besoins spécifiques de l'entreprise et de ses dirigeants/actionnaires, il devient possible de concevoir une **solution de prévoyance sur mesure**. Cela inclut un **plan de base, enrichi par un ou plusieurs plans complémentaires destinés aux cadres, à la direction ou à des cercles de personnes**, afin d'offrir des **prestations améliorées**. Il est même possible de permettre aux salariés de choisir le niveau de cotisations souhaité en fonction de ses besoins. Dans les secteurs où le **recrutement de personnel qualifié représente un véritable défi**, une offre de prévoyance attrayante peut non seulement **attirer de nouveaux talents**, mais aussi **renforcer la fidélité des employés déjà en poste**. Ainsi, la prévoyance se transforme en un **atout stratégique** pour les employeurs désireux de se **démarrer** et de **créer un environnement de travail à la fois motivant et sécurisant**.

QUEL EST VOTRE RÔLE EN TANT QUE CONSEILLER ?

En tant que conseiller en prévoyance professionnelle pour les entreprises, **j'évalue chaque entreprise dans son intégralité**. Cela inclut l'analyse de son secteur d'activité, de son organisation, de la composition de son personnel et de ses projets de développement futurs. Je réalise un **diagnostic** des solutions de prévoyance existantes et rédige des propositions d'amélioration en fonction des **besoins spécifiques des clients et de leur budget**. Mon objectif est de maximiser les capitaux à la retraite tout en optimisant la fiscalité.

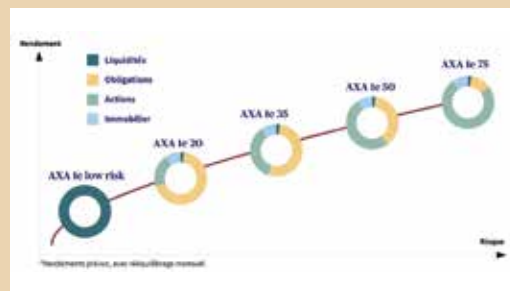
QUEL EST VOTRE PARCOURS ?

Après plus de 20 ans de carrière dans le secteur financier en Belgique durant lesquelles, j'ai accumulé des expériences variées allant du salariat à l'entrepreneuriat, avec des rôles dans la banque, l'assurance et le conseil, j'ai ressenti un **besoin profond de changement**. En septembre 2022, j'ai rejoint le service externe d'**AXA Suisse**

en tant que conseiller en prévoyance et en finance. J'ai suivi plusieurs formations, ce qui m'a permis d'obtenir le titre d'Intermédiaire en Assurance AFA et de conseiller d'Entreprise. Je suis actuellement en formation pour obtenir le Brevet Fédéral de Conseiller Financier. Ces **formations sont essentielles pour appréhender le système de prévoyance suisse et conseiller au mieux mes clients, qu'il s'agisse de particuliers ou d'entreprises**. Étonnamment, le système suisse présente de fortes similitudes avec celui de la Belgique, facilitant ainsi mon intégration.

Focus Prévoyance 1^{er} pour entreprises, la prévoyance complémentaire pour les cadres et les dirigeants.

La LPP permet aux personnes assurées dont le **salaire dépasse CHF 136'080** de placer de manière **plus individuelle leur capital de prévoyance**. Les parts de salaire excédant cette limite peuvent être assurées par une **solution de prévoyance distincte comme 1^{er} Invest**. Cette solution permet aux personnes assurées de choisir leur stratégie de placement en fonction de leur situation de prévoyance personnelle. De plus, la solution 1^{er} **allège les entreprises** qui préparent leur bilan conformément aux normes internationales (IFRS, US GAAP).



Rendez-vous le **10 octobre 2025** à l'adresse ci-dessous pour une **conférence lunch** :

Sujet : **La Prévoyance, un extraordinaire levier fiscal !**

Mirko De Laurentiis

Conseiller d'entreprise et conseiller en finances
Agence générale Prévoyance & Patrimoine Benjamin Pittet

Avenue Benjamin Constant, 1
1001 Lausanne
T +41 79 414 27 68

@ Mirko.delaurentiis@axa.ch





COMPTE BANCAIRE EN SUISSE : QUELS SONT LES DROITS DES HÉRITIERS ?

OLIVIER RIVOIRE

Avocat chez Reiser Avocats, Genève, Suisse



La Suisse héberge des comptes bancaires détenus par des personnes établies dans le monde entier. Lorsqu'une personne détentrice d'un compte ouvert auprès d'une banque suisse décède, ses héritiers peuvent éprouver certaines difficultés à comprendre quels sont leurs droits et les différents aspects procéduraux auxquels ils doivent être attentifs. Ci-après quelques éléments de réponse afin d'y voir plus clair.

De quels droits disposent les héritiers sur des avoirs bancaires situés en Suisse ?

Sous un angle contractuel, la relation bancaire entre les héritiers et une banque suisse sera soumise au droit suisse, plus spécifiquement au droit régissant le mandat. La question de savoir si un héritier dispose de la légitimation active à faire valoir des droits dans la succession sera par contre toujours tranchée par le droit successoral étranger applicable, qui appellera une vérification par la banque.

Une fois leur légitimation établie, que cela soit sous l'angle contractuel ou successoral, les héritiers possèdent, individuellement, un droit aux renseignements sur le compte bancaire du défunt au jour de son décès. Ils peuvent en particulier par exemple connaître son solde. Ce droit peut s'exercer indépendamment du fait qu'il y ait un exécuteur testamentaire, celui-ci étant propre à chaque héritier.

Dans certains cas, les héritiers peuvent faire valoir leurs droits aux renseignements en se fondant sur les droits garantis par la législation applicable en matière de protection des données.

Existe-t-il une limite à l'exercice de ce droit ?

La protection de la sphère privée du défunt et le secret bancaire s'opposent en principe à ce que les héritiers aient accès aux transactions passées et par conséquent au nom des bénéficiaires d'éventuels virements effectués du vivant du défunt. Seul l'héritier qui démontre que sa réserve est lésée et l'héritier légal qui dispose d'un droit au rapport et au partage seraient en droit d'obtenir de telles informations. Il s'agit là d'une limite au droit à l'information. Les banques sont parfois réticentes à transmettre ces éléments complémentaires aux héritiers, obligeant ainsi ces derniers à agir en justice pour faire valoir leurs droits. Les banques ne sont en outre pas tenues de divulguer d'éventuelles notes d'entretien ou d'autres documents qui auraient un caractère éminemment personnel.

Il sied de préciser que le droit aux renseignements doit être distingué du droit de disposition et de gestion des avoirs, qui ne peut

en principe être exercé que conjointement par les héritiers et qui se déterminera en premier lieu en fonction du droit national applicable à la succession.

Quels documents essentiels devront être produits en vue de l'obtention d'un renseignement ?

Comme évoqué, un droit aux renseignements n'existe que si l'héritier dispose de la légitimation active, qui se détermine à l'aune du droit national applicable à la succession. Cela signifie que l'héritier devra fournir une preuve de son statut dans la succession.

Celle-ci ressort généralement d'un certificat d'héritiers qu'il est nécessaire de faire légaliser, voire apostiller, en vue de son utilisation en Suisse. Ceci vaut pour les relations bancaires, mais aussi pour d'autres domaines comme l'accès aux données du registre foncier. L'acte de décès et une pièce d'identité de l'/des héritier(s) seront également demandés, et, en cas d'acte de décès et de certificat d'héritier de langue étrangère, avec une traduction certifiée conforme. En fonction du domicile du défunt, les banques posent parfois des exigences complémentaires à la production d'un acte de décès et d'un certificat d'héritiers.

Quels sont les droits des héritiers de l'ayant droit économique d'une structure juridique ?

Dans la mesure où l'ayant droit économique d'un compte bancaire n'est pas dans une relation contractuelle directe avec la banque, l'héritier ne dispose par conséquent pas de droit contractuel à obtenir les informations liées à un compte dont le défunt n'était que l'ayant droit économique et non le titulaire.

Une telle demande devra dès lors reposer sur un droit successoral, qui se détermine là aussi par le droit national applicable. Si la succession était soumise au droit suisse, l'héritier réservataire pourrait détenir un droit aux renseignements s'il démontre un intérêt juridique pour le faire (par exemple, pour reconstituer sa réserve héréditaire).

Certains délais doivent-ils être observés pour faire valoir un droit à l'information ?

Tant que la succession est indivise, la loi suisse n'impose pas de délai particulier pour faire valoir un droit à l'information auprès de la banque. Une fois le partage entre les héritiers effectué, le droit aux renseignements disparaît en principe, étant donné que les avoirs seront généralement transférés vers le compte de l'héritier bénéficiaire puis le compte du défunt définitivement clos.



SWISS BANK ACCOUNT: WHAT RIGHTS DO HEIRS HAVE?

OLIVIER RIVOIRE

Attorney-at-law, Reiser Avocats, Geneva, Switzerland



Switzerland is home to bank accounts held by people from all over the world. When a person who holds an account with a Swiss bank passes away, his/her heirs may find it difficult to understand their rights and the various procedural aspects to which they must pay attention. Here are a few points to help clarify matters.

What rights do heirs have to Swiss bank assets?

From a contractual point of view, the banking relationship between the heirs and a Swiss bank will be subject to Swiss law, and more specifically to the law governing the mandate. The question of whether an heir is entitled to assert rights in the estate will, on the other hand, always be determined by the applicable foreign inheritance law, which will require verification by the bank.

Once their legitimacy has been established, whether from a contractual or an inheritance point of view, heirs are individually entitled to information about the deceased's bank account at the time of death. In particular, they are entitled to know the account balance. This right can be exercised irrespective of whether there is an executor, as this right is specific to each heir.

In some cases, heirs can assert their rights to information on the basis of the rights guaranteed by the applicable data protection legislation.

Is there a limit to the exercise of this right?

In principle, the protection of the deceased's privacy and banking secrecy prevent heirs from having access to past transactions, and therefore to the names of beneficiaries of any transfers made during the deceased's lifetime. Only an heir who can demonstrate that his or her statutory inheritance entitlement has been prejudiced, or a legal heir with a reserved share in the estate, would be entitled to obtain such information. This is a limitation on the right to information. Banks are sometimes reluctant to pass on this additional information to heirs, forcing these to take legal action to assert their rights. Furthermore, banks are not obliged to disclose any written notes or other documents of a highly personal nature.

It should be pointed out that the right to information must be distinguished from the right to dispose of and manage assets, which in principle can only be exercised jointly by the

heirs, and which will be determined primarily by the national law applicable to the estate.

What essential documents must be produced to obtain information?

As already mentioned, a right to information only exists if the heir has the active legitimation, which is determined according to the national law applicable to the succession. This means that the heir must provide proof of his/her status in the succession.

