

bpost

PB-PP | B-P925782  
BELGIQUE

Périodique semestriel  
N°2 - Édition Janvier 2026  
INTERNATIONAL

# ECOFIN MAG

LE MAGAZINE DE L'ÉCONOMIE ET DE LA FINANCE



Découvrez l'interview de **Xavier Rombouts**, CEO Cafés Rombouts en page 51

# Prenez de la hauteur

## Découvrez le Château de Namur \*\*\*



- un emplacement privilégié au sommet de la Citadelle de Namur,
- un vaste parking gratuit,
- un restaurant gastronomique et un bar cosy,
- la plus haute terrasse de Namur,
- 29 chambres et une salle de fitness,
- 4 salles de séminaire et banquets avec lumière du jour et bien sûr l'indispensable Wifi gratuit.

Hôtel\*\*\*\* – Restaurant d'application de l'Ecole Hôtelière Provinciale de Namur (EHPN)  
et du bachelier en Gestion Hôtelière de la Province de Namur (HEPN)

Avenue de l'Ermitage, 1 B-5000 Namur - 0032 81 729 900  
[info@chateaudenamur.com](mailto:info@chateaudenamur.com) - [www.chateaudenamur.com](http://www.chateaudenamur.com)



## NOS CHRONIQUEURS

Marc Lambrechts . . . . .	5
Éric Verlinden . . . . .	6
Prof. Dr. Bruno Colmant . . . . .	9
Hugo Leblud. . . . .	10
Bernard Keppenne . . . . .	11
Rubrique Technologie - Gil Van den Berghe . .	16
Frank Vranken. . . . .	17
Me Marc Van Beneden . . . . .	18
Joël Duysan . . . . .	20
Arnaud Delaunay. . . . .	21
Patricia Di Croce . . . . .	22
Muriel Iganson. . . . .	23
Erik Joly . . . . .	24
Vincent Juvyns . . . . .	33
Gregory Daco . . . . .	34-35
Marco Hellemans . . . . .	39
Etienne de Callataÿ . . . . .	41
Me Rafaël Alvarez Campa. . . . .	42
Andrei Radulescu . . . . .	43
Luigi Chiavarini . . . . .	45-46
Solange Saghbini. . . . .	47
Lionel De Broux. . . . .	48
La Grande Librairie - Françoise Falisse. . . .	54
La Grande Librairie - Bruno Colmant. . . . .	55

## L'INTERVIEW

Petra Steinmetz. . . . .	7
Denis Clébant. . . . .	14
Benoît Greindl . . . . .	31
Christine Fornaroli. . . . .	32
Me Olivier Rivoire. . . . .	38
<b>Xavier Rombouts</b> . . . . .	51

## PUBLIREPORTAGE

Julien Winkin . . . . .	15
Mirko De Laurentiis . . . . .	19
Pascale Vandorpe & Philippe Ocvirk . . . .	25

## ESPACE MEMBRES

Temps forts à venir Belgique. . . . .	12
Temps forts à venir INTL . . . . .	13
Nouveau partenaire au Luxembourg . . . . .	27
C'était hier... Belgique & Luxembourg . . .	30
Temps forts à venir Luxembourg . . . . .	37
CAP . . . . .	44
Nouveaux membres . . . . .	52-53

## INFOS PRATIQUES

Calendrier des magazines & conditions . . .	49
Devenir membre du cercle . . . . .	50



### 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





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](mailto:info@cerclegaulois.be) • [www.cercle-gaulois.be](http://www.cercle-gaulois.be)





# LES (BONNES) LEÇONS D'UN PRIX NOBEL D'ÉCONOMIE

**Le professeur français Philippe Aghion, couronné avec deux autres économistes, livre quelques précieux enseignements à méditer.**

Cocorico ! L'an dernier, dans les colonnes de L'Echo, nous avions pointé Philippe Aghion comme potentiel lauréat du prix Nobel d'économie 2024. Finalement, le professeur français de 69 ans a dû patienter une petite année supplémentaire pour décrocher ce tant convoité «Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel».

Primé avec deux autres économistes, Joel Mokyr et Peter Howitt, il s'agit d'une consécration méritée pour le professeur au Collège de France, à l'Insead et à la London School of Economics. Philippe Aghion a développé, avec Howitt, une nouvelle théorie de la croissance et de l'innovation en lien avec l'approche de l'économiste Joseph Schumpeter (1883-1950) sur la destruction créatrice.

Dans un entretien accordé à L'Echo en 2020 à l'occasion de la publication du livre «Le Pouvoir de la destruction créatrice», nous lui avions demandé s'il pensait secrètement à un prix Nobel d'économie. «Je pense à beaucoup d'autres choses. Notamment à poursuivre mes activités de recherche. Vous savez, je suis très content avec ce que j'ai pour le moment» confiait-il en riant. Il est comme cela Philippe Aghion: simple et direct. Et, surtout, cet économiste que l'on peut qualifier de social-démocrate ou de social-libéral est didactique et compréhensible par un large public.

Que nous dit-il ? Une évidence tout d'abord, mais qu'il est bon de toujours rappeler: il faut d'abord créer de la croissance avant de redistribuer la richesse. Ce sont les innovations qui alimentent la croissance économique et qui augmentent notre prospérité. Cette innovation va de pair avec de la «destruction créatrice» pour permettre à de nouvelles entreprises de se développer et de remplacer les anciennes qui n'ont pas réussi à s'adapter. Il convient dès lors de stimuler l'innovation tout en protégeant les personnes qui sont susceptibles de perdre leur emploi. Le modèle de «flexisécurité» à la scandinave est souvent cité en exemple par l'économiste français.

Dans le débat sur la taxation du capital, Aghion est très clair. Surtaxer le capital est nuisible pour l'innovation et revient pour un pays à se tirer une balle dans le pied. Il va à l'encontre des idées de l'économiste Thomas Piketty. Plus récemment, il s'est opposé en France à la taxe Zucman, visant à taxer l'équivalent de 2 % des patrimoines des plus riches. Avec une telle taxe, les patrons de start-ups, qui ne perçoivent pas ou peu de revenus, seraient obligés de s'endetter pour s'acquitter de l'impôt. «Est-il juste de taxer un patrimoine professionnel dont la valorisation est volatile

et non réalisée ?», interroge-t-il de manière pertinente.

Cela ne veut pas dire qu'Aghion est opposé à une certaine taxation du capital. Mais il prône une approche équilibrée, en exonérant par exemple de cet impôt les jeunes entreprises. Dans son livre, il explique que ce ne sont pas les «Steve Jobs» de ce monde qui doivent être pénalisés fiscalement, mais plutôt les «rentiers du capitalisme» comme l'homme d'affaires Carlos Slim qui a accru sa fortune en profitant de la privatisation du système mexicain de télécommunications.

Philippe Aghion a également l'art de bien s'entourer. Avec un autre nobélisé français, Jean Tirole, et notre compatriote Mathias Dewatripont, il a publié l'an dernier une carte blanche sur l'innovation en Europe. Le constat est implacable: les start-ups européennes souffrent cruellement de l'absence d'une véritable union des marchés de capitaux. L'Europe ne dispose pas d'un équivalent au marché Nasdaq américain où pourraient se faire coter les entreprises innovantes. Pire, les sociétés européennes se dirigent vers les États-Unis pour lever des fonds et s'y faire coter. Plus largement, c'est le soutien public à l'innovation en Europe qui laisse également à désirer. Cela n'étonnera personne si l'économiste français estime qu'il est urgent que l'Europe mette en œuvre les conclusions du rapport de Mario Draghi sur la compétitivité et que se dessine (enfin) l'Union de l'épargne et des investissements.

Quant au sujet de l'intelligence artificielle, il se dit persuadé que l'IA engendrera des gains de productivité, même s'il s'inquiète de la domination des géants américains qui monopolisent le marché et pourraient faire obstacle à l'entrée de nouveaux acteurs.

Mais si Aghion se présente comme un farouche partisan de l'innovation et de la destruction créatrice, cette attitude ne s'étend pas à tous les domaines. C'est le cas du secteur des cryptos. Il voit d'un mauvais œil le fait que certains cryptoactifs viennent concurrencer les monnaies des banques centrales. Car leur nature non régulée et leur volatilité en font des instruments dangereux pour l'économie globale, lance-t-il.

Les pronostics sont déjà lancés pour l'an prochain: qui décrochera le prix Nobel d'économie 2026 ? Nous avançons un nom: Susan Athey, de l'Université de Stanford, qui s'intéresse à la manière dont l'intelligence artificielle et l'analyse des données transforment les processus décisionnels. C'est un sujet qui est pleinement d'actualité. Et ce serait au passage l'occasion de placer une femme dans un palmarès dominé ces deux dernières années par pas moins de six hommes...

**MARC LAMBRECHTS**

Chroniqueur à L'Echo  
Animateur des débats Ecofin Club Bruxelles





# VEUT ON VRAIMENT TUER LA POULE AUX ŒUFS D'OR DE L'IMMOBILIER ?

Rappelons nous d'abord quelques fâcheux précédents: la Région bruxelloise a pris, il y a quelques années, des décisions qui ont jeté un froid sur le marché: l'imposition d'un encadrement des loyers couplée dans la foulée à l'interdiction d'expulser les locataires en période hivernale. Comme si la Région bruxelloise pouvait se permettre ce genre de gabegie!

Revenons à la dernière en date provenant du fédéral cette fois: la suppression de la déductibilité des intérêts hypothécaires dont les médias ont peu parlé et qui pourrait être, à court et moyen terme, une véritable bombe à retardement.

Cette dernière mesure du fédéral aura des conséquences très concrètes pour la déclaration 2025 pour les petits investisseurs privés. Elle change la donne de celui qui avait organisé son ou ses acquisitions immobilières à travers une optimisation fiscale légale et intelligente.

## QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES INÉLUCTABLES ?

1/Certains investisseurs devront d'alléger leurs positions et mettre en vente tout ou partie de leur patrimoine au risque évident de perdre de l'argent. En effet les droits d'enregistrement ou la TVA sont très élevés qu'il est impensable de les amortir en 4, 5 ans.

2/Désertion des investisseurs privés. Ceux-ci ont pourtant représenté la toute grande majorité des investissements réalisés dans l'immobilier résidentiel contribuant à la richesse des Belges.

La désertion de ces investisseurs pénalisera les promoteurs car ils devront porter leurs projets plus longtemps. Il n'était pas rare de vendre dès le début de la commercialisation 50 % du projet à ce type de clients aujourd'hui en voie de disparition. Le coût de portage ne vient qu'augmenter un Prix de revient qui avait déjà entériné les hausses des matériaux et du foncier. Comment voulez vous alors sortir des appartements à prix accessibles?

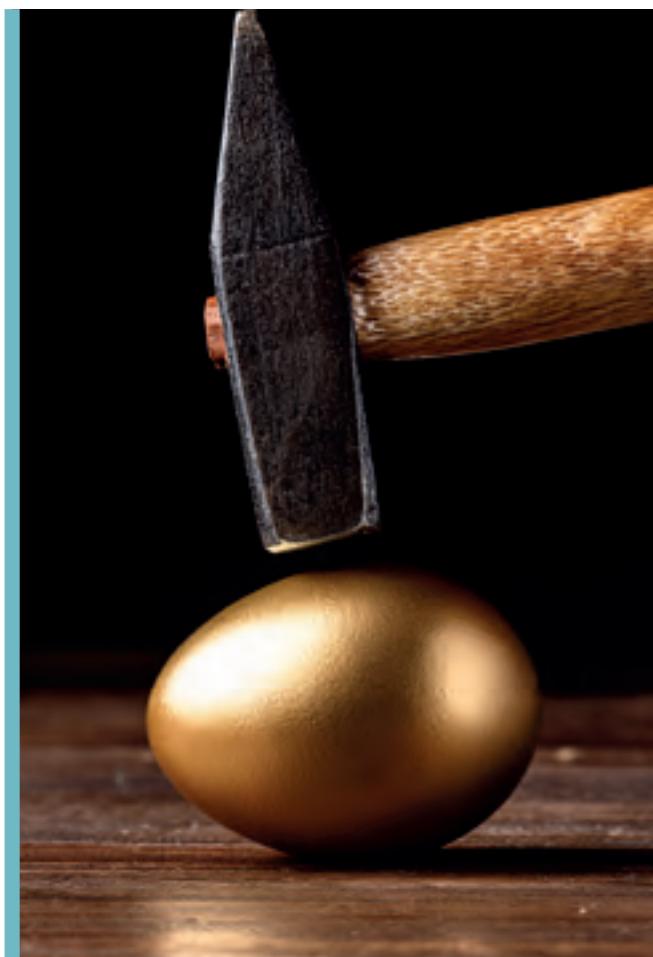
Cette désertion impliquera aussi une diminution du stock disponible pour les locataires potentiels rendant le parcours du candidat locataire encore plus complexe provoquant sans nul doute une augmentation des loyers.

Cette désertion, enfin, aura pour conséquence un coup de frein important à l'amélioration énergétique du parc immobilier puisque la majorité des biens acquis par ces investisseurs privés portait sur l'immobilier neuf aux PEB fort favorables.

### 3/Rupture de confiance

À plus long terme ces soubresauts fiscaux ne feront qu'accentuer la méfiance des belges vis-à-vis de l'État. Cette rupture de confiance provoque la paralysie et une inquiétude grandissante. Or, comme chacun le sait, l'une des clés de la consommation et de la croissance porte sur un aspect purement émotionnel: la confiance dans l'avenir.

Tuer la poule aux œufs d'or qu'a toujours été l'immobilier serait une énorme bourde. Il constitue l'un des piliers essentiels de la sécurité financière des belges et ferait mentir l'adage qui a fait notre prospérité: Le belge a toujours eu une brique dans le vente.



**ÉRIC VERLINDEN**

CEO chez Goddard Loyd Re SA





# MEMBER TO MEMBERS

## Petra, pourriez-vous en quelques lignes vous présenter aux membres ?

Je m'appelle Petra Steinmetz. Je suis arrivée dans l'immobilier par passion il y a quinze ans: celle de comprendre les histoires derrière chaque projet, chaque maison, chaque famille et chaque entreprise. Au fil des années, j'ai appris que mon rôle va bien au-delà d'acheter ou de vendre un bien: il s'agit surtout d'accompagner des moments de vie, parfois simples, parfois décisifs. C'est cette dimension humaine qui m'anime chaque jour. Je suis discrète, fiable, engagée et entièrement orientée vers les besoins de mes clients — qu'il s'agisse d'acheteurs, de vendeurs ou d'investisseurs.

## Quelle est la particularité de LUX REAL ESTATE INTERNATIONAL ?

LUX REAL ESTATE INTERNATIONAL est né d'une idée simple: remettre le client au centre. Pas de démarches impersonnelles ni de processus rigides, mais une approche sur mesure où chaque projet compte réellement. Nous avançons avec nos clients comme un véritable partenaire, en prenant le temps de comprendre leurs besoins, leurs contraintes et leurs ambitions.

Notre particularité? Une agence multilingue (FR, DE, EN, ES, LU) qui accompagne nos clients au Luxembourg et à l'international: vente de biens, recherche de nouvelles opportunités, solutions personnalisées. Chaque projet est traité comme si c'était le nôtre.

## Quels types de biens proposez-vous au Luxembourg?

Nous sélectionnons les biens comme on choisirait une pièce importante pour un proche: avec exigence et sens du détail, particulièrement dans le segment du luxe. Appartement cosy pour un premier achat, maison familiale pour un nouveau chapitre, immeuble de rapport pour sécuriser un avenir, des bureaux ou un terrain pour construire une vision: nous accompagnons chacun de ces projets avec le même engagement. Chaque bien a son potentiel, et notre mission est de révéler celui qui correspond vraiment à la personne qui nous accorde sa confiance.

## Quels sont les projets pour 2026 ?

2026 sera une année charnière. Nous voulons élargir notre horizon: plus de partenariats, plus de biens exclusifs, plus de solutions innovantes. Notre ambition est de combiner l'humain et le digital pour offrir une expérience encore plus fluide et intuitive. Nous souhaitons continuer à grandir — mais toujours avec la même philosophie : avancer avec nos clients, jamais devant eux.

**PETRA STEINMETZ**

Owner of Lux Real Estate International





# THÉÂTRE DE LIÈGE

PREMIÈRE SCÈNE DE WALLONIE

Théâtre, danse, jeune public, cirque, exposition, conférence...

**Un écrin pour vos événements:**  
locations d'espaces, formules diner-spectacle et VIP à la carte.





# IL FAUT BIEN COMPRENDRE LE TRUMPISME

Le trumpisme s'ancre dans trois fractures profondes de la société américaine. D'abord, un bouleversement démographique : en 40 ans, la part des Blancs non hispaniques a chuté de 80 % à 57 %, générant une anxiété identitaire que le slogan « MAGA » (Make America Great Again) exploite comme nostalgie raciale. Cette polarisation a permis à Donald Trump de mobiliser une base de Blancs ruraux et non diplômés en 2024, malgré une diversification des votes minoritaires.

Ensuite, l'échec du « rêve américain » pour une classe ouvrière déclassée est central. La stagnation des salaires, les logements inabordables, le déclin syndical et la précarité de la « gig economy » ont créé un fossé entre les « anywhere » (gagnants mobiles de la mondialisation) et les « somewhere » (perdants sédentaires). La crise des opioïdes, avec plus de 645 000 morts depuis 1999, décime ces communautés. Le système carcéral surpeuplé et la prolifération des armes aggravent ce délitement social. Ce désespoir collectif, où le néolibéralisme atomise l'individu en « homo economicus », est capté par Trump.

Enfin, l'immigration est instrumentalisée comme bouc émissaire, réactivant un nativisme historique. Bien qu'elle soit économiquement bénéfique, Trump et ses lieutenants ont capitalisé sur la « deep story » d'Arlie Hochschild : le sentiment d'abandon des classes ouvrières blanches se sentant spoliées par un système privilégiant d'autres.

Ces fractures sont amplifiées par la domination des géants technologiques, dont les algorithmes manipulent les émotions et créent des bulles de réalité, fournissant au populisme des outils de contrôle social inouïs. Cela forge un protofascisme numérique.

Le trumpisme est un mouvement populiste s'inscrivant dans une lignée anti-élites. La personnalité narcissique et autoritaire de Trump a généré une loyauté tribale quasi sectaire, normalisant la catastrophe. Des figures comme Reagan, Gingrich (guerre politique), Pat Buchanan (« America First ») et des institutions comme la Federalist Society ont préparé le terrain en radicalisant le conservatisme et la justice.

L'alliance de Trump avec les évangéliques (80 % des Blancs évangéliques votent pour lui) est cruciale. Sur fond de nationalisme chrétien, Trump est perçu comme un rempart contre la sécularisation et le wokisme, défendant une masculinité et des valeurs traditionnelles, tout en bénéficiant de théories du complot (QAnon). Il incarne une figure messianique, réécrivant

l'histoire et manipulant la post-vérité pour discréditer toute opposition.

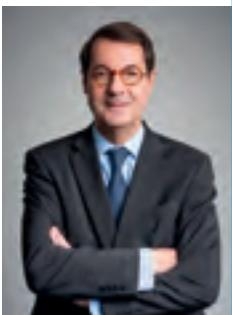
La tentative de coup d'État du 6 janvier 2021 est un « moment reichstagien » qui révèle la fragilité démocratique. Trump a incité à l'insurrection puis a gracié les émeutiers en 2025, sapant le système judiciaire et la tradition du transfert pacifique du pouvoir. Cette remise en question des faits est facilitée par des médias hyperpolarisés et contrôlés par des milliardaires, qui sapent le journalisme local.

L'ambition de Trump s'inscrit dans une « Destinée Manifiste » réinterprétée. Il rompt avec l'exceptionnalisme américain pour une logique transactionnelle. Le mouvement MAGA, né des traumatismes, exprime un nationalisme isolationniste qui a révélé les crues réalités d'une Amérique loin de son soft power idéalisé, profondément divisée et en quête de sens. Le trumpisme n'est pas la cause des fractures américaines, mais leur symptôme le plus spectaculaire et leur amplificateur le plus efficace, menaçant la démocratie par le culte du chef et la désinformation.

L'expérience américaine du trumpisme, bien que profondément enracinée dans son histoire et ses spécificités institutionnelles, résonne comme un avertissement puissant pour nos propres sociétés, notamment en Europe. Les dynamiques de polarisation exacerbée, la désinformation numérique orchestrée, la défiance généralisée envers les élites et l'instrumentalisation cynique des peurs identitaires ne sont malheureusement pas l'apanage des États-Unis. Partout dans le monde occidental, des fractures socio-économiques similaires - qu'il s'agisse du déclassement des classes populaires face à la mondialisation, de l'anxiété liée aux bouleversements démographiques ou de l'érosion du contrat social - sapent la cohésion sociale et la foi dans les institutions. Le modèle d'atomisation de l'individu, la puissance démesurée des plateformes technologiques créant des bulles de réalité, et l'attrait pour des récits simplificateurs qui sapent la complexité du réel sont des phénomènes transnationaux. Le risque de voir la « catastrophe normalisée » et la « post-vérité » s'imposer comme mode de gouvernement, menaçant la capacité de délibération démocratique et la neutralité des institutions, est un défi universel. Comprendre le trumpisme, c'est donc armer nos démocraties d'une conscience accrue face à des menaces qui, sous des formes diverses et adaptées à nos contextes respectifs, frappent déjà à nos portes et exigent une réaffirmation vigoureuse des principes démocratiques.

**Prof. Dr. BRUNO COLMANT**

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





# LA POLITIQUE DES APE MISE À LA DIÈTE EN WALLONIE

Les **Aides à la promotion de l'emploi (APE)** constituent depuis des décennies un pilier majeur de la politique wallonne de soutien à l'emploi via trois secteurs principalement ciblés : le non-marchand, les pouvoirs locaux et l'enseignement.

Ce dispositif, qui pérennise de dizaines de milliers d'emplois au sud du pays, représente un poste de dépense plus que conséquent pour le budget wallon.

Il fait aujourd'hui l'objet d'une réforme progressive dont les effets ne seront pas indolores.

## UN COÛT BUDGÉTAIRE

La politique des APE est, sans conteste, la plus coûteuse des aides régionales à l'emploi.

Pour l'année budgétaire 2024, les montants dédiés au dispositif APE représentent 1,3 milliard EUR !

Cette enveloppe budgétaire témoigne de la dépendance d'une partie substantielle du secteur non-marchand et para-public wallon à ce mécanisme de subvention.

## PLUS DE 120 000 EMPLOIS SUBSIDIÉS

S'il est difficile d'obtenir le nombre exact des bénéficiaires, on estime que la Wallonie subventionne chaque année l'équivalent de quelque 120 000 emplois ETP (équivalent temps plein).

Comme on l'a vu, trois grands secteurs sont concernés :

- Le non-marchand: associations, institutions culturelles, établissements de soins, etc,
- Les pouvoirs locaux: communes, intercommunales, CPAS et provinces essentiellement,
- L'enseignement avec une série de postes spécifiques pour les personnels administratif et technique.

Le Forem (Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi) est chargé d'établir et de publier un cadastre annuel des employeurs bénéficiaires, permettant de suivre ainsi l'affectation de ces fonds publics.

## PREMIÈRE RÉFORME EN 2022

Face à la complexité et à une certaine opacité du système initial basé sur l'octroi de «points APE», La Wallonie a initié une première réforme, pilotée par le ministre Jéhôlet (MR), en 2022.

Précédemment, l'aide était calculée sur base de l'octroi de «points APE» (entre 3 et 12 points par

travailleur éligible), dont la valeur était réévaluée chaque année.

En 2025, la valeur d'un point APE est estimée à 3.240 EUR (hors-inflation).

La réforme a introduit une subvention annuelle unique et forfaitaire, versée en quatre tranches trimestrielles.

Le montant de cette nouvelle subvention est calculé en convertissant l'aide reçue par l'employeur lors d'une période de référence en un forfait annuel fixe.

## L'HALLALI POUR LES PROVINCES WALLONNES

Bien que la réforme ait été conçue, affirme le ministre libéral, pour sécuriser le dispositif, celle-ci est mise sous tension par les objectifs budgétaires régionaux.

Des économies sont régulièrement demandées à certains secteurs.

Des efforts de réduction ont par ailleurs été imposés, notamment aux cinq provinces wallonnes, visées par la **suppression totale** de l'aide pour une économie attendue de plus de 7 millions EUR.

Les communes ne sont pas épargnées, avec des diminutions de l'ordre de 4,5% (12% pour les intercommunales), soit une économie estimée de 17,5 millions EUR.

Seul Les CPAS ont été exemptés de ces efforts pour ne pas entraver leurs missions spécifiques.

Ces ajustements illustrent les difficultés de La Wallonie à maintenir l'enveloppe globale des APE à un niveau budgétairement supportable.



**HUGO LEBLUD**  
Journaliste indépendant





# SURCAPACITÉ CHINOISE, VULNÉRABILITÉ EUROPÉENNE

***Croire que la déflation en Chine est un problème interne est clairement méconnaître son impact sur les exportations chinoises à destination de l'Europe. Ces dernières ont très nettement augmenté depuis la mise en place des nouveaux tarifs douaniers par l'administration américaine.***

L'Europe ne peut pas fermer ses frontières, mais elle doit protéger ses industries si elle ne veut pas voir ces dernières être englouties par un flot ingérable de produits chinois avec des prix qui écrasent toute concurrence.

## DÉFLATION EN CHINE

Même si, en Chine, le terme est tabou, l'économie chinoise est confrontée à une déflation, à savoir des prix de production négatifs depuis trois ans. Ce n'est certes pas la première fois que le pays connaît une situation de ce type, mais rarement sur une aussi longue période, ce qui explique que les autorités sont particulièrement inquiètes.

A un point tel que le président chinois Xi Jinping a appelé à freiner cette compétition « désordonnée » qui pèse sur l'économie. Un chiffre permet de prendre la pleine mesure de la situation, alors que les ventes de véhicules électriques ont été multipliées par dix depuis 2020 en Chine, la rentabilité des constructeurs a chuté.

En cause, une surabondance de l'offre et une demande intérieure atone à cause du moral des ménages en berne, conséquence de la crise immobilière qui frappe l'épargne des ménages et les incite à limiter leur consommation.

## UN DOUBLE EFFET

Faute de trouver des débouchés sur le marché intérieur, les entreprises chinoises accentuent leurs exportations. Et l'Europe se trouve doublement sous pression, avec l'instauration des nouveaux droits de douane américains qui obligent les entreprises chinoises à trouver de nouveaux débouchés.

Même si, jusqu'à présent, l'Europe n'observe pas une modification substantielle des flux commerciaux, certaines marchandises sont

importées en plus grande quantité dans l'Union depuis le mois d'avril 2025.

C'est ce qui ressort des chiffres publiés par le biais d'un nouvel outil de surveillance des importations pour aider l'UE à prévenir les détournements commerciaux préjudiciables et mis en place par la Commission européenne en juin dernier.

On pense évidemment d'abord au secteur automobile avec en particulier les véhicules hybrides rechargeables qui, à la différence des véhicules électriques chinois, ne font pas encore l'objet de droits de douane, et dont les volumes d'importation ont augmenté de 104 % avec une baisse des prix de 15 % en comparaison annuelle pour la période de janvier à août.

Mais on peut également citer, les robots industriels dont les volumes ont augmenté sur la même période de 852 %, alors que les prix ont baissé de 26 %, ou encore le fil textile synthétique en hausse de 215 % avec des prix en baisse de 52 %.

## RÉACTIONS DE L'EUROPE

L'Europe ne peut pas fermer ses frontières, ni imposer des droits de douane sur tous les produits chinois importés.

Mais elle doit défendre son tissu industriel et éviter de voir ce dernier disparaître face à une concurrence jugée, à juste titre, comme déloyale.

D'autant plus que les autorités chinoises ont clairement l'intention de continuer à soutenir l'industrie, en particulier dans les nouvelles technologies, comme l'a encore souligné Xi Jinping, mi-octobre, en appelant la nation à s'assurer une « position stratégique de premier plan » dans la course mondiale aux technologies.

Si l'Europe a déjà pris des mesures sur l'acier en imposant des droits de douane de 50 % pour protéger son secteur sidérurgique, elle va devoir, non seulement, investir massivement dans les industries tournées vers les nouvelles technologies, mais aussi se protéger en cas d'importations trop invasives des produits chinois dans les secteurs stratégiques.

**BERNARD KEPPENNE**

Chief economist CBC Banque & Assurances





ECOFIN  
CLUB

20

# TEMPS FORTS À VENIR BELGIQUE

## CERCLE ECOFIN CLUB BW

GOLF DE LA TOURNETTE



**MARDI 20.01.2026 | LUNCH**

**Katia Delfin Diaz** - CEO OmniVAT

**Thème :**

*IMMO «Les taux réduits TVA pour le travaux de démolition et reconstruction et vente de bâtiment rénovés.»*

## CERCLE ECOFIN CLUB PROVINCE DE LIÈGE

THÉÂTRE DE LIÈGE



**VENDREDI 23.01.2026 | LUNCH**

**M° Aurélien Bortolotti** - Avocat spécialiste en droit fiscal

**Thème :**

*Eclairage sur les réformes fiscales.*

## CERCLE ECOFIN CLUB PROVINCE DE HAINAUT - MONS | DOMAINE DU CHANT D'ÉOLE



**VENDREDI 06.02.2025 | LUNCH**

**Xavier Rombouts**,  
CEO Cafés Rombouts

**Thème :**

*Fier d'être belge : un torréfacteur belge historique & engagé.*

## CERCLE ECOFIN CLUB PROVINCE DE NAMUR |

CHÂTEAU DE NAMUR



**JEUDI 22.01.2026 | LUNCH**

**Stéphanie Breydel de Groeninghe**  
Historienne de l'art et archéologue

**Thème :**

*EAT & LEARN - L'IA et les nouvelles technologies dans l'art.*

## CERCLE ECOFIN CLUB BRUXELLES CAPITALE

CERCLE ROYAL GAULOIS



**MARDI 27.01.2026 | LUNCH**

**Arnaud Delaunay** - Responsable du département d'Analyse Financière chez Leleux Associate Brokers»

**Thème :**

*Inflation, matières premières : un cocktail explosif ?*

## CERCLE ECOFIN CLUB BRUXELLES CAPITALE

CERCLE ROYAL GAULOIS



**MARDI 10.02.2026 | LUNCH**

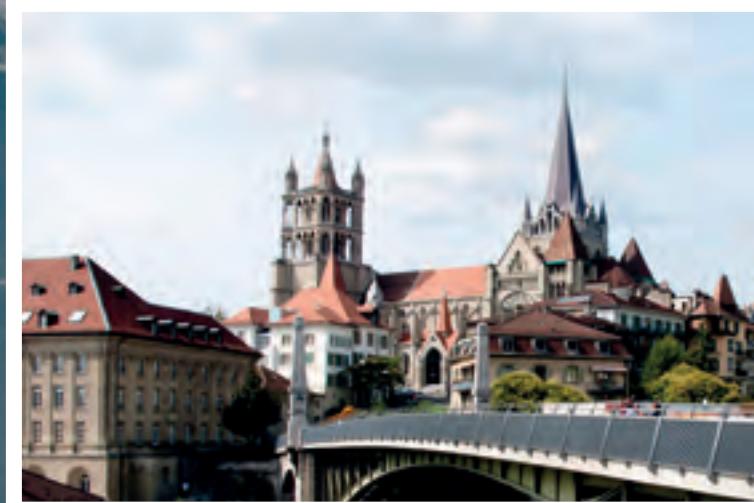
**M° Gilles de Foy** - Avocat au barreau de Bruxelles, titulaire du titre de spécialiste en droit fiscal et en droit patrimonial de la famille.

**Thème :**

*La planification successorale*

RETROUVEZ NOS AUTRES ACTIVITÉS SUR NOTRE SITE : [WWW.ECOFINCLUB.BE](http://WWW.ECOFINCLUB.BE)

RENDEZ-VOUS EN  
**SUISSE**  
LE VENDREDI 13.03.2026



RETROUVEZ NOS AUTRES ACTIVITÉS SUR NOTRE SITE : [WWW.ECOFINCLUB.BE](http://WWW.ECOFINCLUB.BE)



ENVIE DE REJOINDRE  
LE CERCLE ECOFIN CLUB BE/LU/INTL ?

[www.ecofinclub.be](http://www.ecofinclub.be) - [www.ecofinclub.lu](http://www.ecofinclub.lu)





# GOUVERNANCE, STRATÉGIE ET CRÉATION DE VALEUR

**Fort de plus de 25 ans d'expérience internationale, Denis Clébant articule gouvernance, finance et transformation pour générer une création de valeur durable tout en maîtrisant les risques systémiques, notamment la cybersécurité.**

## Pouvez-vous présenter votre parcours et votre positionnement actuel ?

Diplômé de Solvay et de l'ICHEC, j'ai très tôt exercé des fonctions de direction, de CEO et d'administrateur en Belgique, au Luxembourg et à l'international. Ensuite, j'ai créé mon activité de Board & Strategy Advisor. J'interviens comme administrateur (NED), conseil stratégique auprès des CA et directions générales pour des missions à fort enjeu.

## Comment agissez-vous concrètement ?

Une stratégie n'a de valeur que si elle se traduit en leviers opérationnels clairs, mesurables et contrôlés. J'accompagne les boards sur 4 axes : Stratégie, discipline financière et pilotage du cash, performance commerciale et pricing, et transformation digitale créatrice de trésorerie ; également en contexte de redressement ou de préparation à la cession.

## Quelle est la mission essentielle d'un conseil d'administration aujourd'hui ?

Définir et challenger la stratégie, garantir la discipline financière et maîtriser les risques majeurs. Concrètement : aligner l'allocation de capital sur la stratégie, suivre la trésorerie, exiger des plans de mitigation pour les risques critiques (cybersécurité, conformité, supply chain, réputation...). Le CA fixe les priorités, mesure les écarts, s'assure que le management dispose des moyens nécessaires et veille au ROI pour les actionnaires.

## Comment mesure-t-on la création de valeur ?

Par des KPI alignés sur la stratégie. Par exemple, pour les modèles récurrents : MRR/ARR, marge brute, churn, ratio CAC/LTV ; pour l'industriel : marge par produit, DSO, efficacité du BFR. Mais la vraie différence vient de la qualité des forecasts et de la répétabilité du modèle : une entreprise robuste pilote par exceptions, pas par surprises.

## Quels leviers maximisent la création de valeur ?

Trois leviers dominent : clarifier l'avantage compétitif, optimiser les leviers financiers et industrialiser l'exécution. Sur le terrain on aura : tableau de bord « board ready », portefeuille

d'activités rationalisé, investissements priorisés sur le free cash-flow. Et la digitalisation devra avant tout améliorer productivité, scalabilité et qualité des données de décision.

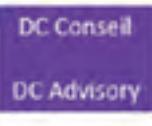
## Quel reporting cybersécurité un board doit-il exiger ?

Un reporting orienté business avec cartographie des actifs critiques, MTTD, MTTR, taux de patching, résultats des exercices de crise. Avec des plans d'incidents testés, un ownership clair et des indicateurs d'exposition résiduelle, la cyber-résilience devient un facteur de valorisation et de continuité opérationnelle.

## Quel message adressez-vous aux dirigeants aujourd'hui ?

Soyez radicalement exigeants sur l'exécution : choisissez peu, faites parfaitement. Pilotez par metrics financiers et opérationnels, anticipiez les risques systémiques, gardez l'humilité de corriger vite. La Création de valeur durable repose sur la répétition disciplinée d'actions simples, exécutées sans faille et avec discernement.