This is usually evidenced by a certificate of inheritance, which must be legalized, or even apostilled, before it can be used in Switzerland. This applies not only to banking relationships, but also to other areas such as access to land registry data. The death certificate and proof of identity of the heir(s) will also be required, and in the case of foreign-language death certificates and certificate of inheritance, a certified translation is needed. Depending on the place of residence of the deceased, banks may impose additional requirements to the production of a death certificate and a certificate of inheritance.

What are the rights of the heirs of the beneficial owner of a legal structure?

Insofar as the beneficial owner of a bank account does not have a direct contractual relationship with the bank, the heir has no contractual right to obtain the information on an account of which the deceased was only the beneficial owner and not the holder.

Any such request must therefore be based on inheritance law, which again is determined by the applicable national law. If the estate is governed by Swiss law, the heir with a reserved share may have a right of information if he/she demonstrates a legal interest in doing so (e.g., to reconstitute his/her statutory inheritance entitlement).

Are there any time limits to be observed when asserting a right to information?

As long as the estate is undivided, Swiss law does not impose any particular deadline for asserting a right to information with the bank. Once the estate has been divided among the heirs, the right to information in principle disappears, as the assets will generally be transferred to the account of the beneficiary heir and then the account of the deceased definitively closed.



NORMAN ALEX

RECRUITMENT & CORPORATE DEVELOPMENT IN FINANCIAL SERVICES

JÉRÔME JOUANNEAU-COURVILLE

Spécialites en recrutement financier
Norman Alex



Founded in Monaco in 1997, Norman Alex (www.normanalex.com) is an international boutique firm specialising in executive search and corporate development. With offices in Monaco, Geneva, Luxembourg, Paris, London, Miami, and Montevideo, and a partner in Dubai, we combine local knowledge with global reach to support clients in identifying talent and growth opportunities in key financial centres.

We focus on long-term partnerships, placing human values at the heart of every engagement. Whether you're expanding your team or exploring strategic M&A, our expertise across the financial sector, especially in private banking, family office, asset management, compliance, private equity and investment banking ensures you receive personalised and impactful advice

Jérôme Courville - Managing Partner

A founding member of the Norman Alex team, Jérôme has over 25 years of experience in executive search across Europe. With a Background in economics and international business, he began his career in Paris before establishing our presence in Luxembourg, then Geneva. Today, he oversees recruitment mandates across private banking, family offices, corporate finance, and private equity. His strong network and multicultural approach make him a key partner for institutions seeking senior talent in Switzerland and the Benelux region.

Benjamin Dagnall - Senior Consultant, Luxembourg

Based in our Luxembourg office, Benjamin focuses on recruitment within compliance, regulatory affairs, risk, and audit. With a Master's in European Economics and Politics and over

7 years of experience in financial services recruitment, he offers deep market knowledge and a well-established network. Benjamin supports both permanent and interim placements across Luxembourg, Paris, Brussels and Geneva.

Podcast: Single Family Office Spotlight

Discover our latest podcast episode highlighting evolving structures, regulatory impacts, and hiring trends in the world of Single Family Offices. We discuss the shifting expectations of UHNWI clients and the talent needed to support multi-generational wealth.

View our podcast: https://youtu.be/4bMJKqJqsc0?si=JSICAc42lIX_aQZP

Whether you're planning internal recruitment or evaluating strategic growth opportunities, we'd be happy to discuss how we can support you.

Norman Alex
Executive Search & Corporate Development

Contact us at:

Jérôme Jouanneau-Courville :
jcourville@normanalex.com

Benjamin Dagnall : bdagnall@normanalex.com

Website: www.normanalex.com
and www.normanalex.com/jobs



CERCLE
Ecofin Club
International



VALENCIA
PRÉSENTATION DU COMITÉ



Geoffroy Reiser
Co-Founder
Terreta Spain



Amparo Lezcano Artal
Avocate
Baeza Lezcano



Álex Baeza Valle
Avocat
Baeza Lezcano





BAEZA LEZCANO

ESTRATEGIA LEGAL Y SERVICIO PERSONALIZADO PARA EMPRESAS Y PARTICULARES

ALEX BAEZA VALLE
Abogado - BAEZA LEZCANO
(Valencia)



AMPARO LEZCANO ARTAL
Abogada - BAEZA LEZCANO
(Valencia)



¿Qué pueden decirnos sobre BAEZA LEZCANO en unas pocas líneas?

BAEZA LEZCANO es una firma dedicada a la prestación de servicios jurídicos centrados en el ámbito civil, mercantil y tributario. Somos expertos en el área de litigación contencioso-tributaria, siendo nuestra principal misión acompañar a los contribuyentes -personas físicas y jurídicas- en su relación con la Administración tributaria, así como defender sus derechos e intereses.

Álex Baeza y Amparo Lezcano como socios fundadores de la firma, somos quienes día a día nos encargamos de darle a cada asunto el trato que requiere.

¿Cómo surge la firma?

Nuestro camino empieza por separado, no sólo profesionalmente, sino también geográficamente. En 2018, Álex se traslada desde Ciudad Real, donde se encontraba ejerciendo la abogacía en un despacho multidisciplinar, a Valencia, donde pasa a formar parte del equipo fiscal de un gran despacho. Ese mismo año, Amparo empieza su carrera en solitario, después de once años ejerciendo la abogacía, los últimos diez en un despacho fiscal y jurídico de origen valenciano, como responsable del departamento procesal tributario. A finales de 2019, Álex, movido por el espíritu emprendedor y entusiasta que le caracteriza, se establece por su cuenta.

A ambos nos une la pasión por la materia tributaria. En gran parte, por los profesionales y docentes con los que nos hemos encontrado por el camino transitado hasta llegar aquí y que sin duda nos han influenciado, pues compartimos grandes referentes en ese ámbito a los que admiramos y respetamos a partes iguales.

Nuestro afán por la defensa de los principios informadores del sistema tributario nos llevan a centrarnos en la parte procedimental de esta rama del ordenamiento jurídico. Ayudamos a contribuyentes, ya sean particulares o empresas, en su relación con la Administración Tributaria: les representamos y asistimos ante ésta, así como en toda clase de procedimientos tanto administrativos como judiciales. Asimismo, ofrecemos soporte en materia civil y mercantil.

Nuestra actividad profesional la compaginamos con la docencia universitaria, otro punto de unión y un lugar donde podemos investigar y divulgar desde la libertad que dan las aulas.

Y es precisamente todo eso que compartimos lo que nos llevó a colaborar en varios asuntos, obteniendo resultados efectivos fruto del trabajo en equipo, de calidad y adaptado a la necesidad de cada cliente.

Esta colaboración mantenida en el tiempo fue lo que nos condujo a seguir nuestro camino de forma conjunta en el año 2021.

¿En qué se diferencia su firma de otras del sector?

Nuestro objetivo principal es ofrecer un asesoramiento de calidad y que nuestros clientes se sientan acompañados en todo momento y tengan la confianza de acudir a nosotros ante cualquier incidencia o acontecimiento en el que podamos prestarle soporte.

En los últimos años la presión del Estado sobre los ciudadanos en cuanto a obligaciones de información, fiscales, administrativas, etc., se ha incrementado considerablemente y resulta necesario o, cuando menos, recomendable a aquéllos que diariamente operan en el tráfico jurídico, rodearse de un equipo que le preste soporte a la hora de la toma de decisiones y ante las actuaciones por parte de las distintas administraciones.

Estamos preparados para afrontar los próximos retos que están por venir, pues junto a la constante actualización jurídica tan necesaria en nuestro sector, hemos adquirido formación en nuevas tecnologías, siempre con la vista puesta en mejorar y ser capaces de ofrecer a nuestros clientes lo mejor de nosotros en cada circunstancia.





BAEZA LEZCANO

LEGAL STRATEGY AND PERSONALISED SERVICE FOR COMPANIES AND INDIVIDUALS

ALEX BAEZA VALLE

Abogado - BAEZA LEZCANO
(Valencia)



AMPARO LEZCANO ARTAL

Abogada - BAEZA LEZCANO
(Valencia)



What can you tell us about BAEZA LEZCANO in a few lines?

BAEZA LEZCANO is a firm dedicated to providing legal services focused on civil, commercial, and tax law. We are experts in the area of contentious tax litigation, with our primary mission being to accompany taxpayers - both individuals and legal entities - in their relationship with the tax administration, as well as to defend their rights and interests.

Álex Baeza and Amparo Lezcano, as founding partners of the firm, are the ones who daily take care of giving each case the attention it requires.

How does the firm emerge?

Our journey starts separately, not only professionally but also geographically. In 2018, Álex moves from Ciudad Real, where he was practicing law in a multidisciplinary firm, to Valencia, where he joins the tax team of a large firm. That same year, Amparo begins her solo career, after eleven years practicing law, the last ten in a tax and legal firm of Valencian origin, as head of the tax procedural department. At the end of 2019, driven by his characteristic entrepreneurial and enthusiastic spirit, Álex establishes himself independently.

We are both united by our passion for tax matters. This is largely due to the professionals and educators we have encountered along the way to get here, who have undoubtedly influenced us, as we share great role models in this field whom we admire and respect equally.

Our eagerness to defend the principles informing the tax system leads us to focus on the procedural aspect of this branch of law. We help taxpayers, whether individuals or companies, in their relationship with the Tax Administration: we represent and assist them before it, as well as in all types of both administrative and judicial procedures. Furthermore, we offer support in civil and commercial matters.

We balance our professional activity with university teaching, another point of connection and a place where we can research and disseminate from the freedom provided by the classrooms.

And it is precisely all of that which we share that led us to collaborate on various matters, achieving effective results as a result of teamwork, quality, and adapted to the needs of each client.

This collaboration maintained over time was what guided us to continue our path together in the year 2021.

How does your firm differ from others in the sector?

Our main goal is to provide quality advice and to ensure that our clients feel supported at all times and have the confidence to turn to us for any incidents or events where we can provide assistance.

In recent years, the pressure from the State on citizens regarding information obligations, tax matters, administrative issues, etc., has increased considerably, and it is necessary, or at least advisable, for those who operate daily in the legal trade to have a team that supports them in decision-making and in dealing with actions from various administrations.

We are prepared to face the upcoming challenges ahead, as along with the constant legal updates so necessary in our sector, we have acquired training in new technologies, always with the aim of improving and being able to offer our clients the best of ourselves in every circumstance.