**DENIS CLÉBANT**  
Board & Strategy Advisor / NED, Interim Manager



Denis Clébant  
DC Conseil - DC Advisory  
dclebant@pt.lu  
Tél. +352.691.859.310



# LUXGAP

## CONFORMITÉ RÉGLEMENTAIRE, GOUVERNANCE ET MAÎTRISE OPÉRATIONNELLE

**Luxgap est un cabinet spécialisé dans la conformité réglementaire européenne, la protection des données, la cybersécurité et la gouvernance des systèmes d'information. L'activité est centrée sur l'accompagnement des dirigeants et des organes de gouvernance confrontés à des obligations légales de plus en plus techniques, structurantes et engageantes juridiquement.**

L'approche de Luxgap repose sur un principe simple : **les textes européens ne sont pas des contraintes abstraites, mais des obligations directement applicables, opposables et contrôlées**, avec des impacts concrets sur l'organisation, les processus, les systèmes IT et la responsabilité des dirigeants.

### UN POSITIONNEMENT CLAIR : DU DROIT APPLICABLE, PAS DU DISCOURS

Luxgap intervient principalement sur les réglementations européennes suivantes :

- **RGPD (Règlement UE 2016/679)** : gouvernance des données personnelles, responsabilités du responsable de traitement et du sous-traitant, gestion des violations de données, relations avec les autorités de contrôle.
- **NIS 2 (Directive UE 2022/2555)** : cybersécurité, gestion des risques, mesures techniques et organisationnelles, responsabilité des dirigeants, continuité d'activité.
- **DORA (Règlement UE 2022/2554)** : résilience opérationnelle numérique dans le secteur financier.
- **AI Act** : encadrement juridique des systèmes d'intelligence artificielle, classification des risques, obligations de gouvernance et de documentation.
- **Data Act & Data Governance Act** : accès, partage et réutilisation des données, y compris industrielles.
- **Digital Services Act / Digital Markets Act** : responsabilités des plateformes et intermédiaires numériques.

Ces textes ont un point commun : ils **imposent des obligations organisationnelles**, pas uniquement des mentions légales ou des politiques écrites.

### DPO, CISO, IA : UNE LOGIQUE DE GOUVERNANCE, PAS DE SILO

Luxgap agit notamment comme :

- **Délégué à la protection des données (DPO) externe**,

- CISO externe,
- Conseil en conformité IA.

Cette combinaison répond à une réalité opérationnelle :

les exigences RGPD, NIS2, DORA ou AI Act se recoupent sur les mêmes actifs critiques (données, systèmes, fournisseurs, processus métier).

L'objectif n'est pas d'empiler des rôles, mais de **structurer une gouvernance cohérente**, compréhensible par la direction et défendable en cas de contrôle ou d'incident.

### RESPONSABILITÉ DES DIRIGEANTS ET GOUVERNANCE

Les nouvelles réglementations européennes marquent une évolution nette : **la responsabilité ne s'arrête plus au service juridique ou IT**.

NIS2, DORA et l'AI Act introduisent explicitement :

- des obligations de validation au niveau de la direction,
- des exigences de supervision,
- une traçabilité des décisions,
- une exposition personnelle accrue des dirigeants en cas de manquement.

Luxgap accompagne les conseils d'administration et comités de direction pour :

- traduire les obligations légales en décisions concrètes,
- documenter les arbitrages,
- sécuriser la chaîne de responsabilité.

### UNE APPROCHE PRAGMATIQUE ET OPÉRATIONNELLE

Luxgap n'intervient pas en logique de "checklist" ou de conformité théorique.

Chaque mission vise à produire :

- des **décisions applicables**,
- des **mesures proportionnées** au risque réel,
- une **documentation exploitable** en cas de contrôle,
- une **capacité de démonstration** vis-à-vis des autorités, partenaires ou assureurs.

La conformité est traitée comme un **sujet de gouvernance et de maîtrise du risque**, pas comme un exercice de communication.

**JULIEN WINKIN**

Managing Partner chez Luxgap





# L'APRÈS PEPPOL ... ET MAINTENANT ?

## FAIRE DE L'OBLIGATION UNE OPPORTUNITÉ DE TRANSFORMATION EN 2026

L'obligation de facturation électronique via Peppol en Belgique marque un tournant majeur pour les entreprises. Pour beaucoup, elle a été vécue comme une contrainte réglementaire supplémentaire, un projet de plus à gérer dans un agenda déjà bien rempli. Pourtant, une fois le cap franchi, une évidence s'impose : Peppol n'est pas une fin en soi. C'est un point de départ.

En 2026, la vraie question n'est plus « sommes-nous conformes ? », mais « que faisons-nous de cette base digitale désormais en place ? ». La facturation électronique a forcé les entreprises à structurer leurs données, à clarifier leurs processus et à interconnecter leurs outils. Autrement dit, elle a préparé le terrain pour une digitalisation plus globale et plus stratégique.

Car une facture électronique ne vit jamais seule. Elle est liée à un devis, à un contrat, à un client, à un paiement, à une prévision de trésorerie. Continuer à digitaliser, c'est donc naturellement s'attaquer à l'ensemble de la chaîne de valeur administrative et financière. Automatiser le cycle devis-facture-paiement, fiabiliser le suivi des marges, disposer d'indicateurs en temps réel : autant de leviers désormais accessibles, même pour les PME.

L'enjeu en 2026 n'est plus technologique, il est organisationnel et humain. Les entreprises qui tireront leur épingle du jeu seront celles qui utiliseront les outils digitaux pour simplifier le quotidien des équipes, réduire les tâches sans valeur ajoutée et redonner du temps à

l'analyse, à la relation client et à la décision. La digitalisation n'est pas qu'un projet IT, c'est un projet d'entreprise.

Enfin, dans un contexte économique incertain, la donnée devient un actif stratégique.

Une entreprise qui maîtrise ses flux, sa facturation et sa trésorerie en temps réel est une entreprise plus résiliente, plus réactive et plus attractive, tant pour ses clients que pour ses partenaires.

Après Peppol, l'opportunité est claire : transformer une obligation réglementaire en accélérateur de performance. 2026 peut être l'année de la conformité subie... ou celle de la maturité digitale assumée. Le choix appartient désormais aux dirigeants.

Nous vous accompagnons dans la digitalisation de votre entreprise

Contactez-nous : [info@agilpartners.com](mailto:info@agilpartners.com)

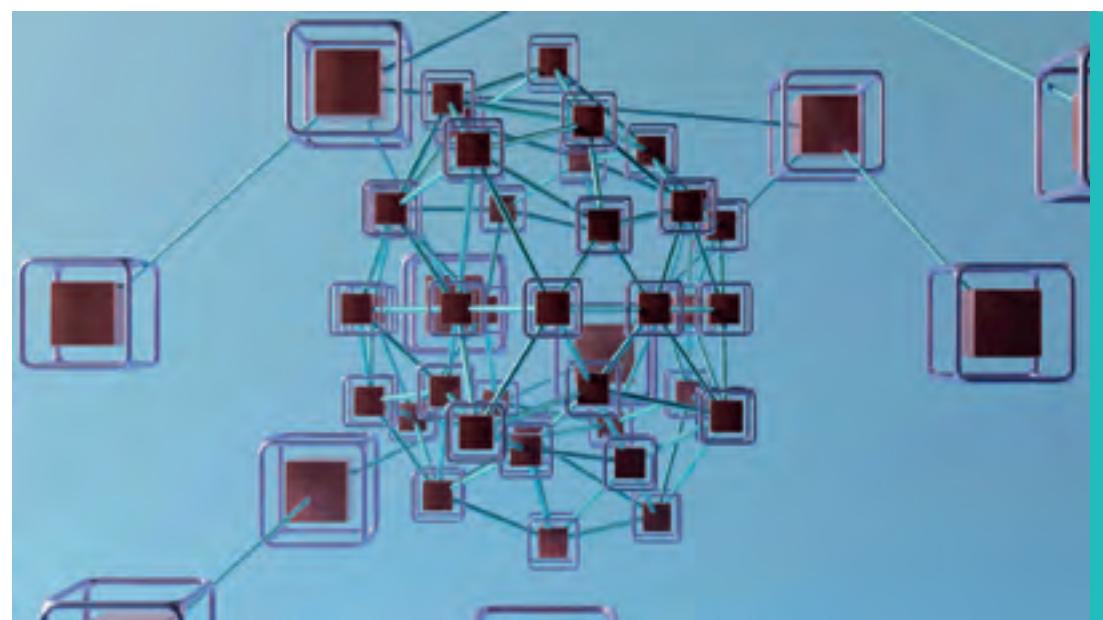
Gil Van den Berghe

+32 476 277 158



### GIL VAN DEN BERGHE

Founding Partner - A-Gil Partners





# LA QUESTION CRUCIALE POUR L'AVENIR: LES DÉPENSES EN IA

Une analyse approfondie de la croissance économique aux États-Unis et des gains boursiers à Wall Street met clairement en évidence certains éléments. Jusqu'à présent, l'économie a été stimulée cette année par les dépenses en intelligence artificielle (IA), qui ont été aussi importantes que la consommation intérieure au cours du premier semestre. Et ce, alors que la consommation représente normalement les deux tiers de la croissance. D'autre part, 75 % des gains boursiers sont attribuables à des entreprises liées à l'IA. La question centrale est donc assez simple: le rythme des investissements dans le domaine de l'IA pourra-t-il être maintenu et qu'est-ce que cela signifie pour la bourse ?

Il serait étrange que les investissements dans l'IA s'arrêtent du jour au lendemain. Alors que la plupart des prévisions de croissance pour le troisième trimestre aux États-Unis tablent sur un chiffre compris entre 1 % et 3,3 %, plusieurs sociétés boursières s'attendent à ce que les investissements susmentionnés représentent au moins 0,5 % de ce chiffre. Si la médiane de la croissance du PIB s'établissait à 2,5 %, cela signifierait que les dépenses en IA représenteraient environ 25 % de la croissance totale. Ce serait une baisse par rapport au premier semestre, mais cela resterait tout de même un chiffre assez élevé.

Beaucoup dépend de ce que font les «hyperscalers» tels que Google, Meta ou Microsoft. À l'heure actuelle, les montants sont colossaux. Et selon les derniers résultats trimestriels ils augmentent encore. Ce rythme peut-il être maintenu ? Certes, les hyperscalers ont les poches bien remplies.

Cela ne vaut pas nécessairement pour tous les autres. OpenAI, leader du marché de l'IA via ChatGPT, s'est engagé, après l'annonce de l'accord avec AMD, à acheter à ce dernier des puces pour une valeur de 6 gigawatts. S'Ce correspond environ avec 40 milliards de dollars par an au cours des cinq prochaines années, selon les calculs. Sachant qu'OpenAI affiche aujourd'hui un chiffre d'affaires de 11 milliards et enregistre une perte d'environ 2 milliards de dollars selon

le Financial Times, ces investissements semblent extrêmement lourds. Le risque est évident: OpenAI se croit riche et table sur une croissance énorme de la demande sur un marché dont elle est elle-même le leader. De plus, un leader du marché qui se fait suffisamment payer pour les services fournis, ce qui n'est pas encore le cas aujourd'hui. Du coup on voit une accélération des émissions obligataires auprès de certaines sociétés pour le financement de ces dépenses. Bref, davantage de dette..

Qu'en est-il de la demande en services d'IA et de leur utilité ? De nombreux doutes subsistent, notamment quant aux gains de productivité pour les entreprises et à la qualité des données fournies. Cependant, à ce jour, les fournisseurs de matériel informatique sont unanimes: la demande reste très forte. Si cela se confirme, la croissance américaine devrait encore être soutenue par les investissements des entreprises pendant



plusieurs trimestres. Mais il ne faut pas oublier que la consommation privée et publique ainsi que le commerce extérieur jouent également un rôle dans les chiffres globaux. Le marché du travail affiche déjà une certaine faiblesse, ce qui affecte la consommation surtout pour les bas salaires. Il faut donc espérer que les investissements des entreprises resteront à un niveau élevé. L'équilibre semble fragile.



**EDMOND  
DE ROTHSCHILD**

**FRANK VRANKEN**  
Chief Investment Officer





# LA RÉDUCTION DES DROITS D'ENREGISTREMENT CRÉE UN SÉISME!

## COMMENT EST CE POSSIBLE ?

Nous avions en Wallonie, (à Bruxelles, et en Flandre le système est différent), le droit d'enregistrement (12,5 %) en matière de ventes immobilières, un des plus élevés en tout cas en Europe. La plupart des professionnels sont d'accord pour dire que ce droit élevé était un frein pour les ventes et achats d'immeubles en Belgique. Certains oublient quelque fois, qu'il y a des abattements pour les immeubles où l'acheteur va se domicilier, une taxation faible si on est domicilié dans l'immeuble et globalement pas de taxation en cas de revente (sauf exception...) Ces dispositions généreuses faisaient que le marché immobilier ne se portait pas trop mal bon an mal an!. Les acheteurs étrangers trouvaient notre système fiscal plus intéressant que chez eux, ce qui explique l'arrivée des français notamment sur le marché belge (bruxellois surtout).

La décision de la région Wallonne de ramener le droit d'enregistrement pour les achats d'immeubles, habitations principales, de 12,5 % à 3 % a créé beaucoup d'agitation dans le milieu de l'immobilier. Le marché était tétanisé par l'annonce de cette mesure et plus rien ne s'est vendu pendant des semaines dans l'attente que cette mesure soit effective. Tous les clients acheteurs attendaient la décision de la diminution des droits. Le marché immobilier a été bloqué en Wallonie pendant quelque mois.

La décision a été finalement officielle et cela a été une déferlante: l'acheteur payait 9,5 % de frais en moins! Cela a attiré les futurs acheteurs vers le marché wallon.

Mais une importante déconvenue est apparue: le prix des immeubles a augmenté rapidement: en quelque mois le marché immobilier a vite augmenté de 10%!

Les ventes d'immeubles cartonnent en Wallonie depuis l'annonce de la baisse des droits d'enregistrement. On peut s'en réjouir! Le marché est en hausse de 17 % en moyenne (mais 34 % dans la province de Namur et 22 % dans le Hainaut!) Evidemment cela concerne

des biens et des personnes pouvant bénéficier de cette baisse.

Autre conséquence: les frais d'achat étant moins importants le banquier était rassuré et finançait plus facilement la totalité de l'opération.

Il faut savoir que cela ne concerne que l'ancien (le neuf est soumis à TVA).

Qu'en est-il des prix? Pour 2025, on parle d'une augmentation de 13 % pour les maisons et 6 % pour les appartements; on se croirait revenu à la période du Covid.

Cette augmentation des prix est-elle la conséquence de la diminution des droits d'enregistrement? Je le pense.

Cette augmentation des prix est plus importante dans le Luxembourg que dans le Hainaut. Ce qui est étonnant c'est que dans le Brabant Wallon le nombre de vente a augmenté mais les prix n'ont pas progressé (+/- 7%).

Que retenir? Cette augmentation des prix en quelque mois concerne la Wallonie (13 %) mais pas Bruxelles (1,2 %) ou la Flandre (2,4 %)!

Fallait-il réaugmenter les droits d'enregistrement? Je ne le crois pas. On risque d'avoir un effet inverse.

Il faut enfin noter que cette augmentation de la valeur des immeubles n'est pas sans conséquence pour les droits de donation et de succession...



## Me MARC VAN BENEDEN

Notaire honoraire - Alter Ego





# SUISSE

## LE RÔLE CLÉ DU CONSEILLER FINANCIER DANS UN MONDE EN MUTATION



**MIRKO DE LAURENTIIS**  
Conseiller d'entreprise et conseiller en finances - AXA  
Agence générale Prévoyance & Patrimoine, Sion



**Dans un environnement économique marqué par l'incertitude et l'accélération des changements, la question de la protection financière n'a jamais été aussi centrale. Protéger ce que l'on a construit, sécuriser ce qui nous est cher, optimiser sa fiscalité et anticiper les risques font désormais partie des priorités majeures pour les particuliers comme pour les entreprises. Au cœur de ces enjeux, le conseiller financier joue un rôle déterminant : il devient un expert-guide dans la compréhension d'un système suisse aussi performant qu'exigeant.**

### Comprendre : la première mission du conseiller

Chaque année, de nombreuses personnes, qu'elles soient indépendantes ou salariées, sont confrontées à des situations variées — lacunes de prévoyance, situation fiscale non optimale, couvertures d'assurance inadaptées — souvent causées par un manque d'information ou de visibilité.

Le conseiller financier intervient alors comme un traducteur du système fiscal suisse : un professionnel capable de simplifier des mécanismes complexes, d'éclairer les choix stratégiques et d'éviter des décisions coûteuses.

### La Suisse : stabilité, rigueur et excellence... mais complexité

Si la Suisse jouit d'une réputation mondiale pour sa stabilité économique, son système social performant, sa fiscalité attractive et prévisible, la qualité de sa prévoyance, son cadre de vie sécurisé, elle repose aussi sur une architecture administrative et financière précise, qui laisse peu de place à l'improvisation. Les nouveaux arrivants comme les résidents doivent comprendre un ensemble de règles interdépendantes : assurances obligatoires, prévoyance professionnelle, fiscalité, optimisation du patrimoine...

C'est précisément dans ce labyrinthe que le conseiller devient indispensable.

### S'installer en Suisse : un parcours structuré... lorsque l'on est bien guidé.

Qu'il s'agisse d'une expatriation, d'un changement d'emploi ou d'une installation durable, plusieurs étapes demandent un accompagnement expert :

#### 1. Constitution des documents administratifs

Contrat de travail, fiches salariales, justificatifs, assurances...

#### 2. Obtention d'un permis de séjour

L'activité professionnelle, le revenu, la nationalité et la durée de séjour déterminent le type de permis. Une adresse en Suisse ou un contrat de bail sont indispensables.

Une mauvaise préparation entraîne souvent des délais ou des refus évitables.

#### 3. Ouverture d'un compte bancaire

Étape plus complexe qu'il n'y paraît pour les nouveaux résidents mais indispensable.

#### 4. Assurance maladie obligatoire (LAMal)

La souscription doit être effectuée dans les 3 mois, sous peine de pénalités financières. Différents modèles existent. Le conseiller aide à choisir entre modèles alternatifs, franchises et assurances complémentaires.

### Le cœur du système suisse : la prévoyance et la fiscalité

La véritable valeur ajoutée du conseiller se révèle lorsqu'il s'agit d'optimiser la prévoyance et la fiscalité, deux piliers essentiels du modèle suisse.

Comprendre les trois piliers : un atout stratégique

#### Premier pilier (AVS/AI) - la couverture étatique

Il garantit un revenu minimal à la retraite ou en cas d'invalidité. Attention, une arrivée tardive en Suisse implique des lacunes très importantes surtout en cas d'invalidité pour cause de maladie.

#### Deuxième pilier (LPP) - la prévoyance professionnelle

Indispensable pour maintenir son niveau de vie. Le conseiller analyse le taux de cotisation, les risques (décès, invalidité), les lacunes de prévoyance, la stratégie de rachat LPP, les impacts fiscaux.

#### Troisième pilier (Pilier 3a) - la prévoyance individuelle

C'est l'instrument préféré des résidents pour optimiser leur fiscalité et constituer un capital-retraite. Il permet également d'inclure une assurance invalidité et décès pour couvrir les lacunes de prévoyance.

#### Rachats LPP : un levier puissant d'optimisation fiscale

Le rachat de prévoyance dans la LPP permet de combler des lacunes — fréquentes lorsqu'on a travaillé à l'étranger ou changé d'emploi. Les avantages sont multiples : déduction fiscale directe sur le revenu imposable, augmentation de l'avoir de retraite, amélioration des prestations de risque, possibilité d'optimiser la stratégie d'imposition d'année en année. Cependant, ces rachats doivent être réalisés avec une analyse précise, car ils influencent aussi : la possibilité d'un retrait anticipé (immobilier, indépendance), la fiscalité lors du retrait du capital, l'équilibre global entre LPP et pilier 3a.

Le conseiller joue ici un rôle déterminant dans la planification fiscale à long terme.

#### Pilier 3a : un outil fiscal incontournable

Chaque versement dans le pilier 3a est déductible du revenu imposable, dans la limite légale annuelle. Pour un contribuable au revenu moyen ou élevé, l'impact fiscal peut être très significatif. Le conseiller aide à optimiser, notamment le nombre de comptes 3a (essentiel pour fractionner les retraits), la stratégie d'investissement, la coordination avec la LPP, la planification de la retraite sur plusieurs années.

#### Un rôle devenu essentiel dans une économie exigeante

Entre fiscalité, prévoyance, obligations légales, protection du patrimoine et sécurité financière, le conseiller financier n'est plus un simple intermédiaire. Il est un architecte de solutions sur mesure, un pilier de stabilité pour les familles et les expatriés, un stratège fiscal, un expert de la prévoyance suisse, un accompagnateur dans les étapes clés de la vie. Dans un monde où les transitions sont rapides et les erreurs coûteuses, il incarne la sécurité, la clarté et l'anticipation. Mirko De Laurentiis

Conseiller d'entreprise et conseiller financier diplômé IAF. Agence générale Prévoyance & Patrimoine Stéphane Tavernier, Sion

T +41 79 414 27 68 - @ Mirko.delarentiis@axa.ch



# RÉVEILLER L'ÉPARGNE BELGE: ET SI 2026 OUVRAIT UNE NOUVELLE DYNAMIQUE?

Début décembre 2025, la Banque Nationale partageait un indicateur frappant: les comptes d'épargne belges ont atteint **301,87 milliards d'euros**, un nouveau record. Ce chiffre exprime à lui seul la prudence de millions de Belges face à un environnement économique incertain. L'épargne reste le réflexe premier d'un pays qui a intégré la notion de sécurité financière comme une valeur cardinale.

Pourtant, ce volume d'épargne croissant s'inscrit dans un contexte où **le rendement net des livrets reste négatif après correction de l'inflation**. Autrement dit, l'épargnant belge protège nominalement son capital, mais il en perd progressivement la valeur réelle.

Cette situation prolonge un paradoxe désormais structurel: un pays riche en épargne, mais un tissu économique qui recherche activement des sources de financement pour se développer, se moderniser ou simplement maintenir son activité dans un environnement plus contraignant.

Il faut également rappeler que cette épargne, aussi impressionnante soit-elle, est constituée **pour une large part de petits épargnants**: des ménages qui n'accèdent ni au marché boursier - par crainte de la volatilité ou par manque de connaissance -, ni aux solutions de financement privé traditionnellement réservées aux investisseurs avertis.

Comme le résume l'économiste Bruno Colmant, «*déposer son argent en banque, c'est le fondre avec celui de personnes qu'on ne connaît pas, le faire gérer par des personnes qu'on ne connaît pas pour accorder des crédits à des personnes qu'on ne connaît pas, ce qui constitue beaucoup d'inconnues.*»

Cette tension entre **argent disponible et projets insuffisamment financés** pose une question fondamentale en ce début d'année 2026: comment réconcilier la prudence légitime des épargnants avec les besoins réels de l'économie belge ? La réponse ne se trouve pas dans une opposition entre épargne et investissement, mais dans une meilleure répartition entre ces deux outils.

Parmi les alternatives, le **financement participatif**, ou crowdlending, occupe une place croissante. Il permet d'orienter une partie du capital vers des

projets réels portés par des acteurs identifiables, dans un cadre réglementé et transparent.

Ce modèle repose sur des analyses approfondies, une structuration rigoureuse des opérations et une compréhension claire du risque. Il convient toutefois de rappeler que, comme tout investissement, le crowdlending comporte un risque de perte, totale ou partielle, du capital investi, une réalité qui nécessite diversification et discernement.

C'est dans ce contexte qu'une donnée simple prend tout son sens. **Si 1 % seulement** des 302 milliards d'euros actuellement placés sur les comptes d'épargne était réorienté vers des projets productifs via des plateformes agréées, ce seraient **3 milliards d'euros** injectés dans l'économie réelle. De quoi soutenir des centaines de projets, renforcer des promoteurs, accélérer la transition énergétique des bâtiments ou financer des PME en quête d'alternatives aux circuits bancaires traditionnels. Une dynamique utile, tant pour l'épargnant que pour le pays.

La question n'est donc plus seulement: *combien ai-je épargné ?, mais quelle part de mon capital contribue réellement à construire l'avenir ?*

Sans être celle d'un basculement massif, 2026 peut marquer un changement de posture: utiliser une partie de son capital de façon plus active et pertinente. L'épargne n'est pas une fin en soi; bien orientée, elle peut devenir un moteur. Le défi est désormais de réveiller cet argent qui dort pour qu'il participe pleinement au développement économique du pays.



**JOËL DUYSAN**  
CEO de BeeBonds



# LA CHINE AVANCE SES PIONS SUR L'ÉCHIQUIER MONDIAL

Dans un article du journal *Le Monde diplomatique* («Du multilatéralisme au règne de la brutalité»), publié en octobre 2025), une carte mondiale peut attirer l'attention des lecteurs attentifs aux questions géopolitiques: elle concerne l'évolution du financement de l'ONU (l'Organisation des Nations unies).

En 2000, le budget des Nations unies couvrant les dépenses de fonctionnement (hors budget des opérations spécifiques) était, sans surprise, largement porté par le bloc transatlantique et le Japon: États-Unis (22 % des contributions), Japon (20 %), Allemagne (10 %), France (6,5 %), Royaume-Uni (5,5 %) et Italie (5 %). Au même moment, la Chine pesait alors à peine quelques pour cent (1,5 %), au même niveau que l'Espagne ou le Canada. L'ordre international du début des années 2000 était donc celui de l'«hyperpuissance» américaine entourée de ses alliés vassaux? occidentaux.

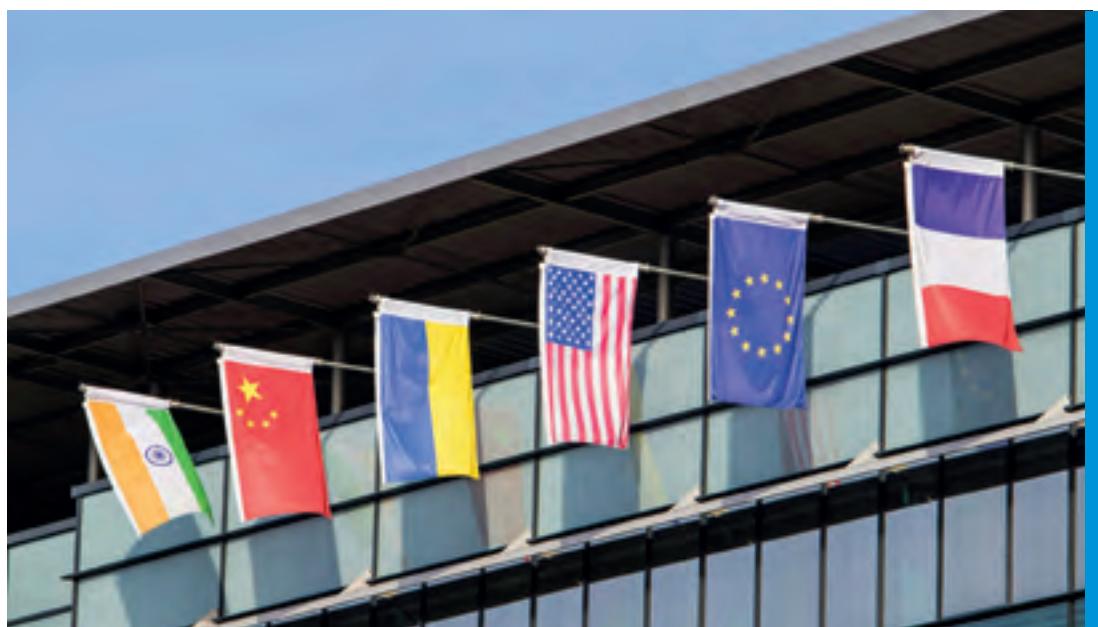
Vingt-cinq ans plus tard, le paysage est méconnaissable. En 2025, pour un budget porté à 3,75 milliards de dollars, les États-Unis restent à 22 %... mais la Chine est passée à 20 % (!). Le Japon s'est nettement replié, tout comme les grands pays européens: Allemagne, France, Royaume-Uni et Italie voient leurs parts respectives divisées en moyenne par deux. Nous l'avons compris, le face-à-face sino-américain qui structure désormais le financement de l'ONU. Pour les Européens, la contraction de leur part dans le financement onusien est plus qu'un symbole: elle réduit mécaniquement leur capacité d'influence au niveau mondial.

Le 1<sup>er</sup> septembre 2025, à Tianjin - ville autrefois marquée par les guerres de l'opium imposées à la Chine par Londres et Paris à partir de 1858 - le président chinois Xi Jinping a choisi un décor chargé d'histoire pour le 25<sup>ème</sup> sommet de l'Organisation de coopération de Shanghai (OCS). Fondée en 2001 par la Chine, la Russie et quatre pays d'Asie centrale (puis l'Inde et le Pakistan en 2017 et l'Iran en 2023), l'OCS était à l'origine une organisation vouée seulement aux questions de sécurité, mais s'est, au fil du temps, muée en un rassemblement voulant contrebancer le poids des organisations internationales occidentales, telles que l'ONU, la Banque mondiale, etc. Lorsque l'on additionne le poids économique des membres de l'OCS avec celui des BRICS, ces deux zones combinées représentent plus de 50 % de l'économie mondiale (le G7 représente moins de 27 % du PIB mondial).

Si l'on devait faire une métaphore de ce qui se passe actuellement dans le monde, l'on pourrait dire que, pendant plusieurs décennies, un petit groupe de pays occidentaux a pris toutes les décisions et détenait le capital (le dollar américain). Mais aujourd'hui, un groupe beaucoup plus vaste (OCS/BRICS), qui représente désormais plus de la moitié de l'économie mondiale et de sa population, arrive et déclare: «Nous avons assez de poids pour réécrire les statuts des organisations internationales et pour créer notre propre banque de financement, car nous ne voulons plus être obligés d'utiliser le cadre juridique et financiers des pays occidentaux.»

**ARNAUD DELAUNAY**

Head of Financial Analysis  
Chief Economist Leleux Associated Brokers





# TRANSMISSION DES ENTREPRISES FAMILIALES

## TECHNIQUES NOUVELLES ET IMPACT DE LA TAXE SUR LES PLUS-VALUES

 **EDMOND DE ROTHSCHILD**

**PATRICIA DI CROCE**  
Responsable Planning  
chez Edmond de Rothschild (succursale de Belgique)



Pour la plupart des entreprises avec un actionnariat familial, la succession est un enjeu majeur. C'est un sujet complexe qui fait interagir des concepts juridiques et fiscaux avec des aspects émotionnels qui peuvent dans certains cas s'avérer irrationnels. Le sujet devient d'autant plus délicat lorsque le dirigeant décède sans avoir réglé la question de sa succession au niveau de l'entreprise.

Sur le plan civil, si aucune planification successorale n'a été prévue, c'est la dévolution légale qui s'applique. Si le dirigeant laisse un conjoint survivant, celui-ci recevra en principe l'usufruit des actions de la société et les enfants du couple la nue-propriété de celles-ci. Les dividendes reviendront, dans ce cas, au conjoint survivant qui pourra également voter en assemblée, nommer et révoquer les administrateurs. Cette situation risque de susciter un certain nombre de difficultés. Si les enfants sont déjà actifs dans la société et que l'entente familiale n'est pas parfaite ou si tous les successeurs n'ont pas les mêmes projets entrepreneuriaux, la saine gouvernance risque d'être entravée et l'entreprise mise en péril. Sur le plan fiscal, la situation n'est pas optimale non plus car les actions de l'entreprise seront taxées dans le chef de l'usufruitier pour partie (sur base de son âge) et dans le chef du/des nu(s) propriétaire(s) pour le solde, au tarif progressif, soit 30 % à la marge en Région Wallonne ou en Région de Bruxelles-Capitale.

### RÉGIME DE FAVEUR EN SUCCESSION ET DONATION

Les trois Régions ont adopté un régime de faveur pour la transmission des entreprises familiales (ou des terres agricoles) par succession ou donation. En cas de décès d'un parent actionnaire, les enfants successeurs peuvent éviter de devoir acquitter des droits de succession sur la valeur de la société familiale en sollicitant auprès de la Région compétente le bénéfice du tarif réduit (0 % en Région Wallonne et 3 % en Région de Bruxelles Capitale). Ce taux ne peut toutefois être obtenu que si certaines conditions sont respectées pendant cinq années consécutives à compter de la date du décès. Ces conditions concernent principalement le maintien de l'activité et l'emploi. L'idée est en effet de réservé cet avantage aux entreprises opérationnelles et non aux sociétés patrimoniales qui se limitent à détenir des biens immobiliers ou des participations financières.

La transmission par voie de donation s'inscrit, quant à elle, dans une réflexion de planification successorale dès lors que le dirigeant a connaissance du souhait de son ou ses successeur(s) de reprendre l'entreprise familiale. Un régime de faveur instaurant le taux 0 % est en vigueur dans les trois Régions et peut être sollicité lors d'une donation des parts de l'entreprise moyennant le respect des mêmes conditions qu'en matière de transmission par décès.

### DONATION CLASSIQUE OU VENTE ?

Bien qu'il existe ce régime de faveur, rien n'empêche de transmettre l'entreprise en procédant à une donation classique enregistrée au taux forfaitaire pour donations de valeurs mobilières (3,3 % ou 5,5 % en Région Wallonne et 3 % ou 5 % en Région de Bruxelles-Capitale) ou par le biais d'une vente des actions à l'enfant repreneur ou en combinant ces deux formules.

### ATTENTION À L'IMPACT DE LA FUTURE TAXE SUR LES PLUS-VALUES ...

La vente de la société aux enfants peut être une option si tous les enfants ne reprennent pas l'entreprise et si les parents n'ont pas d'autres actifs pour désintéresser ceux qui ne sont pas intéressés par la reprise de l'entreprise. Jusqu'à présent, les plus-values sur les actifs financiers non cotés ne sont pas taxées lorsqu'elles sont réalisées dans le cadre de la gestion normale d'un patrimoine privé. À l'avenir, la taxe sur les plus-values s'appliquera sur la cession à titre onéreux tant de titres cotés que de titres non cotés. La vente d'actions sera donc fiscalement moins avantageuse que par le passé.

Cette loi prévoit un taux réduit et progressif pour les participations « substantielles » c'est-à-dire les participations de plus de 20 % dans l'entreprise cédée. Cette disposition vise clairement les entreprises avec un actionnariat familial. Dans le cadre de transmissions « mixtes », avec une vente partielle des actions, il est important que la partie vendue représente plus de 20 % des actions pour pouvoir bénéficier des conditions de taxation prévues pour les participations substantielles.

### LES PRINCIPALES PRÉOCCUPATIONS DU DIRIGEANT LORS DU PASSAGE DE TÉMOIN, NOUVELLES SOLUTIONS.

Dans le cadre d'une donation, le cédant voudra souvent s'assurer le maintien d'un revenu et conserver un contrôle plus ou moins étroit de la société cédée. Ceci se traduit, en pratique, par la conservation du pouvoir votal aux assemblées générales ainsi que sur la révocation et nomination des administrateurs.