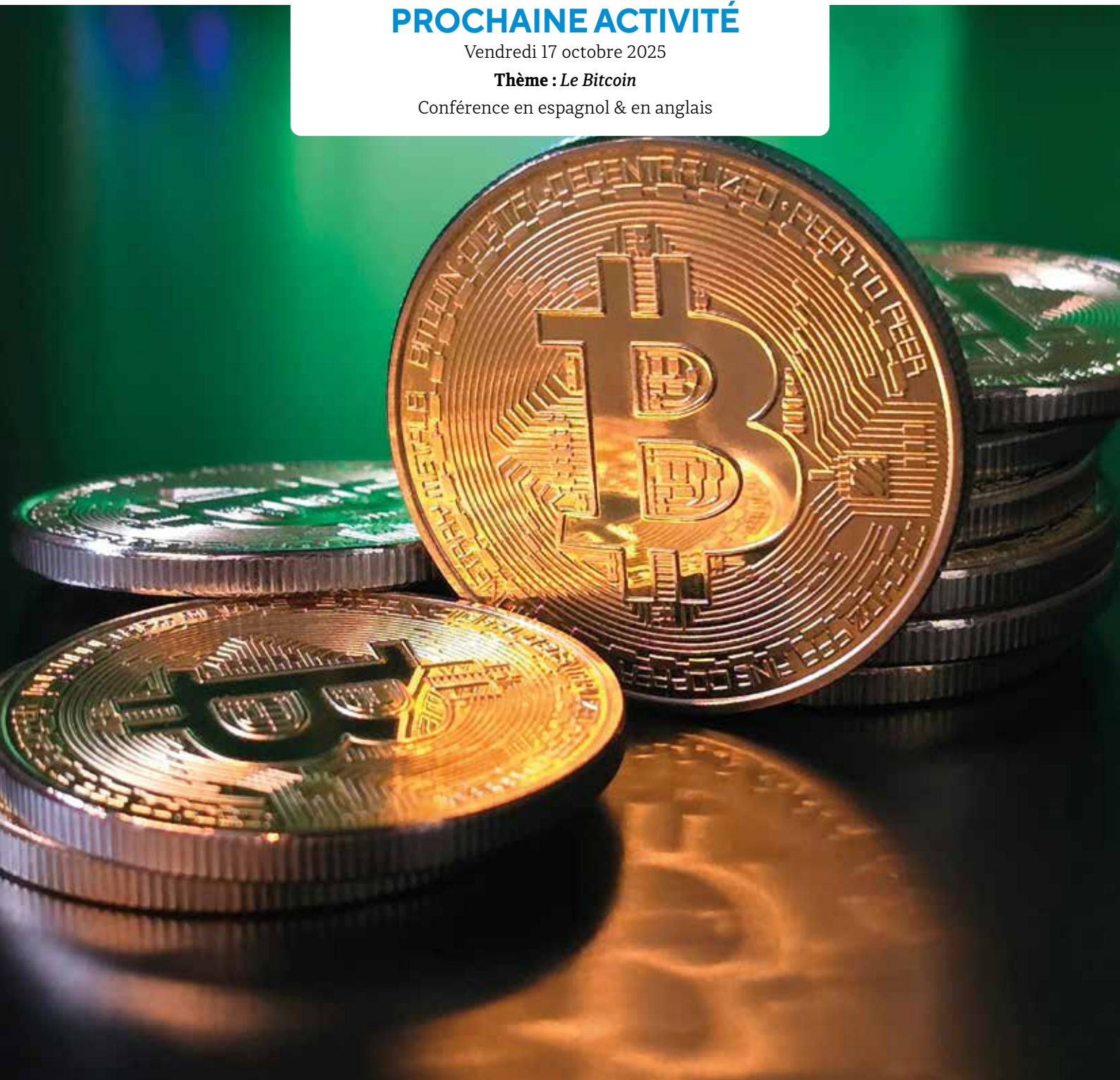


PROCHAINE ACTIVITÉ

Vendredi 17 octobre 2025

Thème : *Le Bitcoin*

Conférence en espagnol & en anglais



RETROUVEZ NOS AUTRES ACTIVITÉS SUR NOS SITES :
WWW.ECOFINCLUB.LU & WWW.ECOFINCLUB.INTERNATIONAL



À PROPOS DE TERRATA

ANTOINE LÉVÊQUE
Co-founder @Terreta Spain



GEOFFROY REISER
Co-founder @Terreta Spain



Les deux fondateurs de Terreta, **Antoine Évêque** et **Geoffroy Reiser**, ont fusionné leurs talents chez Masteos, société leader de l'investissement locatif clé en main. Antoine, expert de la scène immobilière à Valencia, et Geoffroy, pionnier de l'expansion européenne chez Masteos, ont uni leurs forces et leur passion.

Avant de créer Terreta, Antoine a forgé son expertise pendant plus d'une décennie chez les plus grands promoteurs immobiliers français et espagnols comme Icade, Emerige et Ecolubic. Pendant ce temps, Geoffroy a développé le leader mondial de la diffusion d'annonces immobilières, ListGlobally, connectant les vendeurs avec des acheteurs venus des quatre coins du globe.

Chez Masteos, entre 2022 et 2023, Antoine et Geoffroy ont accompagné des investisseurs de toutes nationalités à investir plus de 10 millions d'euros dans l'immobilier en Espagne.

Armés de cette expérience électrisante et de leur complémentarité parfaite, ils ont donné naissance à Terreta, société d'investissement locatif clé en main en Espagne.

NOTRE MISSION :

- Faciliter votre investissement locatif clé en mains
- Créez des revenus passifs
- Préparez votre retraite
- Construisez votre patrimoine grâce à l'investissement locatif

Sans stress.

Sans prise de tête.

LA RÉNOVATION DE VOTRE BIEN EST ENTRE DE BONNES MAINS

Figure clé du succès de votre projet immobilier, notre directeur travaux, **Gaetano Grana**, met à votre disposition ses 20 années d'expérience pour la rénovation de votre logement.

Avec une approche axée sur l'efficacité et l'excellence, son leadership dans le domaine des rénovations est indéniable, soutenu par un vaste

réseau de techniciens qualifiés qui travaillent en harmonie pour concrétiser les projets en un temps record.

Il relève avec détermination les défis de chaque chantier.

Son approche calme et méthodique, combinée à une compréhension profonde des besoins spécifiques à chaque investisseur, vous garantira une tranquillité d'esprit totale.

Avec **Gaetano** à la barre, votre projet de rénovation sera entre les mains d'un passionné expert engagé envers la qualité et la satisfaction du client.

Terreta





RÉGIME FISCAL FAVORABLE POUR CERTAINES CATÉGORIES D'IMPATRIÉS EN ESPAGNE

MAINTIEN DU RÉGIME

Durant les négociations ayant abouti à la réforme fiscale qui est entrée en vigueur le 1^{er} janvier dernier et dont l'objectif est de récolter 4.500 millions € par an selon une communication du gouvernement espagnol à la Commission européenne, la question de la suppression de certaines niches fiscales a été abordée par les membres de la coalition actuelle. Il était à craindre que, dans ce cadre, le gouvernement ne décide de supprimer la loi dite « Beckham » qui selon les chiffres du ministère des finances espagnol aurait profité en 2023 à près de 10.000 personnes, et aurait entraîné un manque à gagner de 134 millions d'euros pour le Trésor espagnol. Bien heureusement, le bon sens l'a emporté et la loi a été maintenue. De quoi s'agit-il ?

Comme plusieurs États de l'Union européenne, l'Espagne a mis en place des règles fiscales avantageuses visant à attirer des travailleurs sur son territoire. Il existe ainsi un régime fiscal spécial, communément appelée « Loi Beckham », du nom de cet ancien footballeur anglais qui fut le premier bénéficiaire de ce régime de faveur. Ce régime, destiné particulièrement aux personnes qui s'installent dans le pays pour des raisons professionnelles, permet à celles-ci de bénéficier d'un taux d'imposition sur leurs revenus professionnels défiant toute concurrence.

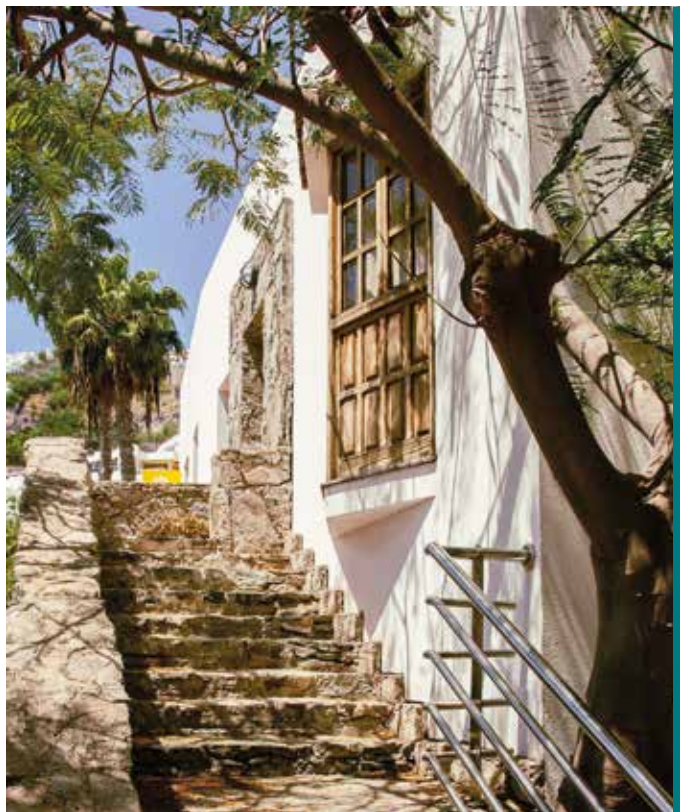
Conditions : La personne doit s'établir en Espagne et ne doit pas avoir résidé dans le pays au cours des cinq années précédentes. Jusqu'en 2022, seuls les travailleurs s'installant en Espagne en raison d'un contrat de travail pouvaient bénéficier de ces dispositions favorables. Toutefois, suite à une modification législative intervenue en 2023 dont le but était d'attirer un plus large éventail de travailleurs hautement qualifiés en Espagne, les dispositions de la loi Beckham ont été étendues à d'autres catégories de personnes. Sont ainsi également devenus éligibles les télétravailleurs qui fournissent leurs services en ligne et qui n'ont pas d'employeur en Espagne ou qui sont affectés à une entreprise espagnole par un employeur non-résident (digital nomades). Le bénéfice du régime a également été étendu aux dirigeants d'entreprise, quelle que soit leur participation dans le capital social de la société. Dans

le cas des sociétés patrimoniales, le dirigeant doit cependant détenir une participation dans le capital social inférieure à 25 % pour en bénéficier. À toutes ces catégories s'ajoutent encore les entrepreneurs ainsi que les professionnels hautement qualifiés fournissant des services à des entreprises en phase de démarrage ou menant des activités de formation, de recherche, de développement et d'innovation, et percevant pour ces activités une rémunération représentant, au total, plus de 40 % de l'ensemble de leurs revenus. Enfin, les membres de la famille du contribuable ont également été inclus dans la catégorie des bénéficiaires du régime de faveur.