Le nouveau droit des sociétés et associations offre des solutions nouvelles en matière de planification successorale en assouplissant notamment le régime des actions sans droit de vote. Les statuts de la nouvelle SRL, héritière de l'ancienne SPRL, peuvent désormais prévoir différentes « classes d'actions ». Ainsi, l'émission d'actions à droit de vote multiples ayant une faible valeur patrimoniale combinée à une donation d'actions sans droit de vote mais avec une grande valeur patrimoniale figure parmi les nouvelles solutions permettant de transmettre « la valeur économique » de l'entreprise familiale à la génération suivante tout en gardant le contrôle de l'entreprise via le droit de vote aux assemblées générales.

La donation classique réservant l'usufruit au donneur reste naturellement toujours d'actualité. Elle peut également bénéficier du taux réduit pour la transmission des entreprises familiales. Qu'en est-il si, au moment de la donation avec réserve d'usufruit, la société disposait de capitaux dans le cadre d'une réserve de liquidation ? Cette technique visant à obtenir un dividende plus faiblement taxé en reportant sa distribution de 3 ans (nouveau délai) est largement utilisée par les dirigeants d'entreprise. Est-il possible pour les parents usufruitiers de « récupérer » ces réserves après la donation ? Pour la plupart des auteurs, la réserve de liquidation revient à l'usufruitier. Toutefois, pour éviter toute discussion, il est conseillé de le prévoir expressément dans l'acte de donation.



# TAXER TOUJOURS PLUS ET RENDRE CAPTIFS LES CONTRIBUABLES BELGES

## LE PROGRAMME QUE RÉSERVE L'ARIZONA AUX RÉSIDENTS BELGES

La Belgique n'en est pas à son coup d'essai : Au lieu de travailler efficacement sur ses dépenses, le Gouvernement cherche encore à combler les trous dans son budget en allant chercher dans la poche de ses citoyens.

C'est malheureusement avec un certain fatalisme que les contribuables belges ont appris qu'une des mesures phares de l'accord du gouvernement était non seulement de taxer « d'office » les plus-values sur actions, mais plus encore, celles réalisées sur tous les actifs dits financiers (dont les cryptomonnaies et l'or d'investissement).

Comble de l'ironie, cette taxe était dénommée, dans l'accord de Gouvernement, « Taxe de solidarité ».

La question légitime qui vient immédiatement à l'esprit est la suivante : Solidarité avec qui ? En lisant les motifs, on constatera que cela est sensé en réalité compenser la perte à venir de subventions pour le soutien à l'Ukraine dans le conflit qui l'oppose à la Russie. Plus encore, en termes de solidarité, on repassera, puisqu'on notera le projet de réduire la déductibilité des dons, notamment aux associations caritatives...

Cette taxe de 10%, qui se nomme aujourd'hui plus sobrement, taxe sur les plus-values, devrait entrer en vigueur d'ici le 1er janvier 2026, si un texte de loi est voté d'ici là. L'exonération de base est de 10.000 EUR/an/contribuable.

En cas de cession d'une participation de plus de 20% dans une entreprise, le premier million est exonéré (tous les 5 ans) et ensuite la plus-value est taxée progressivement pour atteindre le taux de 10 % au-delà de 10 millions EUR.

Cette taxe est-elle de nature à faire fuir ? Faut-il quitter la Belgique avant le 31 décembre de cette année 2025, pour éviter la taxation sur les plus-values ?

Rien ne presse pour une raison unique : La plus-value historique au 31 décembre 2025 est « exonérée » (ou alors la valeur d'acquisition si elle lui est supérieure). Autrement dit, à cet égard, partir le 31/12/2025 ou le 1/1/2026 ne change rien - il y peu de risque que la valeur augmente de manière exponentielle endéans une si petite période. La plus-value latente au 31/12/2025 est exonérée. Un départ peut donc être envisagé plus sereinement.

Cette taxe sera, soit prélevée automatiquement à la source en Belgique par les institutions financières, soit déclarée spontanément par le contribuable, ce qui permettra de ne payer l'impôt

que, par exemple, sur la plus-value nette ( si des pertes peuvent être déduites).

En revanche, une mesure qui ne figurait pas dans l'accord de gouvernement, a été sournoisement introduite dans le projet de loi : l'Exit Tax.

Cette exit tax existait déjà en réalité et frappait les plus-values latentes des « constructions juridiques » en cas de départ d'un résident belge à l'étranger, sans que cela n'ait fait grand bruit alors que le principe et l'application de la « Taxe caïman » sont plus que contestables à maints égards (notamment en Europe, où ces règles paraissent contreviennent à la liberté de circulation des personnes et des capitaux et souvent aux conventions préventives de double imposition signées avec d'autres Etats).

A présent l'Exit Tax concerne toutes les plus-values latentes en cas de départ à l'étranger, mais ne frapperait effectivement les plus-values qu'en cas de revente dans les 2 ans si le départ avait lieu vers un pays européen. Cela reste problématique et le risque de double imposition en cas de revente dans ces deux années, est évident. On peut déjà voir poindre nombre de litiges mais qui ne seront tranchés que dans de nombreuses années. On regrettera aussi l'effet dissuasif qu'une telle mesure peut avoir pour des (futurs) expatriés.

Cette taxe de (maximum) 10 % est-elle vraiment scandaleuse ? Que ce soit dans son principe ou dans son taux, ce régime est plutôt raisonnable par rapport aux pays voisins ( France, Italie, Portugal, et même le Luxembourg). Le problème c'est qu'il s'agit d'une taxe qui se rajoute à toute la pression fiscale complètement excessive qui pèse déjà sur le résident belge, que ce soit sur les revenus du travail, les donations, les successions, la TVA, etc...

Aucun n'impôt n'est supprimé, cette taxe s'ajoute à l'arsenal existant. Les plus-values pouvaient d'ailleurs déjà être taxées si l'opération sortait de la gestion normale du patrimoine privée. Toute plus-value interne serait également taxée à présent à ce titre.

Autrement dit, ceux qui ont un portefeuille important pourront envisager de « jouer » avec les plus-values et moins-values réalisées dans l'année, et pourront aussi envisager de partir sous des cieux fiscalement plus avantageux (pensons au forfait en Suisse, ou en Italie, voire au régime portugais même s'il est devenu moins accessible - des destinations plus exotiques seront également envisageable sans conséquence, après un passage de deux ans en Europe sans cession).

**MURIEL IGALSON**

Avocat associé chez *Afschrift Tax and Legal*





# PIIGS : LES GAGNANTS SILENCIEUX

Lorsque les investisseurs pensent à des pays offrant des rendements élevés et une croissance importante, ils ne penseront probablement pas immédiatement à la Grèce ou à l'Espagne. Pourtant, ce sont précisément les PIIGS qui affichent les meilleures performances cette année. Les marchés boursiers des pays PIIGS ont tous augmenté à deux chiffres cette année. Leur croissance économique fait également partie des meilleures d'Europe. L'année dernière, l'économie a particulièrement bien progressé en Irlande, en Espagne et au Portugal, tandis que la croissance en France et aux Pays-Bas était plutôt modeste et que l'Allemagne, pilier traditionnel, a même légèrement régressé.

Le tourisme tourne à plein régime, et le nombre de nuitées réservées dépasse désormais les niveaux d'avant la pandémie. Et c'est surtout l'Europe du Sud qui en profite. Cet élan de demande se répercute sur les secteurs de la restauration, du commerce de détail, des transports et de la construction, et se diffuse ainsi dans toute l'économie. Parallèlement, des pays comme l'Espagne, le Portugal et l'Irlande bénéficient d'une immigration relativement élevée - une source d'offre de main-d'œuvre et de consommation dans une Europe vieillissante. De plus, le Portugal et l'Irlande misent particulièrement sur les travailleurs qualifiés ou les «nomades numériques», qui apportent une valeur supplémentaire. La combinaison de la demande touristique et de l'offre de main-d'œuvre stimule la croissance des PIIGS.

Il y a également le mécanisme de Recovery and Resilience Facility ou RRF. Ce gigantesque programme de subventions et de prêts mis en place par l'UE pour atténuer les impacts du Covid-19 constitue un moteur sous-estimé de la surperformance. Et cela peut représenter des montants considérables !

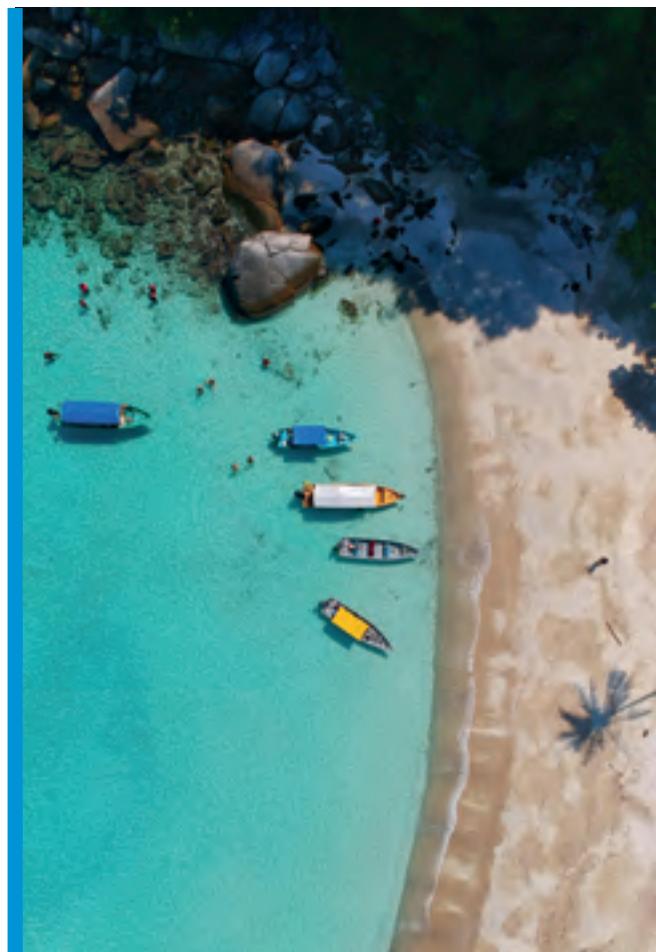
Bien que certains PIIGS, avec la Grèce en tête, aient encore une dette publique très élevée, nous observons également des effets positifs des réformes. Le climat pour les investissements s'est amélioré et les déficits budgétaires ont été considérablement réduits.

La combinaison d'une croissance économique relativement forte, d'un climat des affaires amélioré et de budgets en amélioration a permis à ces pays de rattraper leur retard. Les PIIGS organisent mieux leurs affaires tandis que d'autres pays s'affaiblissent. Les crises politiques au Royaume-Uni et en France autour

des budgets ont fait pression sur les taux longs de ces pays. Et même les taux longs des obligations d'État allemandes ont augmenté en raison des investissements annoncés dans les infrastructures et la défense, qui doivent être financés par de nouvelles dettes. Par conséquent, les obligations d'État des PIIGS ont relativement bien performé jusqu'à présent cette année.

Les marchés boursiers des PIIGS bénéficient également de la croissance économique et d'un climat entrepreneurial amélioré. Après des années de retard, ils rattrapent leur retard, avec de beaux rendements à la clé. Les valorisations dans ces pays restent en outre légèrement inférieures à celles du reste de l'Europe, donc s'ils poursuivent leur croissance économique et leur politique budgétaire prudente, il pourrait y avoir encore plus de potentiel.

Il sera intéressant de voir comment les PIIGS compenseront la fin du RRF à la fin de l'année prochaine. Cependant, il semble vraiment que ces petits cochons européens méritent un peu plus de respect de la part des investisseurs.



**ERIK JOLY**

Chief Investment Officer ABN AMRO Private Banking | Belgian Desk





# DE L'IDÉE AU BREVET

## SÉCURISER LE PARCOURS D'INNOVATION

### PASCALE VANDORPE

Directrice des Opérations  
chez Office Freylinger



### PHILIPPE OCVIRK

Partner, Mandataire en brevets  
européens chez Office Freylinger



**Depuis 60 ans, Office Freylinger est un partenaire de référence en matière de propriété intellectuelle (PI) pour les PME et groupes internationaux. Le cabinet accompagne la protection et la valorisation de l'innovation à travers le dépôt de brevets, de marques, de modèles et l'ensemble des stratégies de PI nécessaires au développement économique.**

### UNE EXPERTISE RECONNUE ET TOURNÉE VERS L'AVENIR

Cabinet de conseil en propriété intellectuelle fort d'une équipe de 30 personnes, Office Freylinger propose une gamme complète de services couvrant tous les besoins des entreprises innovantes. Au fil des décennies, il a construit une pratique fondée sur l'excellence technique, la rigueur juridique et une compréhension fine des besoins de ses clients.

L'équipe rassemble des **mandataires et juristes spécialisés en PI**, qui traitent les procédures de marques et dessins & modèles, ainsi que les contrats (cession, licence) et contentieux relatifs à l'**exploitation des droits de PI**.

Les inventions techniques sont prises en charge par des **ingénieurs brevets et mandataires en brevets européens** expérimentés, intervenant dans de nombreux domaines tels que mécanique, électronique, automobile, logiciels, matériaux, biotechnologies, intelligence artificielle, MedTech, énergie, etc.

Cette diversité de compétences permet d'accompagner aussi bien l'entreprise industrielle traditionnelle que la start-up technologique ou le groupe international engagé dans des projets complexes.

### LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE : UN ACTIF STRATÉGIQUE POUR LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Dans l'économie moderne, la PI constitue un indicateur déterminant de compétitivité. Les données montrent que les pays générant davantage de brevets de haute qualité par habitant affichent en moyenne un **revenu plus élevé et une croissance de productivité plus forte**.

Pour les entreprises, protéger l'innovation signifie non seulement sécuriser un avantage technique, mais également renforcer la valeur intangible, la position sur le marché et l'attractivité vis-à-vis des partenaires financiers et investisseurs. La PI est devenue un outil structurant pour transformer un savoir-faire en avantage compétitif.

### UN PARTENAIRE DURABLE POUR LES ENTREPRISES INNOVANTES

C'est dans cette perspective qu'Office Freylinger accompagne les acteurs économiques : **sécurisation des inventions, lancement de nouvelles marques, analyses de liberté d'exploitation, gestion de portefeuilles internationaux**... Le cabinet offre une expertise fiable, précise et adaptée aux enjeux de croissance.

Fort d'une implantation historique dans la Grande Région et d'un développement constant de ses compétences, Office Freylinger poursuit sa mission : **soutenir les entreprises qui façonnent l'économie de demain en faisant de la PI un levier stratégique**.

### OFFICE FREYLINGER INTERVIENT POUR :

- Définir et mettre en œuvre vos stratégies de protection pour les brevets, marques et dessins et modèles, adaptées aux objectifs commerciaux et aux territoires visés.
- Réaliser des recherches d'antériorités, de disponibilité et de liberté d'exploitation, ainsi que des surveillances, pour sécuriser les droits et les projets.
- Gérer les procédures de dépôt et d'obtention des droits, au niveau national, européen et international, pour les brevets, marques et modèles.
- Vous assister pour l'exploitation et la valorisation de vos droits, incluant la rédaction et la négociation de contrats (licences, cessions, accords de coexistence), et les conflits.

Luxembourg | +352 31 38 301

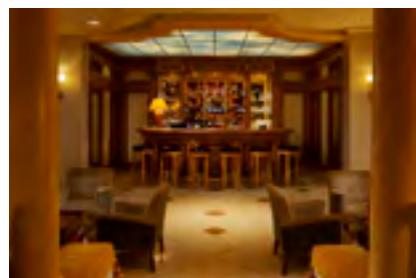
[www.freylinger.com](http://www.freylinger.com)

[office@freylinger.com](mailto:office@freylinger.com)





**INVITING COMFORT**



**HOTEL • PARC BELAIR**

111 Avenue du X Septembre  
L-2551 Luxembourg  
+352 44 23 231  
+352 44 44 84

[reception.belair@goereshotels.com](mailto:reception.belair@goereshotels.com)

**RESTAURANT & BAR • LE BISTROT**

111 Avenue du X Septembre  
L-2551 Luxembourg  
+352 44 72 49  
+352 44 44 84  
[restaurant.bistrot@goereshotels.com](mailto:restaurant.bistrot@goereshotels.com)

Located in the residential area of Belair, next to the Parc de Merl and in the immediate vicinity of the city center, which is less than fifteen minutes' walk, the Hotel Parc Belair offers you an incomparable quality. With its restaurant Le Bistrot, its terrace and different conference and banqueting facilities, the hotel is a premium address in Luxembourg.