Avantages : jusqu'à un maximum de 600.000 €, les revenus professionnels, en ce compris les revenus professionnels étrangers, des personnes éligibles sont soumis au taux d'imposition de 24 %. Au-delà de 600.000 €, le taux d'imposition applicable aux revenus professionnels est fixé à 45 %. En outre, seuls les revenus mobiliers et immobiliers espagnols sont imposés en Espagne : les revenus non professionnels de source étrangère sont exonérés d'impôt. Enfin, l'impôt sur la fortune espagnol ainsi que l'impôt « provisoire » de solidarité sur les grandes fortunes ne sont dus que sur les actifs situés en Espagne. **Durée :** Le bénéfice est accordé pour une durée maximale de six ans. **Démarches administratives :** le formulaire de demande d'application du régime ainsi que les documents justificatifs doivent être communiqués à l'administration fiscale espagnole dans les six mois suivant le début de l'activité en Espagne.

RAFAËL ALVAREZ CAMPA

Partner Everest Law



PROCHAINE ACTIVITÉ



CAP - Jeudi 9 octobre

*En collaboration avec le CAP
(Cercle Aéronautique du Parlement)*



AU TOUQUET

Vendredi 3 octobre
*En collaboration avec
le « Touquet Business Club »*

RETROUVEZ NOS AUTRES ACTIVITÉS SUR NOS SITES :

WWW.ECOFINCLUB.BE - WWW.ECOFINCLUB.LU - WWW.ECOFINCLUB.INTERNATIONAL



ENSEMBLE POUR UN PARTENARIAT FORT

AERONAVALE - BASE DE LANDIVISIAU

09 octobre 2025



La base permet la formation et l'entraînement du personnel des flottilles composant le groupe aéronaval du Charles de Gaulle, ainsi que l'entretien de leur matériel.

Les pilotes de chasse de l'Aéronavale réalisent des appontages simulés sur piste, qui consistent à reproduire la manœuvre d'appontage sur la piste du terrain à des fins d'entraînement avant de se rendre sur le porte-avion. Cet entraînement s'avère nécessaire pour assurer la sécurité des pilotes, mais aussi des équipages et des installations du porte-avion.

La base permet aussi de mener des entraînements aux manœuvres du pont d'envol, lors d'exercices baptisés Carrier weeks. Un marquage au sol reproduit le pont d'envol du Charles de Gaulle, et permet aux pilotes et au personnel de pont d'entraîner leurs automatismes et d'apprendre à travailler avec les signaux visuels des directeurs de pont et les annonces radio du PC avia, le tout avec la proximité des avions et le bruit des réacteurs.

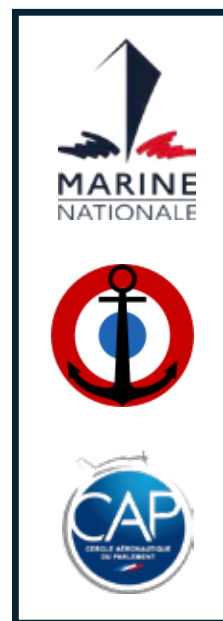
FLOTILLE 11F



FLOTILLE 12F



FLOTILLE 17F



NAISSANCE D'UNE COLLABORATION

COLONEL (AIR) PATRICK BESCOS

Secrétaire Général, Directeur des Relations Publiques et des Relations Institutionnelles
Cercle Aéronautique du Parlement
Conseiller du Président Directeur Général



Nous avons fait connaissance avec le Touquet Business club et le Cercle Ecofin Club International à l'occasion de la soirée de gala organisée au Touquet le 27 septembre 2024. Comme une évidence, les liens se sont noués.

Après une soirée au Cercle Gaulois à Bruxelles et un déjeuner au Cercle National des Armées à Paris nous avons scellé un partenariat tripartite qui ouvre le champ des possibles pour nos trois entités aux structures administratives et domaines d'actions différents mais qui partagent des valeurs communes.

Le Cercle Aéronautique du Parlement est une association qui favorise la pratique de l'aviation mais également propose des organisations diverses pour aller à la rencontre des acteurs du secteur tant militaires que civils ou appréhender la transition aéronautique.

Parallèlement depuis notre création nous organisons ou participons à des actions caritatives. Nos actions actuelles portent sur la monoparentalité qui est devenue une cause nationale.

Nous considérons qu'il est important de s'ouvrir à d'autres réseaux et horizons que ceux qui nous mobilisent, et trouver des synergies qui vont permettre de nouer des liens forts entre nos trois structures. Nous accueillons des avril 2025, les sociétaires d'Ecofin à l'occasion de nos prochaines visites militaires.

Philippe FAVAREL Président du Cercle Aéronautique du Parlement retraité de l'Armée de l'Air et de l'Assemblée nationale, Colonel (réserviste citoyen) de la Gendarmerie de l'Air et de l'espace, pilote privé depuis plus de trente ans et Patrick BESCOS Secrétaire général et chargé des relations publiques et Institutionnelles du Cercle Aéronautique du Parlement, Colonel de l'Armée de l'Air et de l'Espace (retraite), a été conseiller du président d'Air France et actuellement Consultant et Conseiller auprès du Président de la Compagnie aérienne Corsair.

Nous souhaitons que ce partenariat qui débute puise ses racines dans les échanges au cours des visites et autres galas ou conférences qui vont constituer un calendrier d'événements uniques pour les adhérents de nos trois entités.





LE FORUM EN POLOGNE

ANDREI RADULESCU.

Senior Researcher Institute d'Economie mondiale à Bucarest



Du 8 au 10 mai 2025, j'ai participé au Forum «*Better Europe*», organisé par le Centre des Relations Internationales (sous la coordination de la présidente Malgorzata Bonikowska) et la Chancellerie du Premier ministre de Pologne, un événement placé sous l'égide de la présidence tournante du Conseil de l'Union européenne.

Cette conférence de référence à l'échelle européenne s'est tenue à Varsovie (à la Chancellerie du Premier ministre de Pologne) et à Toruń (la ville de Copernic). Elle a réuni des représentants du gouvernement polonais (notamment le vice-Premier ministre Władysław Kosiniak-Kamysz), des représentants des États membres de l'Union européenne (dont Danuta Hübner, première commissaire européenne de nationalité polonaise, ainsi que Margaritis Schinas, vice-président de la Commission européenne durant la période 2019-2024, originaire de Grèce), ainsi que des experts venus du Royaume-Uni, de Suisse, de Norvège, des États-Unis, etc.

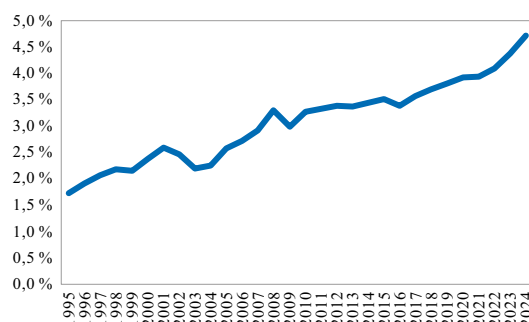
Lors de l'événement, les priorités de la présidence tournante du Conseil de l'Union européenne, assurée par la Pologne au premier semestre de cette année, ont été présentées : la sécurité et la compétitivité, dans un contexte mondial critique.

D'une part, la sécurité de l'Union européenne représente un enjeu plus important que jamais dans l'histoire de l'intégration européenne, compte tenu des évolutions récentes sur la scène internationale et de la persistance du conflit à la frontière orientale. D'ailleurs, le slogan de la présidence polonaise du Conseil de l'Union européenne est : *Security, Europe!*

Dans ce contexte, le représentant du gouvernement polonais a mis en avant la contribution de son pays à la sécurité de l'Union, notamment par le développement de nouvelles infrastructures et centres logistiques, ainsi que par l'affectation de ressources humaines supplémentaires à la frontière orientale.

Le vice-Premier ministre a également salué le lancement du programme *ReArm EU*, soulignant l'importance d'allouer des ressources financières substantielles au niveau de l'Union pour renforcer la sécurité du bloc communautaire.

Graphique 1. Part du PIB polonais dans le PIB de l'Union européenne



Source : représentation de l'auteur basée sur les données Eurostat, mai 2025

Par ailleurs, les débats ont souligné l'importance de définir un pilier de sécurité pour l'Union européenne, afin que la région puisse également s'imposer comme un acteur majeur dans le domaine de la défense.

D'autre part, les défis liés à la compétitivité auxquels l'économie européenne est confrontée doivent être relevés au moyen de mesures garantissant la compatibilité entre croissance économique et durabilité, comme l'a souligné le professeur Franco Bruni de l'Université Bocconi (Italie).

En d'autres termes, l'Union européenne a besoin non seulement d'une croissance économique plus vigoureuse à court terme, mais aussi d'une amélioration durable du rythme potentiel de l'activité économique à moyen et long terme.

Parmi les mesures mises en avant lors du Forum en Pologne figurent la réduction et l'amélioration de la réglementation, l'augmentation du budget communautaire (jugé insuffisant face à des défis sans précédent), une plus grande flexibilité dans l'allocation des ressources, la création d'un marché unique des capitaux, la restructuration du marché de l'énergie, l'intégration du progrès technologique, etc.

Une attention particulière a été portée à la relation entre sécurité et technologie. L'augmentation et la répartition optimale des ressources destinées à renforcer la sécurité peuvent générer des effets d'entraînement positifs pour l'économie. Dans ce contexte, plusieurs études montrent que l'augmentation des dépenses publiques en recherche et développement dans le domaine de la défense a des effets positifs sur la dynamique de la productivité à long terme.

Enfin, d'autres thèmes ont également été abordés, tels que la désinformation, le développement du capital humain, les valeurs démocratiques, la résilience des sociétés européennes et l'identité européenne.

Lors de la première session de ce Forum, qui s'est tenue à la Chancellerie du Premier ministre de Pologne, j'ai présenté ma vision pour la transformation de l'Europe, publiée par le Comité Bretton Woods à la fin du mois d'août 2024, en mettant l'accent sur la mise en œuvre immédiate de 10 propositions visant à améliorer de manière structurelle et durable les performances économiques de l'Union européenne.

Pour conclure cet article, je souligne que la Pologne est la sixième économie de l'Union européenne par la taille, avec un PIB nominal de plus de 0,8 mille milliards d'euros en 2024, selon les estimations d'Eurostat.

La part du PIB de la Pologne dans le PIB de l'Union européenne est passée de 1,7 % en 1995 à 2,3 % en 2004 (année de son adhésion à l'UE), puis à 4,7 % en 2024, comme on peut le voir dans le graphique suivant.



CRISE DE CONFIANCE MONDIALE

LA CONFIANCE PREND DES ANNÉES À SE CONSTRUIRE, QUELQUES SECONDES À SE BRISER ET UNE ÉTERNITÉ À RÉPARER



L'économie mondiale est confrontée à une crise de confiance, alimentée par une profonde incertitude entourant l'avenir des politiques commerciales, fiscales, migratoires et réglementaires des États-Unis. Voici un cadre pratique pour comprendre comment ces politiques évolutives impactent l'économie à travers quatre canaux de transmission clés.

CRISE DE CONFIANCE : UNE ONDE DE CHOC POUR LE SECTEUR PRIVÉ

Dirigeants d'entreprises, investisseurs et consommateurs sont confrontés à une incertitude aiguë face aux bouleversements de la politique commerciale américaine. Lors des récentes réunions de printemps du FMI et de la Banque mondiale, mes échanges avec de nombreux chefs économistes ont révélé un consensus clair : l'incertitude est devenue une caractéristique structurelle de l'économie mondiale, influençant les décisions dans tous les secteurs.

Les consommateurs comme les chefs entreprises affichent une prudence accrue. L'indice américain de confiance des consommateurs de l'Université du Michigan a chuté brutalement à en avril et mai 2025, marquant ainsi son cinquième mois consécutif de recul. Les anticipations d'inflation à un an ont bondi à leur plus haut niveau depuis 1981, tandis que les anticipations à long terme ont grimpé à 4,2%. Parallèlement, l'enquête de la Réserve Fédérale d'Atlanta sur les anticipations d'inflation des entreprises en avril a montré que les firmes s'attendent désormais à une inflation de 2,5% sur un an. Ces évolutions témoignent d'une inquiétude croissante : consommateurs et entreprises retardent leurs décisions de consommation et d'investissement, affaiblissant ainsi l'élan économique à court terme.

MARCHÉS SOUS TENSION : LA NERVOUSITÉ GAGNE DU TERRAIN

Les marchés financiers sont également soumis à des tensions importantes. Au 11 juin, les actions américaines ont connu une forte volatilité, mais affichent une hausse de 3% depuis le début de l'année, les prix du pétrole ont chuté de 11%, et les rendements des bons du Trésor ont diminué de 20 points de base — malgré une envolée de 50 points de base après le «Liberation Day». La volatilité mesurée par le VIX atteint son plus haut niveau depuis mars 2020, ravivant les souvenirs de la panique pandémique et de la crise financière mondiale. Ces turbulences accroissent les risques de contagion, compriment les valorisations des entreprises, dégradent les perspectives de profits et accentuent les effets de richesse négatifs, pénalisant ainsi la consommation et la confiance des entreprises.

La combinaison d'une incertitude politique accrue, d'une volatilité exacerbée et un désengagement accru des investisseurs étrangers pousse à une remise en cause de l'attrait des actifs libellés en dollars américains. L'appétit des investisseurs pour ces actifs s'est nettement refroidi en avril 2025, dans un contexte de tensions commerciales et de volatilité accrue. Les fonds négociés en bourse (ETF) d'actions américaines ont enregistré des sorties

nettes de 25 milliards de dollars en mai, inversant la tendance haussière observée précédemment. Le dollar américain s'est déprécié de 11% depuis janvier, atteignant un plus bas décennal face au franc suisse, poursuivant son affaiblissement face à l'euro et au yen.

LES TARIFS DOUANIERS SOULÈVENT L'INFLATION ET PLOMBE LA CROISSANCE

L'attention s'est largement portée sur la manière dont les grandes entreprises s'adaptent aux nouvelles conditions commerciales. Pourtant, les petites et moyennes entreprises (PME) — colonne vertébrale de l'économie américaine — méritent une attention accrue. Selon la Small Business Administration, les États-Unis comptent 34,8 millions de PME, représentant environ 50% de l'emploi privé. Ces entreprises, moins résilientes financièrement, avec moins de pouvoir de fixation des prix et de diversification de leur chaîne d'approvisionnement, sont particulièrement vulnérables aux chocs prolongés. Des droits de douane étendus pourraient ainsi entraîner des fermetures, des licenciements massifs, et des répercussions économiques plus larges.

La stratégie tarifaire actuelle — ciblant biens de consommation finis et intermédiaires — a fortement renchéri les coûts d'importation, ravivant les pressions inflationnistes et érodant le pouvoir d'achat des ménages, notamment dans des économies axées sur la consommation comme les États-Unis. Contrairement au conflit commercial de 2018-19 qui épargna généralement les biens de consommation, les nouveaux tarifs touchent des produits essentiels : alimentation, automobiles, habillement, produits ménagers.

La suppression de l'exemption dite «de minimis» — soumettant désormais même les petits envois de moins de \$800 à des droits de douane — complique encore la situation pour les PME du commerce de détail et de la distribution, compressant leurs marges de profit, augmentant les prix pour les consommateurs et affaiblissant la demande. Le résultat est un impact immédiat sur la croissance et une reconfiguration des chaînes d'approvisionnement qui s'étalera sur plusieurs années.

UNE RÉSERVE FÉDÉRALE EN MODE RÉACTIF

Face à cette volatilité, la Réserve fédérale reste dans une posture réactive, dépendant largement de données passées, évitant toute orientation prospective, et maintenant des conditions financières restrictives avec des taux d'intérêt élevés.

Cependant, le climat politique pourrait bientôt peser sur la trajectoire de la Fed. Avec la réaffirmation du pouvoir exécutif sur les politiques commerciales et fiscales, les craintes grandissent quant à une éventuelle pression politique incitant la Fed à adopter une politique monétaire plus accommodante. Si l'indépendance institutionnelle de la Fed reste solide pour l'instant, sa crédibilité pourrait être mise à rude épreuve si la direction ou le rythme.

GREGORY DACO
Chief Economist chez EY





GLOBAL CONFIDENCE CRISIS

TRUST TAKES YEARS TO BUILD, SECONDS TO BREAK,
AND FOREVER TO REPAIR



The global economy is facing a confidence crisis, driven by profound uncertainty around the future of US trade, tax, immigration, and regulatory policies. Here, I provide a practical framework to understand how these evolving policies are impacting the economy through four key transmission channels.

CONFIDENCE CRISIS

Private sector leaders, investors, consumers, and policymakers are grappling with deep uncertainty regarding the shifting US trade policy landscape. At the recent International Monetary Fund/World Bank Group Spring Meetings, my discussions with chief economists—from multilaterals to global financial institutions—underscored a clear consensus: uncertainty is now a defining feature of today's economic landscape, reshaping decision-making across all sectors.

Consumers and businesses alike are demonstrating increased caution. The University of Michigan's Consumer Sentiment Index dropped sharply to 52.2 in May 2025, down from 57.0 in March, marking its fourth consecutive monthly decline. Year-ahead inflation expectations surged to 6.5%, the highest since 1981, while long-run expectations climbed to 4.4%. Concurrently, the Atlanta Fed's May Business Inflation Expectations survey indicated firms now anticipate inflation at 2.5% for the coming year, up from 2.0% in December 2024. These shifts underscore a rising unease as both consumers and firms adjust to a more volatile economic and policy environment, leading to delayed consumption and investment decisions, further weakening near-term economic momentum.

MARKETS ON EDGE

Financial markets are under significant strain. As of June 11, US equities have swung wildly, but are up 3% year-to-date, oil prices have fallen 11%, and Treasury yields have decreased by 20 basis points—even after surging 50 basis points following Liberation Day. Volatility, measured by the VIX, has reached its highest point since March 2020, evoking memories of both pandemic-induced panic and the global financial crisis. These market swings pose broader contagion risks across asset classes, compressing corporate valuations, diminishing earnings outlooks, and exacerbating negative wealth effects that undermine consumer spending and business confidence.

The combination of policy uncertainty, market volatility, and shifting investor preferences is prompting a reevaluation of the perceived safety of US dollar-denominated assets. Investor appetite for these assets notably shifted in April 2025 amid escalating trade tensions and market volatility. US equity exchange-traded funds saw net outflows of \$25 billion in May, reversing

earlier robust inflows. This trend reflects a shift away from riskier investments toward safer alternatives. Meanwhile, the US dollar has depreciated 11% since January, hitting a decade-low against the Swiss franc, with continued weakening against the euro and yen.

TARIFFS BITE INTO COSTS AND GROWTH

Much attention has centered on how large corporations are adapting to the evolving trade environment. Yet, small and medium-sized enterprises (SMEs)—the backbone of the US economy—deserve greater attention. According to the Small Business Administration, the US hosts 34.8 million small businesses (firms with fewer than 500 employees), employing approximately 50% of the private workforce. These enterprises typically lack the financial resilience, pricing power, and diversified supply chains of larger corporations, making them especially vulnerable to prolonged policy shocks. Extended tariffs could therefore pose existential risks, triggering closures, layoffs, and broader economic repercussions.

The administration's tariff strategy, targeting finished consumer goods and critical intermediate inputs, has sharply increased import costs, reintroducing cost-push inflation pressures and eroding real household incomes, especially in consumption-driven economies like the US. Unlike previous trade conflicts, which mostly spared consumer goods, the latest tariffs affect essential staples, including food, automobiles, apparel, and household products. Further complicating matters, eliminating the «de minimis» exemption now subjects even low-value imports to tariffs, significantly squeezing margins for SMEs in retail and distribution, raising consumer prices, and dampening demand. The consequences include immediate growth impacts and long-term supply chain recalibrations likely to persist over several years.

POLICY INERTIA

Amid these volatile conditions, the Federal Reserve remains firmly in reactive mode, heavily dependent on backward-looking data, avoiding forward guidance, and maintaining restrictive financial conditions with elevated real interest rates.

However, the political climate could soon significantly influence Fed decision-making. With the reassertion of executive control over trade and fiscal policies, concerns mount regarding potential political pressure on the Fed to adopt a looser monetary stance. Although the Fed's institutional independence currently remains robust, its credibility may be tested should political signals begin shaping monetary policy direction or pace.

GREGORY DACO

Chief Economist chez EY





LE PLUS GRAND DANGER POUR TRUMP VIENDRA DES AMÉRICAINS EUX-MÊMES

ROLAND GILLET

Professeur d'économie financière à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et Professeur à la Solvay Brussels School de l'ULB



Que pensez-vous du bilan de Donald Trump depuis son retour à la Maison-Blanche ?

Des deux côtés de l'Atlantique, concernant la présidence de Trump, il y a des alarmistes d'un côté et des hyper-optimistes de l'autre. Et puis, il y en a d'autres, dont je fais partie, qui adoptent une attitude de «wait and see». Parce qu'on sait que le Trump d'aujourd'hui n'est pas le Trump de demain. Il change souvent d'opinion, on l'a vu sur le sujet des droits de douane. Et puis il fera rapidement face à des élections de mi-mandat.