## NOUVEAU PARTENAIRE ET MEMBRE DU CERCLE ECOFIN CLUB LUXEMBOURG



**PAULINE BENOIT**

Head of Business Development

[p.benoit@goeres-group.com](mailto:p.benoit@goeres-group.com)  
+352 661 666 117



**ARTHUR PAGLIUCA**

Sales Executive

[a.pagliuca@goeres-group.com](mailto:a.pagliuca@goeres-group.com)  
+352 621 221 529

**HOTEL • PARC BELAIR**  
111 Avenue du X Septembre  
L-2551 Luxembourg  
[www.goereshotels.com](http://www.goereshotels.com)



**ENSEMBLE**  
**POUR UN PARTENARIAT FORT**



Activates  
Stem Cells

X39

Medical Device



Medical Device

**"I recommended X39 to my friend Anna, she noticed better circulation and improved sleep."**

**X39 is a light, wearable patch, activating the production of stem cells that heal your body and have a strong rejuvenation effect.**

Dispositif médical

**«J'ai recommandé X39 à mon amie Anna, elle a constaté une meilleure circulation et un sommeil plus réparateur.»**

**X39 est un patch léger qui active la production de cellules souches et de peptides. Les cellules souches contribuent à la guérison et exercent un puissant effet anti-âge.**

# C'ÉTAIT HIER... BELGIQUE & LUXEMBOURG

**JEUDI 11.12.2025 DE 11H45 À 14H15 | LUNCH DE NOËL  
À L'HOTEL PARC BELAIR**

**Intervenant:**

**Adelin Remy** - Éditeur Agefi Luxembourg, Le Journal Financier de Luxembourg

**Thème :**

*Agefi Luxembourg, 37 ans d'économie et de finance à Luxembourg, un journal apolitique*



**MARDI 16.12.2025 | LUNCH DE NOËL  
AU CERCLE ROYAL GAULOIS**

**Intervenant:**

**Jean-François Bécu** - Head of Private Equity chez Degroof Petercam

**Thème :**

*Private Equity : rappel des grands principes et tendances récentes*

*Lunch-Débat animé par Marc Lambrechts, chroniqueur financier à L'Echo.*



**JEUDI 18.12.2025 | LUNCH DE NOËL  
AU THÉÂTRE DE LIÈGE**

**Intervenant:**

**Gaëtan Breuls** - CEO Locustone

**Thème :**

*La province de Liège, nouveau terrain de jeu des investisseurs immobiliers.*



RETROUVEZ NOS AUTRES ACTIVITÉS SUR NOS SITES :  
[WWW.ECOFINCLUB.LU](http://WWW.ECOFINCLUB.LU) & [WWW.ECOFINCLUB.INTERNATIONAL](http://WWW.ECOFINCLUB.INTERNATIONAL)



Entretien avec Benoît Greindl, CEO du Resilience Institute

## La résilience humaine : un impératif stratégique.

### **Pourquoi la résilience devient-elle plus stratégique que jamais dans un monde transformé par l'IA et le changement permanent ?**

L'entreprise est avant tout une aventure humaine. Elle naît d'une vision portée par une ou plusieurs personnes, puis elle se structure et s'adapte. C'est donc un écosystème vivant, composé d'organes en relation dynamique, de collaborations et de valeurs partagées. Or la résilience est la capacité d'un système à anticiper, s'adapter et évoluer en harmonie avec ses parties prenantes. La résilience permet aux individus – et donc aux organisations – de rester clairs, agiles, régulés, créatifs et performants, même sous pression. Un bon niveau de résilience génère des effets positifs significatifs : plus d'innovation, davantage de motivation et de collaboration, une capacité renforcée à changer et une performance durable.

### **Comment les dirigeants peuvent-ils anticiper et renforcer la résilience de leurs équipes ?**

La première responsabilité d'un leader est l'exemplarité. En travaillant sa propre résilience (régulation émotionnelle, récupération et présence,...) les dirigeants ouvrent naturellement la voie au développement de la résilience dans leurs équipes. C'est un enjeu culturel et ce sont les

leaders qui façonnent la culture d'une entreprise. Ensuite, il est essentiel de mesurer le niveau de résilience. On ne peut pas piloter ce que l'on ne mesure pas. Puis, nous suggérons de former et accompagner les équipes pour qu'elles adoptent des habitudes soutenant leur profil de résilience.

En résumé, développer la résilience des équipes demande trois leviers complémentaires : incarner, mesurer et accompagner.

### **Comment Resilience Institute transforme-t-il ces concepts en résultats concrets pour les leaders et les organisations ?**

Nous commençons par écouter les enjeux majeurs et préoccupations de chaque client, p.ex. performance durable ou gestion du changement. En même temps, nous évaluons le niveau de résilience individuel et collectif grâce au Resilience Assessment, qui permet d'identifier les forces sur lesquelles s'appuyer, les risques et les leviers prioritaires.

Sur cette base, nous entamons des plans de formation et d'accompagnement ciblés : un mix d'ateliers en ligne et en présentiel dessinés pour faciliter l'intégration de nouvelles routines. Ces interventions sont réalisées soit par nos consultants, soit directement par le client. Grâce à nos programmes de certification, nous pouvons former des

trainers, des coaches internes et des leaders capables de diffuser la résilience à grande échelle.

### **Comment intégrer la résilience dans la stratégie d'une organisation ?**

1 - Intégrer la résilience dans les programmes leadership & development. 2 - Mesurer la résilience comme un KPI humain. 3 - Inclure la résilience dans les plans de transformation. 4 - Développer une communauté de champions internes. 5 - Déployer des rituels d'équipe. Développer une culture de résilience est un gage de robustesse et de performance durable pour l'entreprise.

### **Commencez dès maintenant votre chemin vers une organisation plus résiliente et accédez à notre 2025 Global Report.**





# IMMOBILIER EN SUISSE

## UN MARCHÉ D'EXIGENCE

## UN ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE

**CHRISTINE FORNAROLI**  
Conseil Immobilier sur mesure - Sourcea Advisory



La Suisse exerce depuis toujours une fascination singulière. Son équilibre entre stabilité, qualité de vie et solidité économique séduit chaque année de nombreux acquéreurs venus de l'étranger. Mais derrière cette attractivité se dessine un marché d'une précision exemplaire, à la fois rigoureux et discret.

Dans cet environnement, un accompagnement indépendant et sur mesure devient essentiel pour transformer la complexité en clarté, et chaque projet en un lieu juste, porteur de sens et de valeur pérenne.

### Les principaux défis pour les acquéreurs étrangers

Le cadre juridique constitue le premier filtre. La Lex Koller, loi fédérale encadrant l'acquisition de biens par des personnes à l'étranger, détermine les possibilités selon le statut de résidence, avec une application variable d'un canton à l'autre.

Dans les grandes lignes :

- Les non-résidents et les sociétés qu'ils contrôlent ne peuvent en principe pas acquérir de logements à usage d'habitation, sauf dérogation.
- Les résidents étrangers (permis B ou C) peuvent acheter une résidence principale, à condition d'y vivre effectivement.
- L'achat d'une résidence secondaire n'est autorisé que dans certaines communes touristiques, selon des quotas et des limites de superficie
- Les biens à usage professionnel - bureaux, commerces, hôtels, ateliers - demeurent généralement accessibles.

À cela s'ajoute une diversité cantonale marquée : fiscalité, urbanisme et procédures diffèrent d'un territoire à l'autre. Cette mosaïque, reflet du fédéralisme helvétique, accentue la complexité d'un marché déjà caractérisé par la rareté de l'offre, une culture de la discréetion et des critères énergétiques et ESG désormais déterminants pour la valeur et la durabilité des biens.

### Une philosophie d'accompagnement sur mesure

Toute acquisition mérite une approche attentive et discrète, guidée par les aspirations de son futur propriétaire.

En tant que conseil immobilier indépendant, j'accompagne une clientèle internationale exigeante - particuliers, entrepreneurs et family offices - dans leurs projets d'acquisition de biens résidentiels, de sièges sociaux ou d'investissement en Suisse, en défendant exclusivement leurs intérêts.

L'accompagnement couvre l'ensemble des étapes du projet : définition des besoins, recherche, négociation, financement et concrétisation

de l'achat. Il s'étend naturellement à la mise en valeur du bien — rénovation, design, repositionnement — ainsi qu'à des services de conciergerie immobilière.

Tel un chef d'orchestre, je coordonne les experts les plus adaptés : notaires, fiscalistes, banquiers, architectes, artisans et autres, pour garantir cohérence, sérénité et un gain de temps précieux à chaque étape.

### Un retour aux sources

Mon lien avec la Suisse est ancien. J'y ai vécu à Zurich au début des années 2000, découvrant un pays d'équilibre, de rigueur et d'élégance — des valeurs qui m'inspirent encore aujourd'hui.

Après une carrière en banque privée au Luxembourg, j'y ai développé une expertise solide dans le conseil et la réalisation de projets immobiliers, accompagnée de mandats d'administratrice indépendante.

Installée près de Lausanne, j'allie désormais expertise, expérience internationale et engagement personnel, tout en restant ponctuellement active au Luxembourg pour des missions choisies.

Revenir en Suisse et y accompagner d'autres parcours de vie représente, à bien des égards, l'accomplissement d'un rêve.

*Plus d'informations sur: [www.sourceaadvisory.com](http://www.sourceaadvisory.com)*





# L'IA ET LA THÉORIE DU TOUT

En physique, la quête ultime consiste à établir une «théorie du tout»: une formule unique capable de réconcilier les lois qui régissent l'infiniment petit — la mécanique quantique — avec celles qui gouvernent l'infiniment grand — la relativité générale. Ce Graal absolu, poursuivi depuis des décennies par les esprits les plus brillants, reste toutefois encore hors de portée. Aujourd'hui, l'essor de l'intelligence artificielle pourrait toutefois élargir le champ des possibles, non seulement en physique, mais aussi dans d'autres domaines comme l'économie, où l'IA pourrait déjà bien être le chaînon manquant d'une «théorie du tout économique».

En effet, malgré des avancées technologiques majeures au cours des trois dernières décennies, portées par la croissance exponentielle de la puissance de calcul des microprocesseurs, ces progrès n'ont jusqu'ici pas généré de gains significatifs de productivité. C'est le paradoxe de Solow: «la technologie est partout sauf dans les chiffres de productivité». Ces dernières années ont cependant vu le développement de nouvelles générations de microprocesseurs qui, utilisés de manière optimisée (parallèle et distribuée), ont permis le déploiement massif de l'IA, dont la vitesse d'adoption par la population et les entreprises a été beaucoup plus rapide que celle d'Internet ou des ordinateurs personnels

Cette rapidité d'adoption sans précédents de l'IA pourrait faire de celle-ci le trait d'union entre deux univers. D'une part, les lois qui régissent la microélectronique, comme la loi de Moore, selon laquelle le nombre de transistors sur une puce double tous les deux ans, entraînant une explosion de la puissance de calcul qui pourrait encore s'accélérer grâce à l'informatique quantique. Et d'autre part, les lois qui régissent la macroéconomie, comme la fonction de production Cobb-Douglas qui établit que la croissance économique dépend de la croissance du travail,

du capital et de la productivité, trois variables directement ou indirectement influencées par l'IA. En effet, celle-ci mobilise déjà des centaines de milliards d'investissements, notamment en datacenters, soutient la productivité des travailleurs, qui pourrait doubler selon nombre d'estimations, et pourrait même compenser la baisse de la population active avec l'arrivée d'agents IA et, demain peut-être, de robots intelligents. **En somme, l'IA, plus que toute autre technologie auparavant, pourrait bien être la clé pour esquisser une «théorie du tout» économique.**

Ces perspectives ont naturellement suscité un engouement important ces derniers mois pour le secteur technologique, dont la valorisation s'est envolée. Aujourd'hui celui-ci n'est donc pas à l'abri de prises de bénéfices et il semble de plus en plus évident que tous ses acteurs ne survivront pas à la course au leadership effrénée qu'ils se livrent. Pour autant, il nous semble exagéré de parler de bulle spéculative. Les investisseurs doivent réaliser que l'IA est désormais partout et dans tout, qu'elle ne se limite donc pas à la poignée de valeurs qui retiennent aujourd'hui toute leur attention et qu'il convient de l'embrasser de manière diversifiée plutôt que de la fuir au motif que les cours seraient montés trop vite et trop fort.

C'est pourquoi nous restons positifs sur la thématique IA au sens large, tout en veillant à adopter une exposition diversifiée à celle-ci, tant au niveau régional — avec une préférence pour le secteur technologique chinois — qu'au niveau sectoriel, en privilégiant des secteurs comme celui des soins de santé, qui a été l'un des premiers à intégrer l'IA dans son processus de production, ou celui des utilities, qui alimente en énergie les datacenters nécessaires au déploiement de l'IA.

**VINCENT JUVYNS,**  
Chief Investment Strategist chez ING





**GREGORY DACO**  
Chief Economist chez EY



# ÉCONOMIE MONDIALE

## RÉSILIENCE, MAIS RALENTISSEMENT EN 2026

La croissance mondiale devrait légèrement ralentir en 2026, avec une hausse du PIB réel de 3,1%, après 3,2% en 2025 et 3,3% en 2024. Malgré ce fléchissement graduel, l'économie mondiale continue de montrer une résilience remarquable face à des vents contraires qui se multiplient: reconfiguration des échanges commerciaux, pressions démographiques persistantes, transformation rapide du marché du travail et montée en puissance accélérée des technologies liées à l'IA. La vague récente de tarifs douaniers n'a pas provoqué l'effondrement tant redouté du commerce international.

Grâce aux exemptions ciblées, aux stratégies de couverture et à la réorganisation agile des chaînes d'approvisionnement, les entreprises ont absorbé le choc. Néanmoins, le risque d'une phase plus perturbatrice demeure, tandis qu'un apaisement des tensions commerciales offrirait un soutien immédiat à l'activité.

Dans les économies avancées, la croissance devrait continuer de s'essouffler en 2026. Le vieillissement démographique, le sous-investissement chronique et le durcissement de certaines politiques - notamment une immigration plus restrictive et un protectionnisme croissant - freinent le potentiel de croissance. L'essor rapide des investissements liés à l'IA pourrait toutefois compenser une partie de ces pressions en stimulant la productivité et en renforçant l'efficacité opérationnelle. Aux États-Unis, l'économie reste relativement robuste mais repose désormais sur trois piliers étroits: la consommation des ménages aisés, l'investissement massif dans l'IA et des valorisations financières élevées. Cette configuration, vertueuse mais fragile, pourrait s'éroder sous l'effet combiné des tarifs, des contraintes migratoires et d'une inflation qui se réamorce. La croissance américaine ralentirait ainsi de 2,0% en 2025 à 1,7% en 2026. Dans la zone euro, l'activité fléchirait de 1,3% à 1,1%, les retombées des tarifs retirant environ un demi-point de croissance. Au Japon, la reprise resterait modeste: si la consommation se maintient, les exportations faibles et la confiance limitée continuent de peser, ramenant la croissance autour de 0,5%.

Dans les économies émergentes, la résilience demeure, mais elle est très hétérogène. La croissance globale devrait tourner autour de 4% en 2026. L'Inde s'impose comme le moteur le plus dynamique, affichant environ 6,3% de croissance grâce à la vigueur de l'investissement public, de la demande intérieure et d'un secteur des services en plein essor. La Chine, en revanche, doit composer avec des défis structurels persistants - vieillissement, faible consommation, surcapacités industrielles, pressions déflationnistes - qui devraient ramener sa croissance de 4,9% en 2025 à 4,5% en 2026 malgré les mesures de soutien. Au Brésil, la fragilité budgétaire et une inflation résistante demeurent des sources de vulnérabilité, tandis que l'Argentine continue de lutter pour stabiliser son économie dans un contexte d'inflation très élevée et de marge de

manceuvre limitée.

L'inflation mondiale devrait revenir autour de 3% en 2026, même si la désinflation reste inachevée. Dans les économies imposant des tarifs, les coûts d'importation plus élevés entretiennent l'inflation, tandis que dans les pays visés la demande ralentit. Aux États-Unis, les barrières commerciales maintiennent des pressions haussières, alors que dans la zone euro l'inflation se rapproche progressivement de la cible de 2%. Le Royaume-Uni reste confronté à des tensions persistantes en raison d'un marché du travail très tendu et d'une productivité faible. Au Japon, l'inflation devrait repasser temporairement sous 2% début 2026 avant de remonter avec l'accélération salariale. En Chine, le risque déflationniste persiste, tandis qu'en Inde l'inflation atteint un plus bas depuis huit ans. Au Brésil, elle devrait reculer tout en restant au-dessus de l'objectif de 3%, alors qu'en Argentine elle demeure à deux chiffres malgré les mesures de resserrement.

Les politiques monétaires évolueront de manière très divergente. Dans les économies avancées, les banques centrales maintiennent une approche prudente face aux incertitudes inflationnistes et aux risques financiers: la Fed devrait assouplir graduellement, la BCE probablement conserver ses taux inchangés, la Banque d'Angleterre rester restrictive et la Banque du Japon poursuivre une normalisation progressive. Dans les économies émergentes, certaines banques centrales commencent à réduire leurs taux pour soutenir l'activité, alors que d'autres restent prudentes en raison des risques de change et de la volatilité des prix. Les politiques budgétaires affichent elles aussi de fortes disparités: certains gouvernements misent sur la croissance et les investissements stratégiques - notamment dans l'énergie et la défense - tandis que d'autres, lourdement endettés, sont contraints par des charges d'intérêts croissantes qui limitent leur marge d'action.

Globalement, les risques entourant les perspectives mondiales restent orientés à la baisse. Une escalade des tensions commerciales ou une correction brutale sur les marchés financiers pourrait amplifier la volatilité et peser fortement sur la demande mondiale. Toutefois, des politiques plus lisibles - règles commerciales stables, cadres budgétaires crédibles, ajustements monétaires maîtrisés - pourraient contribuer à renforcer les perspectives à moyen terme. L'économie mondiale a fait preuve d'une résilience remarquable face à des chocs successifs, mais cette résilience commence à s'éroder. Le risque d'une fragmentation accrue et d'une dynamique de croissance affaiblie progresse. À l'inverse, une diffusion plus rapide des avancées liées à l'IA pourrait ouvrir une véritable fenêtre d'opportunité, en dopant la productivité, en desserrant certaines contraintes d'offre et en redéfinissant les trajectoires de croissance dans de nombreuses régions.



**GREGORY DACO**  
Chief Economist chez EY



# RESILIENT BUT SLOWING GLOBAL ECONOMY IN 2026

Global growth is expected to ease modestly in 2026, with real GDP rising 3.1% after 3.2% in 2025 and 3.3% in 2024. Even as momentum slows, the world economy continues to show remarkable resilience amid increasingly complex crosscurrents—from shifting trade patterns and demographic pressures to evolving labor dynamics and the rapid acceleration of AI-driven technological change. The recent wave of tariffs has not triggered a collapse in global trade thanks to targeted carve-outs, corporate hedging strategies, and significant supply-chain reconfiguration. Yet the risk of a more disruptive phase remains present, while any easing in trade tensions would provide a meaningful boost to the global outlook.