Vous savez, je me rends souvent de l'autre côté de l'Atlantique. Depuis 1989, je m'y suis rendu quasiment chaque année dans des universités comme Harvard, le MIT, Berkeley, ou dans des endroits comme le National Bureau of Economic Research (NBER). Cela permet d'échanger avec des amis et des collègues dont certains de longue date. Des collègues qui ne sont pas forcément de votre avis. C'est vrai, Trump fait des tas d'annonces et prend pas mal de décisions. Mais les États-Unis ne se limitent pas à Trump, heureusement. Ce n'est d'ailleurs pas le premier président qui suscite la controverse. Le président Reagan était considéré comme un cow-boy, il y a eu des scandales avec Richard Nixon... Il faut regarder la situation sur la longueur. L'administration américaine fonctionne avec une logique qui est différente de la nôtre. Mais il y a une constance dans la qualité des gens qui y sont recrutés.

Ne faut-il pourtant pas s'inquiéter de son « Make America great again » qui risque de se faire au détriment des autres pays, de l'Europe en particulier ?

Ce «Make America Great Again», c'est une farce pour les étrangers. Les USA étaient déjà grands avant l'arrivée de Donald Trump. De 2010 à 2023, le PIB américain a connu une croissance de plus de 34 % alors que le PIB européen n'a crû que de 21 %. C'est une différence de plus de 50 %. C'est énorme. Les États-Unis ont adopté une stratégie qui soutient la croissance et l'innovation. Le rendement sur fonds propres des entreprises américaines est de 17 % en moyenne contre 11 % au sein de l'Union européenne. Sous la présidence de Joe Biden, il y a eu notamment «l'Inflation Reduction Act» pour attirer de nouveaux investissements étrangers aux États-Unis. Pour prendre un exemple, dans l'État du Massachusetts, les investisseurs européens ont été très agréablement surpris par le discours du gouverneur de l'État qui les recevait, en disant : « Je suis à votre disposition, vous êtes des créateurs de richesses, et toute mon administration travaille pour vous. Et s'il y a un problème, n'hésitez pas à me recontacter directement. Dans trois mois, ce sera réglé ». Et effectivement, c'est ce qui s'est passé. Nous, Européens, devrions nous inspirer de ce pragmatisme et de cette efficacité américaine. Regardez le plan Next Generation EU, cet

instrument de relance économique mis en place avec réelle détermination par l'Union européenne en réponse à la crise provoquée par le Covid. La Belgique a reçu une enveloppe de 5 milliards d'euros environ. Quel montant a-t-on effectivement utilisé ? À peine un milliard et demi et avec quel retard. En outre, était-ce à chaque fois pour des investissements créateurs de richesse et d'emploi récurrents ? Il y a clairement matière à réflexion et à changement de mode opératoire.

Critiquer l'Amérique de Trump serait une manière pour les Européens de cacher leurs propres faiblesses ?

La chose qui insupporte le plus mes collègues et amis américains, c'est que les Européens considèrent tout Américain comme inculte, mangeur de hamburgers et n'ayant qu'un seul but : faire de l'argent. Ils nous disent d'arrêter de les exclure de toute considération culturelle et de leur donner sans cesse des leçons. Et ils ont en grande partie raison. Ce qui m'interpelle d'autant plus, c'est que du côté chinois, j'entends souvent également ce type de réactions.

Alors, c'est vrai que Trump nous a dit de manière désagréable voire agressive que nous devions et devons augmenter nos dépenses militaires dans le cadre de l'OTAN. Mais nous le savions depuis 2014 et les présidents américains précédents nous l'ont rappelé maintes fois auparavant de manière plus diplomatique. Et nous n'avons pas pour la plupart des États en Europe respecté notre accord de les augmenter jusqu'au 2 % du PIB prévu.

Mario Draghi, l'ancien président de la BCE, a chiffré à 800 milliards d'euros par an les besoins d'investissement de l'Union européenne pour rattraper son retard de compétitivité.

J'espère que ce rapport ne finira pas à la verticale car les constats de Mario Draghi sont essentiels. Si vous voulez innover dans les nouvelles technologies et dans l'intelligence artificielle, assurer la transition écologique et énergétique, sans oublier aujourd'hui le volet sur la





Interview
réalisée par
Marc Lambrechts

défense qui est venu s'intercaler, cela va coûter très cher. Comment va-t-on trouver de tels montants ? Sans doute en s'endettant. Et je le regrette si c'est à nouveau sans limite et au-delà de nos contraintes budgétaires déjà lourdes à assumer.

Les Allemands, on le sait, vont mettre en œuvre un plan de relance, notamment en matière d'infrastructures. Mes collègues allemands, comme l'économiste Hans Werner Sinn de l'Ifo Institute, m'avouent que c'est quand même dommage que pour une fois que l'Allemagne va mettre la main à la poche, une partie des fonds va être consacrée à la sécurité et à la défense, qui sont des investissements passifs, alors que le pays aurait pu consacrer ces montants à d'autres investissements bien plus rentables en matière de création de richesses. Il est à noter que la position de l'Allemagne n'est pas simple dans le cadre des négociations avec Trump. C'est elle qui est responsable pour une bonne part du

déficit commercial sur les biens avec les USA. En achetant du matériel de défense américain, elle va résorber une partie du déséquilibre commercial avec les États-Unis. Ce qui lui assurera sans doute une meilleure écoute et un meilleur levier dans de futures négociations avec Donald Trump.

Que doit faire plus globalement l'Europe ?

Je pense que l'idéal serait de retrouver avec les USA une alliance plus équilibrée en matière de défense commune au sein d'une organisation de l'OTAN revigorée et plus respectueuse des engagements de ses membres et tenter de gérer au mieux les rapports avec Donald Trump pendant quelques années. C'est en tout cas le moment de nous unir. On manque de supranationalité. Quand on voit une réussite comme celle d'Airbus face à Boeing, cela montre que quand nous travaillons ensemble, nous pouvons être très forts. Il faut arrêter de jouer le tous pour un lors des sommets européens à Bruxelles et le chacun pour soi une fois rentrés dans nos capitales respectives. Dans les programmes d'études, je vois aussi nombre d'Européens qui fournissent des services de très haute qualité aux GAFAM américaines. Nous avons clairement des atouts à jouer de manière unie et solidaire.

Vous parlez de « gérer » au mieux les rapports avec Trump. Comment ?

Les Chinois semblent déjà le faire avec un certain succès. On l'a vu lors des négociations sur les droits de douane à Genève. Avec Trump, c'est un peu « Je te tiens, tu me tiens par la barbichette ». La Chine est le deuxième détenteur étranger d'obligations du Trésor US après le Japon. Quand les Chinois vendent des obligations, cela fait remonter les taux américains et alourdit la charge de la dette américaine. Mais je pense qu'au final le plus grand danger pour Trump ne viendra ni des Chinois ni des Européens. Il viendra des Américains eux-mêmes. C'est le consommateur américain qui va payer pour une large part la facture des droits de douane. Les diverses mesures du président ont provoqué des réactions fortes, notamment on l'a vu à l'université d'Harvard. Aujourd'hui, Trump parle d'augmenter le taux d'imposition sur les plus riches aux États-Unis. Tout ça parce qu'il a sans doute entendu Warren Buffett indiquer qu'il ne payait pas assez d'impôts et qu'il doit boucler prochainement un budget US teinté de réductions d'impôts qu'il pensait faire payer intégralement par les étrangers via ses tarifs douaniers. Je ne suis pas sûr que les gens qui ont voté pour Trump en fonction de ce qu'il pouvait leur apporter au niveau de leur portefeuille vont y retrouver leur compte. La pression risque encore de monter et les élections de mi-mandat deviendront alors rapidement sa préoccupation principale.





BARNES FRENCH RIVIERA

S'OFFRIR LE SOLEIL ET LE RÊVE SUR LA CÔTE D'AZUR

Quelle est la particularité de BARNES, sa valeur ajoutée ?

Julien Bourdry. Nous travaillons sur un secteur très prisé, qui compte parmi les communes les plus prestigieuses de France, et devons à ce titre apporter un service sur-mesure à notre clientèle. Chez BARNES French Riviera, historiquement implanté à Cannes et Saint-Tropez depuis 2010, nous couvrons toute la Côte d'Azur, connue pour être l'une des plus belles régions du monde. Nous avons ouvert d'autres agences depuis 2020, pour un total de 9 aujourd'hui, avec pour objectif d'accompagner nos clients grâce à notre

« Chez BARNES French Riviera, nous offrons une expertise globale et locale, multi-services, dédiée aux projets de nos clients. »

Julien BOURDRY,
Directeur Commercial BARNES French Riviera

parfaite connaissance des secteurs où nous sommes implantés : Saint-Tropez, Sainte-Maxime, Théoule-sur-Mer, Port-la-Galère, Cannes, Mougins, Valbonne, Saint-Paul de Vence, Beaulieu-sur-Mer et Monaco. Et dans un futur proche à Nice.

Notre particularité est de proposer une vaste gamme de services, comme la transaction, la location saisonnière, la conciergerie, le villa management, le viager / nue-propriété... Ce qui fait notre valeur ajoutée, c'est que nous allons au-delà des services de l'immobilier classiques, en proposant des expertises complémentaires

comme l'art ou le yachting, de façon à accompagner nos clients dans tous leurs besoins. Nous nous occupons de tout pour eux. Chez BARNES French Riviera, nous sommes là pour faciliter la vie de notre clientèle française et internationale.

Quels types de biens proposez-vous ?

J.B. Nous proposons des biens très variés, cela peut aller du château ou du mas provençal dans l'arrière-pays à la villa ultra contemporaine pied dans l'eau, en passant par de magnifiques appartements à Cannes. Avec des prix également très hétérogènes, pouvant aller de un à plusieurs centaines de millions d'euros... C'est d'ailleurs à Cannes que nous avons installé notre siège pour la Côte d'Azur, sur 4 niveaux, à 100 m du Palais des Festivals.

La "French Riviera" est un secteur caractérisé par la présence de nombreuses résidences secondaires, ce qui rend la relation avec nos clients différente de celle que nous pouvons avoir avec eux dans des marchés de résidences principales : leur moteur est le plaisir, ils ont le temps. Bien entendu, l'emplacement reste, comme toujours, le critère numéro 1, mais les considérations de vue, de charme, d'authenticité, de partage pour des vacances en famille, sont très présentes dans les motivations de nos clients.

Ces derniers sont issus des quatre coins du monde, la Côte d'Azur faisant rêver bien au-delà de nos frontières... Raison pour laquelle nos collaborateurs sont bilingues et très souvent polyglottes, eux-mêmes issus de différents pays. Ils ont en outre une connaissance très fine de chaque secteur et de chaque bien proposé, pour pouvoir répondre au mieux aux attentes de nos clients.

JULIEN BOURDRY
Directeur BARNES Côte d'Azur





LES HOLLANDAIS ET LES JAPONAIS EXPRIMENT LEUR DÉSACCORD DE MANIÈRE TOTALEMENT DIFFÉRENTE

Nous avons déjà vu dans des articles précédents que les comportements humains sont guidés - on pourrait même souvent dire «sont dictés» - par notre identité culturelle. Ces règles de comportement sont pour l'essentiel subconscientes et ont été gravées dans notre cerveau durant l'enfance, sous l'influence de la famille, de l'école, des religions, ... La manière d'exprimer son désaccord varie très fortement d'une culture à l'autre. Les chocs culturels et les échecs liés à un manque d'intelligence culturelle vous guettent.

LES CULTURES RADICALEMENT DIRECTES

Les cultures de ce groupe estiment que s'exprimer de manière très directe, sans mettre des gants, est la manière la plus efficace de communiquer, qui permet de gagner du temps. Les locuteurs s'expriment de manière simple, claire et précise. À leurs yeux, la confrontation ouverte des points de désaccords n'est pas une attaque personnelle, mais un moyen efficace de contribuer à la résolution des problèmes. Parmi ces pays on trouve aussi bien les Pays-Bas, que l'Allemagne ou la Russie. La France fait également partie de ce groupe. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer comment les participants à des débats en France (notamment télévisés) défendent leurs points de vue de manière acharnée.

LES CULTURES RADICALEMENT INDIRECTES

Nous avons déjà vu que les Asiatiques détestent perdre ou faire perdre la face. C'est une première puissante raison d'éviter à tout prix des confrontations frontales. Les Asiatiques cherchent aussi en permanence à maintenir l'harmonie autour de la table, ce qui les incite puissamment à modérer leurs propos. Lorsqu'ils étaient enfants, on leur a appris que chaque mot prononcé vaut son poids d'or. Ils préparent donc soigneusement chacune de leurs interventions, ce qui provoque généralement de longs moments de silence avant de prendre la parole. Enfin, les Asiatiques sont les champions du monde en matière de la communication indirecte.

On s'exprime par des moyens détournés, aussi bien verbalement qu'en utilisant le langage du corps. Ainsi, un chinois répondra très exceptionnellement «NON» comme le ferait un Hollandais, mais fera comprendre son refus par un «OUI» suivi par «mais ce sera difficile» ou «nous ferons de notre mieux». Il peut aussi ne pas répondre et passer à un autre sujet, ou différer la réponse (parlons-en plus tard), ou utiliser une multitude d'autres échappatoires.

Cette communication indirecte implique de pouvoir lire entre les lignes, d'être attentif au

moindre détail (comme un geste, un changement de rythme, la prise de parole par une autre personne, ...). Les Occidentaux non avertis sont souvent totalement déboussolés dans ce contexte. Cette manière indirecte de communiquer se retrouve parmi tous les pays d'Extrême Orient, mais aussi - bien que généralement sous des formes plus modérées - en Inde, au Moyen et Proche Orient, en Asie centrale, en Afrique, ...

LES AUTRES PAYS

Beaucoup de pays Occidentaux sont à mi-chemin entre ces deux attitudes extrêmes. Aux USA, les reproches seront généralement émis après une liste de points de satisfaction se clôturant par le mot «BUT», qui doit déclencher l'alerte et votre attention maximale. Les Anglais ont leur propre forme de communiquer un désaccord. Ils utilisent une expression qui semble être une approbation, mais qui en réalité peut être interprétée comme une désapprobation. Ainsi un «Oh, very interesting» peut vouloir dire que l'offre qui est faite à un Britannique ne l'intéresse pas du tout. Il faut se montrer très attentif au ton utilisé pour décoder le véritable message.



LES CHOCS CULTURELS

Il est évident que des manières aussi différentes de communiquer sont sources d'incompréhensions. Un Japonais confronté au style très direct d'un Hollandais va se sentir agressé par quelqu'un qu'il va juger agressif, impoli, arrogant, ... À l'inverse, un Allemand négociant avec un Vietnamien va très vite être agacé et perdu par le style de communication indirecte du Saïgonnais, qui lui apparaîtra comme quelqu'un d'indécis, qui cache des choses, ... L'intelligence culturelle peut vous aider à comprendre ces différences et à communiquer efficacement, quel que soit le contexte culturel.

Marco Hellemans

marco.hellemans@dynamite.be

+32 496 34 34 02

MARCO HELLEMANS
Cultural Intelligence Maker





Virginie Chambon
Owner
Vic Real Estate



Martine Croisiau
Managing Director
People & Progress



Laurence Debecker
Dentiste
Cabinet dentaire DIdental



Isaline Deckers
Étudiante
Pire Asset Management
s.a.



Thierry Hocepied
Owner
Acanthe Immobilier &
Intérieurs Srl



Emmanuel Humblet
Administrateur délégué
Manette et Jennekens
Assurances



**Jérôme Jouanneau-
Courville**
Spécialites en recrutement
financier
Norman Alex



Laurent Leybaert
Sales Manager
Elitis Real Estate by Brixter



Philippe Ocvirk
Partner, European Patent
Attorney
Office Freylinger



Salvatore Papandrea
Sales Manager
Elitis Real Estate by Brixter



Petra Steinmetz
Owner
Luxembourg Real Estate
International



Pascale Vandorpe
Membre Du Comité de
Direction / Responsable
des Formalités
Office Freylinger



CALENDRIER DES INSERTIONS 2026

	Parutions	Clôture des inscriptions	Livraison matériel (au plus tard)
Ecofin MAG INTL n°2 - 2026	Janvier	21 novembre 2025	21 novembre 2025
Ecofin MAG INTL n°3 - 2026	Juin	début avril	début mai

À envoyer chez Alek6 Création à Alexis Vase :
alek6vase@gmail.com • +32 491 22 80 94

Tarifs des emplacements publicitaires Édition Luxembourg & International 2026

Tarifs de base par insertion & par numéro Full quadri - Format A4

- ☐ Insertion **1/1** - 690 €
- ☐ Insertion **1/2** - 390 €
- ☐ Insertion **1/4** - 190 €

Tarifs spécifiques pleines pages

- ☐ 2^{ème} de couverture - 990 €
- ☐ 3^{ème} de couverture - 1250 €
- ☐ Page 5 (droite) - 890 €
- ☐ Pages centrales (2 pages) - 1990 €
- ☐ Avant dernière page (droite) - 990 €
- ☐ 4^{ème} de couverture - 1690 €
- ☐ Publireportage en pages intérieures : insertion **1/1** - 490 €

Pub 1/1 A4 full 210x297 mm > prévoir 5 mm de bords perdus	Pub 1/1 180x262 mm	Pub 1/2 180x128 mm	Pub 1/4 87x128 mm
--	-----------------------	-----------------------	----------------------

Insertion « Business LINK »

- ☐ 99 € (htva)
par insertion d' 1/6 de page
(L 87 mm x H 68 mm)

Réalisation de votre annonce/publireportage en studio graphique

- ☐ Forfait - 125 € • Publireportage : **3300 caractères maximum**

Les prix s'entendent hors T.V.A. et feront l'objet d'une facturation séparée.
La publication sera considérée définitive lors de l'exécution du paiement au comptant.

Contact Belgique - Luxembourg - International

Didier Roelands • +32 475 86 63 63 • didier.roelands@ecofinclub.be • didier.roelands@ecofinclub.lu

www.ecofinclub.be • www.ecofinclub.lu • www.ecofinclub.international

INTRANET DISPONIBLE À PARTIR DE JANVIER 2026

CERCLE ECOFIN CLUB

BELGIQUE, GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG & INTERNATIONAL



TARIFS 2025 - DEVENIR MEMBRE

MEMBERSHIP SOCIÉTÉS & PRIVÉS**

1 AN* 2 ANS*

Inscription nominative, non-transmissible

Les avantages :

- | | | | |
|---|---------|-------|--------|
| > Envoi du magazine semestriel « ECOFIN MAG » | 1 pers. | 590 € | 990 € |
| > Accès à l' Intranet des membres et autres infos. | 2 pers. | 990 € | 1490 € |

MEMBERSHIP CORPORATE**

1 AN* 2 ANS*

Les avantages :

- | | | | |
|---|---------|--------|--------|
| > Possibilité de vous faire remplacer lors de nos activités par un/e collègue. | 1 pers. | 790 € | 1390 € |
| > D'inviter un client et/ou de prendre une table au nom de votre société. | 2 pers. | 1290 € | 1990 € |
| > Invitations à des événements privés organisés par nos membres et partenaires externes. | | | |
| > Envoi du magazine semestriel « ECOFIN MAG » | | | |
| > Remise de 25% Htva sur la première insertion dans le courant de l'année de l'adhésion. | | | |
| > Accès à l' Intranet des membres et autres infos. | | | |

FULL CORPORATE**

1 AN* 2 ANS*

Adhésion Full Corporate :

2490 € 4290 €

- > Nombre de membres : maximum 8 personnes appartenant à la même société.
- > Possibilité de vous faire **remplacer** lors de nos activités par un/e collègue.
- > D'inviter vos clients et/ou de prendre une table au nom de votre société.
- > Invitations à des événements privés organisés par nos membres et partenaires externes.
- > Envoi du magazine semestriel « **ECOFIN MAG** »
- > **Remise de 25%** Htva sur la première insertion dans le courant de l'année de l'adhésion.
- > Accès à l'**Intranet des membres et autres infos.**



Conditions d'adhésion & devenir membre via les sites

www.ecofinclub.be
www.ecofinclub.lu
www.ecofinclub.international

*H.T.V.A. par année calendrier

**Conditions d'admission : toute admission sera d'abord validée par le comité du cercle



LA GRANDE LIBRAIRIE

RÉVEILLEZ VOS TALENTS !

ET SI LA PÉNURIE DE TALENTS N'ÉTAIT QU'UN MYTHE ?

Dans un monde devenu FANI - Friable ° Anxiogène ° Non linéaire ° Incompréhensible -, les talents ne cherchent plus un poste. Ils cherchent un topos : un lieu où s'ancrer, contribuer, évoluer.

On parle de pénurie de talents, de guerre des profils, de grande démission.

Mais si ce diagnostic était erroné ? Si les talents étaient bien là, mais **non activés, mal positionnés** ou **désengagés**, simplement parce que notre regard sur le potentiel humain est resté figé ?

Depuis plus de 20 ans, j'accompagne des dirigeants, des jeunes, des équipes en transformation.

J'ai conçu des tests, analysé plus de 5 000 profils, observé ce que les modèles classiques de recrutement, de motivation ou d'évaluation ne montrent pas. Ce que j'ai compris, c'est que le défi des organisations aujourd'hui n'est plus de **chasser** des talents... mais de les **détecter pour les réveiller**.

DE LA GUERRE DES TALENTS À LA CULTURE DES INTELLIGENCES ...

La fameuse « guerre des talents » repose sur un paradigme dépassé : l'idée que les compétences sont rares et que la fidélité s'achète.

Mais le monde a changé. Les collaborateurs ne veulent plus seulement un poste. Ils veulent **du sens, de la reconnaissance, un espace d'impact**.