In advanced economies, growth is set to weaken further in 2026 as structural and cyclical headwinds converge. Aging populations, chronic underinvestment, and policy frictions—including tighter immigration rules and rising protectionism—continue to constrain potential output. At the same time, the ongoing boom in AI-related investment holds the promise of offsetting part of these drags by lifting medium-term productivity and easing supply-side pressures.

The United States remains resilient but increasingly reliant on three narrow pillars: affluent consumers, strong AI-driven capital investment, and elevated asset valuations. This combination creates a virtuous but fragile cycle that could be undermined as tariffs and immigration limits strain both supply and demand while inflation shows signs of reacceleration. As a result, US growth is projected to slow from 2.0% in 2025 to 1.7% in 2026. In the euro area, growth is expected to edge down from 1.3% to 1.1%, with tariff spillovers shaving roughly half a percentage point off activity and widening regional divergence.

Japan's recovery will remain modest, supported by stable consumption but held back by weak exports, subdued confidence, and long-standing structural constraints, keeping growth near 0.5%.

Across emerging markets, resilience is uneven. Aggregate growth should hover around 4% in 2026. India stands out once again, with GDP expanding around 6.3% in FY2025-26, supported by strong infrastructure investment, solid domestic demand, and vibrant services activity. China, meanwhile, faces mounting structural challenges—from rapid population aging and underconsumption to industrial overcapacity and persistent deflationary pressures. Despite policy support, Chinese growth is expected to slow from 4.9% in 2025 to 4.5% in 2026. In Latin America, Brazil remains vulnerable to fiscal fragilities and sticky inflation, while Argentina continues its prolonged struggle to stabilize the economy amid high inflation and very limited policy space.

Global inflation is projected to ease to around 3% in 2026, although disinflation will remain uneven.

In tariff-imposing economies, elevated import costs continue to feed into headline inflation, while targeted economies are experiencing demand-driven easing. In the US, trade barriers are pushing inflation higher; in the euro area, inflation is moving closer to the 2% target. The UK continues to face persistent price pressures due to labor-market tightness, weak productivity, and sticky services inflation. In Japan, inflation is expected to fall below 2% through early 2026 as cost pressures fade, before gradually moving back toward the Bank of Japan's target on the back of rising wages. China faces ongoing deflationary drag, while India's inflation has fallen to an eight-year low thanks to declines in food and commodity prices and GST rate rationalization. In Brazil, inflation should ease from around 5% but remain above the 3% target, while Argentina continues to battle double-digit inflation despite fiscal and monetary tightening. Monetary policy paths are diverging. Central banks in advanced economies remain cautious amid inflation uncertainty and financial stability concerns. The Federal Reserve is expected to ease gradually to avoid entrenching tariff-related inflation, while the ECB will likely keep rates steady as inflation aligns with its target. The Bank of England is set to remain on the restrictive side, whereas the Bank of Japan will move forward carefully with normalization. In emerging markets, some central banks have begun cutting rates to support activity, while others remain defensive due to inflation volatility and currency risks.

Fiscal policy is equally fragmented. Several governments are prioritizing growth and strategic investment—particularly in energy transition and defense—while others face tightening budget constraints due to higher debt burdens and rising interest costs, contributing to upward pressure on sovereign yields.

Overall, the global outlook remains fragile, with risks skewed to the downside. A renewed escalation in trade tensions or a sharp correction in asset markets could heighten volatility and significantly weigh on global demand. Yet policy still holds the potential to stabilize expectations: clearer and more predictable trade frameworks, credible fiscal anchors, and well-calibrated monetary adjustments could help improve medium-term prospects.

The global economy has demonstrated extraordinary resilience in the face of repeated shocks, but that resilience is increasingly under strain. The risk of drifting toward a more fragmented and structurally weaker global landscape is rising. At the same time, faster-than-expected diffusion of AI-driven advances could provide a meaningful upside, unlocking productivity gains, easing supply constraints, and reshaping growth potential across regions and sectors.

## MEDIA PARTNERS



41, Zone Industrielle  
L-8287 Kehlen  
T: + 352 305757 1  
F: + 352 246 115 64  
[agefi@agefi.lu](mailto:agefi@agefi.lu)  
[www.agefi.lu](http://www.agefi.lu)

### **Adelin REMY**

Éditeur  
[adelinremy@agefi.lu](mailto:adelinremy@agefi.lu)

### **Christophe LABRIQUE**

Sales Manager  
[christophe.labrique@agefi.lu](mailto:christophe.labrique@agefi.lu)

### **Olivier MINGUET**

Rédacteur  
[ominguet@agefi.lu](mailto:ominguet@agefi.lu)

### **Charles MANDICA**

Le Dîner de Charles  
[charles.mandica@agefi.lu](mailto: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.

agefi@agefi.lu' are provided."/>

AGEFI Luxembourg  
Le Journal Financier de Luxembourg

[www.agefi.lu](http://www.agefi.lu)

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

# TEMPS FORTS À VENIR LUXEMBOURG

JEUDI 29.01.2026 DE 11H45 À 14H15

LA TABLE DE L'IMMOBILIER  
À L'HOTEL PARC BELLE-VUE - GOERES HOTELS



**Emna Rekik**

Country Lead - Head of Markets  
chez JLL - Jones Lang LaSalle  
Luxembourg

**Thème :**

*L'état du marché immobilier avec  
une rétrospective 2025 et les  
perspectives pour 2026.*

JEUDI 12.02.2026 DE 11H45 À 14H15

À L'HOTEL PARC BELLE-VUE - GOERES HOTELS



**Benoît Greindl,**  
CEO Resilience Institute

**Thème :**

*Résilience des leaders et des équipes :  
un levier stratégique de performance  
durable.*



## AGENDA - LUNCH LUXEMBOURG

JEUDI 29 JANVIER

JEUDI 12 FÉVRIER

JEUDI 5 MARS

JEUDI 19 MARS

JEUDI 23 AVRIL

JEUDI 21 MAI

10 ANS ECOFIN CLUB LUXEMBOURG

JEUDI 18 JUIN

JEUDI 24 SEPTEMBRE

JEUDI 15 OCTOBRE

JEUDI 19 NOVEMBRE

JEUDI 10 DÉCEMBRE

RETRouvez nos autres activités sur nos sites :

[WWW.ECOFINCLUB.LU](http://WWW.ECOFINCLUB.LU)



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

**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.

**OLIVIER RIVOIRE**

Avocat chez Reiser Avocats, Genève, Suisse





# RESPECT DES RÈGLES

## UN MÊME MENU POUR TOUS, OU DES CARTES PERSONNALISÉES ?

***Certains restaurants ne proposent que la formule menu, où tous les clients se voient proposer les mêmes plats, tandis que d'autres cherchent à personnaliser l'offre pour mieux répondre aux préférences de chaque client. C'est pareil pour le respect des règles dans le monde***

### UNIVERSALISTE OU PARTICULARISTE ?

Le chercheur néerlandais Fons Trompenaars est une autorité mondiale dans le domaine de l'intelligence culturelle. Il a mis en évidence 7 clés de lecture permettant de différencier les cultures. Un axe très utile dans les affaires est celui qui étudie d'une part les cultures universalistes, où les lois, règlements et procédures s'appliquent à tous sans distinction et, d'autre part, les cultures particularistes qui estiment que chaque cas est particulier et mérite un traitement différent selon les circonstances ou les relations.

### LOIS UNIVERSELLES, APPLIQUÉES À TOUS, SANS EXCEPTION

Dans ces cultures, on valorise la justice égale pour tous, la transparence et la cohérence dans la prise de décision. On attache une très grande importance à la rédaction et strict respect des contrats. Un contrat est presque la bible. Des lois et des codes éthiques des entreprises encadrent les comportements et l'échange de cadeaux d'affaires (pour éviter les risques de corruption). Selon les études de Trompenaars, les champions dans ce domaine sont la Suisse, les USA, les pays Anglo-Saxons et ceux du Nord de l'Europe. Quelques exemples vécus en été 2025: le DG suisse de Nestlé et le CEO américain de Astronomer ont été contraints de démissionner pour cause de relation extraconjugale. Le 10.09.2025, le jeune Tyler Robinson tire sur Charlie Kirk, grand supporter de Trump. Trente-trois heures plus tard, il est arrêté par la police sur base d'une dénonciation de son propre père, qui pense l'avoir reconnu sur les images de caméras de surveillance, largement diffusées. Dans une culture fortement particulariste, la famille aurait sans doute tout fait pour le protéger et lui éviter la prison (voire la peine de mort).

### UNIVERSALISTES MODÉRÉES

Les pays du Sud de l'Europe sont officiellement partisans de règles universelles, mais trouvent souvent et rapidement des raisons particulières pour faire des exceptions, notamment vis-à-vis du réseau relationnel (famille, amis,...).

**MARCO HELLEMANS**

Cultural Intelligence Maker



### TOUT À LA CARTE

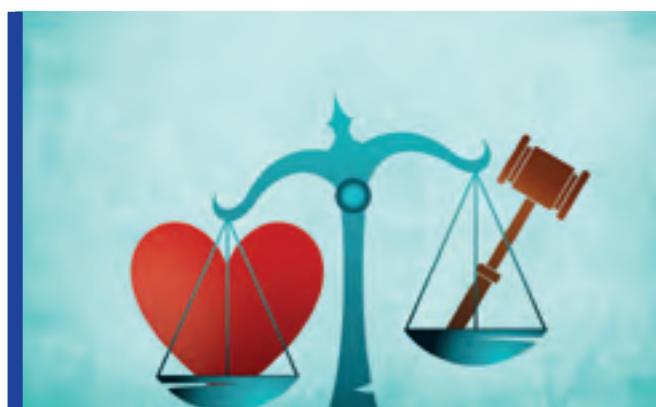
La majorité des autres pays du monde (notamment en Asie, sauf le Japon) est fortement particulariste. Ces cultures donnent la priorité aux affinités personnelles, à la confiance mutuelle, au réseau relationnel,... Les règles (si elles existent) sont très souvent contournées. Cette manière de voir les choses est fondamentale dans le domaine des contrats: dans ces pays, un contrat n'est guère plus qu'une photographie d'un accord au moment de sa signature, mais sa portée est éphémère et tout contrat doit s'adapter aux circonstances et aux personnes. Un bel exemple: une société saoudienne (très particulariste) avait signé un accord d'approvisionnement de 10 ans avec un fournisseur canadien (très universaliste). Au bout de 6 ans, le client saoudien arrête ses achats sous prétexte que son contact canadien prend sa pension. À ses yeux, le contrat est caduc, car les conditions de coopération ne sont plus respectées (bien que non prévu dans le contrat).

### COEXISTENCE PACIFIQUE

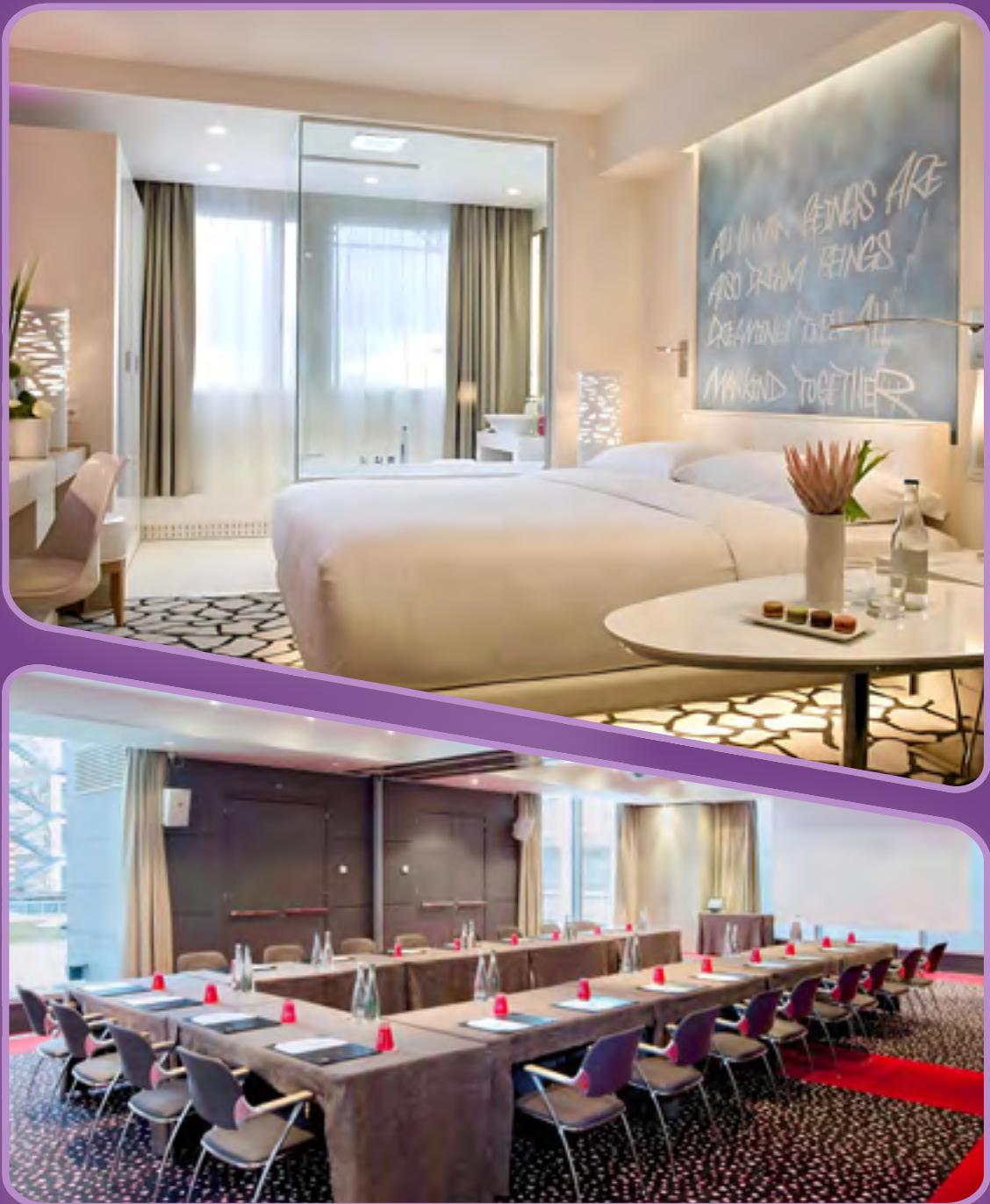
Lorsque des cultures fortement universalistes doivent coopérer avec des cultures fortement particularistes, il y a souvent des frictions, des malentendus, des chocs culturels pouvant mener à l'échec. La solution réside généralement dans des compromis équitables et mutuellement acceptables (si possible).

### TRUMP : THE FAKE UNIVERSALIST

Donald Trump, à titre de président des USA devrait être un universaliste exemplaire. Et pourtant il mériterait le Nobel du particularisme en multipliant les actions qui prouvent, qu'à ses yeux, les lois sont faites pour les autres mais pas pour lui, ni pour son clan.



Marco Hellemans  
[marco.hellemans@dynamite.be](mailto:marco.hellemans@dynamite.be)  
 +32 496 34 34 02



**FAITES DE VOTRE SÉMINAIRE  
UN MOMENT INOUBLIABLE**



# TAXES DOUANIÈRES

## LE DANGER N'EST PAS LÀ OÙ ON PENSE

Oui, le libre-échange augmente la taille du gâteau économique et est donc, a priori, mais sous conditions, à préférer à l'isolationnisme, mais sachons voir que l'agenda de ceux qui, pour cette raison, annoncent une catastrophe peut ne pas correspondre à l'intérêt général.

La ligne intellectuelle la plus cohérente est de laisser les États-Unis se tirer une balle tarifaire dans le pied. Et l'Europe a bien fait de ne pas réciprociter. L'économiste Charles Wyplosz l'a dit avec conviction : il suffit d'attendre que l'inflation s'accélère aux États-Unis. Dans ce contexte, les produits américains deviendront moins compétitifs et les salaires devront augmenter, ce qui alimentera à son tour l'inflation. Les taux d'intérêt à long terme seront également poussés à la hausse, ce qui à son tour pénalisera l'activité économique américaine. Les faits l'emporteront !

Bien sûr, il n'y a pas que l'économie. Sur le plan politique, en ne ripostant pas, l'Europe s'est montrée faible et désunie, quand nous la souhaiterions forte et unie, mais ici aussi sachons voir les choses telles qu'elles sont, et notamment notre multi-dépendance envers les États-Unis, en termes de sécurité, d'énergie, de monnaie et de technologie. Il est plus facile pour les Américains de se passer de vin européen que pour les Européens de se passer des GAFAM américains...

Le relèvement des barrières douanières aura un coût économique, mais mineur. Pour la Belgique, la BNB parle d'une déperdition cumulée sur les

3 années à venir de 0,25 point de PIB à peine ! Néanmoins, le monde patronal belge tire la sonnette d'alarme. Pourquoi ? Il y a deux raisons. La première est connue depuis Mancur Olson : on entend fort ceux qui ont fort à perdre, dont les secteurs automobile et pharmaceutique. Eux se mobilisent, eux sont les plus vocaux. Il en résulte, dans l'opinion publique, une perception biaisée de l'importance des événements. La seconde relève d'une tactique « bête et méchante » de négociation : on monte en épingle le coût des mesures tarifaires de Trump pour obtenir, par ailleurs, des mesures favorables aux entreprises, notamment en matière de régulation, avec une focalisation déplacée et déplaisante sur la régulation environnementale.

Le secteur automobile thermique européen a été mauvais. Il a cherché par tous les moyens, y compris la fraude, à préserver « sa poule aux œufs d'or » et a pris un retard considérable par rapport à l'électrification. En économie libérale, celui qui n'a pas été bon doit céder la place, c'est la « destruction créatrice » chère à Schumpeter et à Ph. Aghion, récent Prix Nobel. Chercher à protéger l'automobile européenne est une grave erreur, et plus encore aujourd'hui si, pour obtenir une inflexion de la Maison Blanche le concernant, on accepte en échange des concessions pour certains produits américains. Dans le conflit commercial actuel, c'est ce genre d'attitude en faveur de tel ou tel secteur, de tel ou tel lobby, qui est le plus dangereux !