Le rôle du leader n'est plus de tout contrôler. Il est de créer un écosystème fertile où les talents peuvent émerger, évoluer, circuler.

LE COÛT DU NON-ALIGNEMENT

Ce que l'on appelle « désengagement » est souvent une conséquence directe d'un **mauvais positionnement des talents**.

Les chiffres sont sans appel : selon Gallup, seuls 13 % des salariés se déclarent engagés.

Et pourtant :

- Les recrutements se basent encore sur des diplômes, pas sur la diversité des intelligences.
- Les tests psychométriques classiques qui ne révèlent ni les moteurs, ni les leviers profonds.
- Les promotions reposent souvent sur des biais cognitifs, limitant la diversité des intelligences.

Le résultat ? Stress croissant, glissements de culture, talents atypiques non reconnus, collectif fragilisé. Le désengagement coûte cher (13.500 €/an/salarié selon enquête Apicil et Mozart 2017)

UNE MÉTHODE : LA PYRAMIDE DES TALENTS

Dans mon dernier livre, *Réveillez vos talents !*, paru en novembre 2024 aux éditions Racine, je propose ma méthode structurée et éprouvée : **La Pyramide des talents**, issue de la théorie des intelligences multiples et de deux décennies de terrain.

Cette méthode permet :

- de **cartographier** les intelligences actives et dormantes,
- d'identifier les **moteurs de motivation profonds**,
- de comprendre dans **quels contextes** un talent peut se déployer,
- et de mettre en mouvement ce potentiel humain souvent sous-utilisé.

UN OUTIL STRATÉGIQUE POUR LES LEADERS DE DEMAIN

Réveillez vos talents ! s'adresse à celles et ceux qui veulent construire des organisations vivantes, contributives et durables.

Dans ce manuel de développement, on y trouve :

- un test de talents inédit,
- des clés pour activer les intelligences indispensables,
- des combinaisons de validation de positionnement

C'est aussi la suite logique de mon premier livre, *Activez les talents de votre entreprise*, publié chez L'Attitude des Héros en 2021, qui posait les fondations d'une entreprise fertile et résiliente.

CE QUE JE CROIS

Dans ce monde incertain, la seule chose dont nous soyons sûrs, c'est que nous aurons besoin d'humains motivés, alignés et activés.

Les talents ne manquent pas : trop souvent, ils s'ignorent ou se désengagent faute de reconnaissance ou de sens...

Réveiller ce potentiel, c'est le plus grand levier de transformation durable à la disposition des entreprises aujourd'hui.

Réveillez vos talents !, Béatrix Charlier, Éditions Racine, novembre 2024

BÉATRIX CHARLIER

Fondatrice de P'OP - Temp'Operandi sarl





SUCCESSIONS INTERNATIONALES ET DONATIONS INTERNATIONALES

LAURENT BOULAY
Head of Wealth Planning



Dans un contexte de mondialisation croissante, il est essentiel d'aborder les questions patrimoniales avec une perspective internationale. Décryptage des enjeux des successions et donations internationales.

SUCCESSIONS INTERNATIONALES

De nombreuses familles belges détiennent des biens immeubles en dehors du territoire du Royaume, notamment à titre de seconde résidence: on connaît l'intérêt de nos concitoyens pour la France, l'Espagne et l'Italie notamment.

Mais lors d'une acquisition, rares sont les acquéreurs belges qui se posent la question des conséquences patrimoniales en cas de décès, et notamment des droits de succession que leurs héritiers seront appelés à supporter.

Il apparaît donc important de faire un tour d'horizon du régime existant, sachant que le droit belge ne sera pas le seul à prendre en considération, compte tenu de l'élément d'extranéité présent, à savoir un bien (immobilier) étranger.

Le régime existant: le droit belge, mais aussi étranger

En droit fiscal successoral belge, en cas de décès d'un résident fiscal belge, le principe applicable est la soumission aux droits de succession belge du patrimoine mondial du défunt (ci-après «de cuius»).

Ceci étant, les États de lieu de situation des immeubles concernés soumettent eux aussi lesdits biens à des droits de mutation par décès, ce qui a pour conséquence de générer une double imposition (droits de succession belge et droits de mutation en fonction du droit de l'État du lieu de l'immeuble).

Dans ce type de situations transfrontières, il est parfois possible d'éviter ou de réduire d'éventuelles doubles impositions s'il existe une convention internationale, convention qui définit lequel des États impliqués disposera du pouvoir d'imposition, et qui prime sur les droits nationaux concernés.

Quid de la double imposition ?

La Belgique n'a malheureusement conclu que deux conventions bilatérales applicables en matière successorale, et il faut donc dans les autres cas analyser les droits nationaux concernés pour voir si d'éventuelles atténuations de la double imposition sont prévues.

Le droit fiscal successoral belge, dont on doit rappeler qu'il est en grande partie régionalisé

(nous avons trois codes régionaux des droits de succession en Belgique), contient une règle qui permet d'éviter la double imposition.

En matière immobilière, les trois codes fiscaux successoraux prévoient que les droits de succession fixés en Belgique sont, s'ils concernent des biens immeubles non belges, réduits à concurrence des impôts prélevés dans l'État de situation.

À la suite d'un arrêt de notre Cour constitutionnelle du 3 juin 2021, le même principe s'applique dorénavant en matière mobilière. Ceci veut dire que si des droits étrangers sont dus à l'occasion du décès de son propriétaire résident belge, les droits de succession belges portant sur lesdits biens meubles étrangers seront réduits à concurrence desdits droits étrangers.

Une telle mesure récemment élargie aux biens meubles au sens large (par exemple des valeurs mobilières en compte-titre) est donc salutaire, mais elle a pour conséquence que si un système fiscal étranger dans lequel le contribuable belge a un bien est plus intéressant que le cadre belge, en cas de décès, les héritiers ne pourront pas en bénéficier et en supporteront a minima la charge fiscale successorale belge (exemple: un immeuble luxembourgeois détenu par un résident belge est soumis au régime fiscal luxembourgeois, mais ce régime prévoyant une exemption totale de droits de succession en ligne directe sur la part légale, rien ne sera imputé et donc en pratique ledit immeuble, bien que situé hors Belgique, sera soumis à des droits de succession belges, en fonction de la qualité des héritiers et des montants en jeu).

ALEX GAUTHIER
Wealth Planner





SUCCESSIONS INTERNATIONALES ET DONATIONS INTERNATIONALES

D'autre part, des cas de double imposition peuvent se présenter, notamment lorsque des législations étrangères prévoient comme critère de rattachement à leur fiscalité successorale, soit la résidence des héritiers, soit la nationalité du défunt.

DONATIONS INTERNATIONALES

Pour gratifier par exemple des enfants et réduire une future assiette successorale, tout contribuable belge peut décider de faire des donations.

Le nouveau Code civil belge définit la donation comme étant « un contrat par lequel le donateur se dépouille actuellement et irrévocablement du bien donné, en faveur du donataire qui l'accepte » (article 4.132 paragraphe 2 du Code civil).

Le traitement fiscal des donations mobilière et immobilière dans un contexte purement belge est bien connu et relativement simple : taux réduit en matière de donation mobilière (de 3 à 7 % selon la région et le lien de parenté) et de 3 à 40 % en matière immobilière (en fonction du lien de parenté et de la valeur du bien), le critère de rattachement étant la région belge de résidence du donateur.

Par contre, en cas de donation d'un immeuble situé hors de Belgique / de valeurs mobilières non belges, il y aura lieu de tenir compte non seulement de la fiscalité belge mais aussi de la fiscalité étrangère.

Comme en matière de successions internationales, il faut distinguer les donations de biens immeubles étrangers des donations de biens meubles étrangers.

Biens immeubles et meubles étrangers : quelles distinctions ?

Les donations d'immeubles situés hors de Belgique ne sont pas soumis à des droits de donation belge, mais bien à la fiscalité de la législation de l'État de situation du bien immeuble (il n'a donc normalement pas de risque de double imposition si les parties sont toutes résidentes belges).

Les donations de biens meubles étrangers (par exemple certains actions françaises ou américaines) entre donateur et donataire belges peuvent être frappées de double imposition, si l'opération est enregistrée en Belgique (ce qui est parfois obligatoire) et si l'État de nationalité des meubles impose cette mutation en tant que telle. Il importe donc d'être vigilant, ceci d'autant plus que la Belgique n'a conclu aucune convention préventive de la double imposition en matière de donations internationales, et qu'il n'est

pas possible d'imputer des droits de donation étrangers sur les droits de donation belges.

Rattachement à la fiscalité d'un autre État

Dans le cadre d'une donation internationale, deux autres critères peuvent constituer un critère de rattachement à la fiscalité d'un autre État que la Belgique, à savoir l'État de résidence du donataire, voire la nationalité non belge d'une des parties à la donation.

Un État comme la France par exemple taxe des donations mobilières faites par un résident belge, par le simple fait que le donataire y réside (depuis au moins 6 ans au cours des 10 dernières années), même si le bien n'est pas français.

Ici aussi, le recours aux conventions est inopérant puisque la Belgique n'a pas conclu de conventions fiscales en matière de donation.

Il arrive cependant que des législations étrangères permettent d'imputer les droits belges sur les droits qui y sont dus, pour éviter ou réduire la double imposition. Ceci à la condition de respecter les conditions et d'être attentif à la séquence des opérations (d'abord faire enregistrer en Belgique, payer les droits belges, puis seulement après payer les droits non belges en demandant l'imputation des droits belges, preuve à l'appui).

En conclusion, il apparaît que ces situations de succession et donation transfrontières sont complexes et peuvent receler des pièges pouvant alourdir de manière conséquente la facture fiscale totale.

Il ne peut être que conseillé d'analyser bien en amont ces situations, avec des spécialistes patrimoniaux (avocats, notaires et banquiers privés ayant la pratique de ces matières sur le plan international), en identifiant au préalable toutes les juridictions susceptibles d'intervenir, et voir si des mesures peuvent être envisagées. Il y va de la tranquillité des familles et des investisseurs.



BNP PARIBAS
WEALTH MANAGEMENT

Votre contact au sein du club :

Eric Piersoel
Head of Belgium Market
eric.piersoel@bgl.lu
+ 352 42 42 72 89





DE VOTRE VISION NAÎT L'AVENIR

Vous souhaitez planifier
la cession ou la transmission
de votre entreprise, développer
votre patrimoine, protéger
vos proches ou encore préparer
votre retraite ?

**Votre banquier privé, avec
l'appui de nos experts financiers
et ingénieurs patrimoniaux, est
à vos côtés pour écrire l'avenir
de votre patrimoine dans
le respect de vos valeurs.**

wealthmanagement.bnpparibas/lu



BNP PARIBAS
WEALTH MANAGEMENT

La banque
d'un monde
qui change