**ETIENNE de CALLATAÿ**

Économiste et cofondateur d'Orcadia Asset Management





# LA MISE EN LOCATION D'UN BIEN IMMOBILIER SITUÉ EN ESPAGNE

## DU NOUVEAU POUR LES PROPRIÉTAIRES EXTRA-COMMUNAUTAIRES

La mise en location d'un bien immobilier situé en Espagne implique le respect d'une série d'obligations pour le propriétaire non résident. L'une d'elles est l'obligation de déposer une déclaration fiscale de non-résidents.

Lorsqu'il donne son bien en location, le propriétaire est imposé en Espagne, non pas sur la valeur cadastrale du bien comme ce serait le cas pour les biens non donnés en location, mais sur le montant des loyers.

Toutefois, contrairement aux propriétaires qui se réservent l'usage de leur bien, les propriétaires bailleurs peuvent déduire l'ensemble des frais afférents à la location, à savoir : les frais liés à l'énergie, l'assurance, le précompte immobilier, l'amortissement du bien, etc.

La déduction des frais est limitée prorata temporis au nombre de jours ou de mois de location. Ainsi, pour un bien donné en location durant un seul mois dans l'année, la déduction des frais sera limitée à ce mois. Le taux d'imposition qui frappe le loyer net s'élève à 19%.

Cela est cependant vrai pour les propriétaires résidents de l'Union européenne. Pour les propriétaires extra-communautaires, la situation est bien différente puisque la loi fiscale espagnole ne prévoit pour eux aucune déduction de frais, si bien qu'ils sont imposés sur les loyers bruts. De plus, ils sont soumis au taux d'imposition de 24%.

Le caractère discriminatoire de cette différence de traitement entre propriétaires résidents de l'Union européenne et propriétaires extra-communautaires a été soulevé devant la « Audiencia Nacional » espagnole.

Par un arrêt du 28 juillet, cette Cour a jugé que les contribuables non communautaires ont le droit de déduire des dépenses dans le cadre de

l'impôt des non-résidents pour la location de biens immobiliers en Espagne, dans les mêmes conditions que les contribuables résidant dans l'Union européenne ou dans l'Espace économique européen. La Cour a considéré que l'exclusion des propriétaires extra-communautaires est contraire au droit de l'Union et, dans le cas qui lui était soumis, également contraire à la clause de non-discrimination contenue dans la Convention préventive de la double imposition conclue entre l'Espagne et les États-Unis. L'arrêt se fonde sur la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE), qui a déjà jugé que l'article 63 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) étend les effets des principes et libertés communautaires, tels que la libre circulation des capitaux, aux résidents de pays tiers, et pas seulement à ceux de l'UE ou de l'EEE (recours n° 636/2021).

Les arrêts de la « Audiencia Nacional » espagnole étant contraignants, les propriétaires concernés peuvent dès à présent revendiquer la déduction des frais liés à la location de leur bien.

Il est à noter que la Cour ne s'est pas prononcée sur le caractère discriminatoire du taux d'imposition qui rappelons-le s'élève à 24% pour les contribuables extra-communautaires.

Rappelons enfin que, en matière de location, la législation espagnole contient encore bon nombre de dispositions qui sont manifestement discriminatoires à l'égard cette fois de tous les non-résidents. Parmi celles-ci, épingleons la disposition légale qui réserve aux seuls bailleurs résidents espagnols le droit d'appliquer une réduction forfaitaire de 60% sur les loyers nets perçus dans le cadre de la location à usage d'habitation, malgré la procédure d'infraction qui a été engagée en 2019 par la Commission européenne contre l'Espagne.

**RAFAËL ALVAREZ CAMPA**

Partner Everest Law

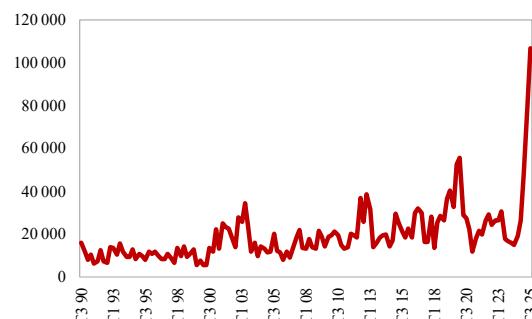




# LES ASSEMBLÉES ANNUELLES DU FMI ET DE LA BANQUE MONDIALE DE 2025

Du 13 au 18 octobre ont eu lieu à Washington les Assemblées annuelles du Fonds monétaire international (FMI) et de la Banque mondiale (BM) de 2025, dans un contexte marqué par une intensification de l'incertitude liée à la politique économique au niveau mondial, comme l'illustre le Graphique 1. L'incertitude est devenue la nouvelle réalité de l'économie mondiale, un aspect souligné par la Directrice générale du FMI.

**Graphique 1. Évolution de l'indice d'incertitude mondiale**



Source : représentation basée sur les données de la Réserve fédérale de Saint-Louis (2025)

Par ailleurs, les Assemblées annuelles des institutions de Bretton Woods ont mis en lumière la forte résilience dont l'économie mondiale a fait preuve récemment, ce qui a conduit les experts du FMI à réviser de nouveau à la hausse la prévision de croissance annuelle mondiale pour 2025, de 0,2 point de pourcentage à 3,2%.

Plusieurs facteurs ont contribué à la résilience de l'économie mondiale face au niveau élevé d'incertitude et aux défis de 2025 :

1. l'amélioration des politiques économiques, y compris leur coordination entre les autorités chargées de leur mise en œuvre;
2. la forte capacité d'adaptation du secteur privé;
3. un niveau effectif de nouveaux droits de douane appliqués par les États-Unis inférieur à celui annoncé initialement;
4. un climat positif sur les marchés financiers et la dépréciation du dollar.

En revanche, les représentants du FMI ont attiré l'attention sur la fragilité de l'économie mondiale dans un contexte de multiples risques, tensions et pressions, parmi lesquels : niveau élevé des indicateurs d'évaluation sur les marchés financiers, tendance à la hausse du ratio dette publique/PIB, expansion du secteur financier non bancaire et développement des monnaies numériques.

Les thèmes majeurs abordés lors des Assemblées annuelles de 2025 incluent l'intelligence artificielle, la numérisation du secteur financier, la création d'emplois et le financement de l'agriculture.

Les débats sur l'intelligence artificielle ont souligné les transformations majeures induites par cette technologie. Les estimations des experts du FMI indiquent un potentiel d'amélioration de la croissance annuelle mondiale compris entre 0,1 et 0,8 point de pourcentage grâce à l'adoption de l'intelligence artificielle.

Cependant, la mise en œuvre équilibrée de l'IA dépend du développement d'infrastructures critiques, d'investissements dans le capital humain, d'une régulation adéquate et de l'accès aux sources d'énergie. Ces aspects sont essentiels pour que l'IA contribue à la productivité et à la prospérité dans toutes les économies.

Les représentants du FMI ont également souligné que l'avenir de la finance est numérique, les transformations du secteur financier étant perceptibles tant dans les pays avancés que dans les économies émergentes et en développement. Dans ce contexte, le FMI a insisté sur l'importance d'adapter et d'harmoniser les cadres réglementaires au niveau mondial pour contrer les risques associés aux avancées technologiques dans le secteur financier : la fragmentation, l'indépendance de la politique monétaire et l'efficacité de sa transmission.

Les transformations démographiques et technologiques ont également figuré à l'agenda des Assemblées annuelles de la Banque mondiale 2025. Le Président de l'institution, A. Banga, a souligné lors des discussions que la création d'emplois doit constituer l'objectif central des stratégies de croissance, de développement et de sécurité économique mondiale à moyen terme. Selon la Banque mondiale, 1,2 milliard de jeunes entreront sur le marché du travail dans les 10 à 15 prochaines années, soit un nombre largement supérieur aux 400 millions d'emplois disponibles.

Dans ce contexte, la Banque mondiale a défini une mission de création d'emplois (considérée comme « l'étoile polaire du développement »), articulée autour de trois piliers : soutien aux gouvernements dans les projets d'infrastructures (capital physique et capital humain); contribution à l'amélioration du cadre réglementaire des affaires; programmes de financement pour les investisseurs privés.

Enfin, les Assemblées annuelles de 2025 ont été marquées par la présence du Président de la République de Singapour. Dans son discours au siège du FMI (à la Conférence dédiée à l'économiste suédois Per Jacobsson), Tharman Shanmugaratnam a souligné trois priorités pour relever les défis pesant sur l'ordre économique mondial : des efforts renforcés pour créer de meilleurs emplois, de qualité; l'amélioration des relations entre les États-Unis et la Chine afin d'éviter une polarisation accrue; la reconstruction du multilatéralisme, y compris par la réforme des institutions internationales (Organisation mondiale du commerce) et la conclusion d'accords plurilatéraux et régionaux.

**ANDREI RADULESCU.**

Senior Researcher /Institute d'Economie mondiale à Bucarest



# NAISSANCE D'UNE COLLABORATION

**COLONEL (AIR) PATRICK BESCOM**  
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 dès 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 BESCOM 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.





# LES ROUAGES DE L'ÉCONOMIE : DU TRADITIONNEL À L'ÈRE DE L'IA

**LUIGI CHIAVARINI**  
Senior Business Development Manager, Sopra Steria - Founder of [www.AMAIA.cloud](http://www.AMAIA.cloud)

L'illustration jointe dépeint l'économie comme une machine bien huilée, divisée en deux sphères interconnectées : l'économie réelle (le « moteur ») et l'économie financière (les « leviers »). Dans une situation traditionnelle, l'économie réelle repose sur l'emploi, la consommation et la production, mesurés par le PIB. L'emploi est le point de départ : un faible chômage booste les revenus, alimentant la consommation des ménages, qui stimule la production des entreprises et gonfle le PIB, indicateur central de la santé économique d'un pays. Ce cycle vertueux est influencé par des facteurs comme les dépenses et les investissements.

Les leviers financiers régulent ce moteur via la politique monétaire (ex.: ajustements des taux d'intérêt par la Fed pour piloter l'économie) et les marchés actions/obligataires, où les performances impactent directement les investissements et la confiance. Selon des estimations récentes, le PIB mondial (économie réelle) est projeté à environ 110 billions de dollars en 2025. En

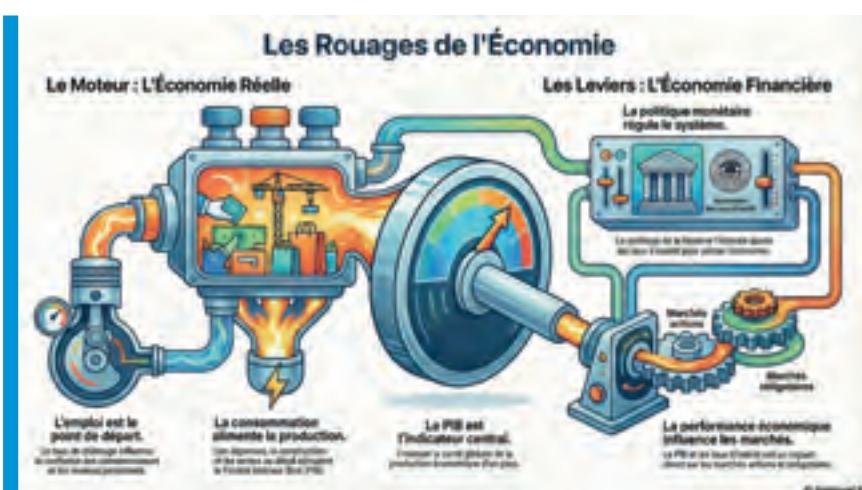
contraste, l'économie financière voit circuler des volumes massifs : le trading FX seul atteint 9,6 billions de dollars par jour (environ 2 400 billions annuels), sans compter les dérivés OTC à 7,9 billions quotidiens. Ainsi, les flux financiers spéculatifs éclipsent l'économie réelle d'un facteur de 20 à 30 fois annuellement, créant une volatilité qui peut amplifier ou freiner la croissance réelle.

« Quand les robots humanoïdes et l'IA remplacent les salaires, taxons les flux à la vitesse de la lumière : une microtaxe pour que la machine finance enfin l'humain. »

Les conséquences seraient profondes. Dans l'économie réelle, la baisse des revenus éroderait la consommation, freinant la production et contractant le PIB – un risque de récession structurelle. Le chômage massif amplifierait les inégalités, avec des tensions sociales (émeutes, migrations) et une demande atone. Côté financier,

les marchés pourraient spéculer sur les gagnants (firms IA), gonflant des bulles, mais une croissance réelle faible éroderait la confiance, menant à des krachs. Globalement, cela pourrait diviser la société en élites technologiques et une sous-classe précarisée, avec des États surendettés face à la chute des recettes fiscales.

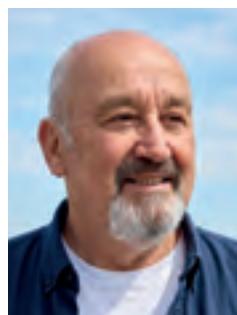
Pour contrer cela, plusieurs pistes émergent. D'abord, un revenu universel de base (RUB), financé par des taxes sur les robots/IA, pour maintenir la consommation et stabiliser le moteur réel. Ensuite, des investissements massifs en formation et reconversion vers des emplois créatifs non automatisables. Une réforme monétaire pourrait encourager les investissements productifs plutôt que spéculatifs.



Enfin, l'application d'une microtaxe sur les flux financiers s'impose comme solution clé. Proposée par des économistes comme le Prof M. Chesney et le think tank comme EOS, elle imposerait 0,01-0,1% sur chaque transaction (y compris spéculative), générant des revenus massifs : avec 9,6 billions quotidiens en FX, une taxe de 0,05 % rapporterait ~4,8 billions annuels, surpassant le PIB de nombreux pays. Cela découragerait la spéulation excessive, stabiliserait les marchés, et financerait le RUB ou des infrastructures vertes, reliant finance et réel pour une transition équitable vers l'ère IA.

En somme, l'illustration nous rappelle l'interdépendance des rouages ; l'IA les disrupte, mais des outils comme la microtaxe peuvent les recalibrer pour un avenir inclusif.

**sopra steria**

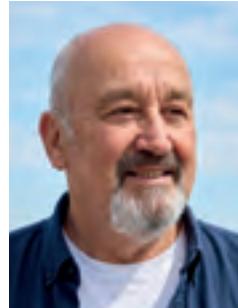




# THE GEARS OF THE ECONOMY

## FROM THE TRADITIONAL MODEL TO THE AGE OF AI

**LUIGI CHIAVARINI**  
Business development manager Sopra Steria - Founder of [www.AMAIA.cloud](http://www.AMAIA.cloud)



The accompanying illustration depicts the economy as a perfectly tuned machine split into two interconnected spheres: the real economy (the “engine”) and the financial economy (the “levers”). In the traditional system, the real economy rests on employment, consumption, and production, all measured by GDP. Employment is the starting point: low unemployment boosts incomes, which fuels household consumption, stimulates business production, and expands GDP – the central indicator of a country’s economic health. This virtuous cycle is shaped by spending and investment.

The financial levers regulate the engine through monetary policy (e.g., the Fed adjusting interest rates to steer the economy) and stock/bond markets, whose performance directly affects investment and confidence. Recent estimates put global GDP (real economy) at roughly \$110 trillion in 2025. By contrast, the financial economy moves staggering volumes: FX trading alone reaches \$9.6 trillion per day (~\$2,400 trillion annually), not counting OTC derivatives at \$7.9 trillion daily. Thus, speculative financial flows dwarf the real economy by a factor of 20 to 30 annually, creating volatility that can either amplify or choke real growth.

Now imagine a near-future scenario in which humanoid robotics and AI drastically reduce human labor. Between 2030 and 2040, OECD-type projections estimate that 30-50% of jobs could be automated, from factories to services. The result: a collapse in wage income for the masses and a massive concentration of wealth in the hands of technology owners (tech companies and their shareholders).

**“When humanoid robots and AI replace wages, let’s tax flows at the speed of light: a micro-tax so the machine finally finances humanity.”**

The consequences would be profound. In the real economy, falling incomes would erode consumption, slow production, and shrink GDP – risking a structural recession. Mass unemployment would widen inequalities, trigger social unrest (riots, migration), and create chronically weak demand. In the financial sphere, markets would speculate heavily on AI winners, inflating bubbles, but weak real growth would eventually undermine confidence and trigger

crashes. Overall, society risks splitting into a technological elite and a precarious underclass, while states drown in debt as tax revenues collapse.

Several solutions can counter this trajectory. First, a Universal Basic Income (UBI) funded by taxes on robots/AI to sustain consumption and stabilize the real engine. Second, massive investment in training and reskilling toward creative, non-automatable jobs. Third, monetary reforms to favor productive rather than speculative investment.

Finally, the standout solution is the introduction of a micro-tax on financial transactions. Advocated by economists such as Prof. Marc Chesney and think tanks like EOS, this tax of 0.01-0.1% on every transaction (including speculative ones) would generate colossal revenue: at 0.05% on the \$9.6 trillion daily FX volume alone, it would yield approximately \$4.8 trillion per year – more than the GDP of most countries. It would curb excessive speculation, stabilize markets, and fund UBI and/or green infrastructure, thereby reconnecting finance with the real economy and enabling a fair transition to the AI era.

In conclusion, the illustration reminds us of the interdependence of the gears. AI is disrupting them, but tools like the micro-tax can recalibrate the machine for an inclusive future.



Sopra Steria engineers and consultants anticipate the future, call us to understand what will happen to your organization soon and we will help you to be prepared to the changes.

DO NOT WAIT ANYMORE.

[www.soprasteria.be](http://www.soprasteria.be)

**sopra steria**



# UN COMPTE-TITRES À L'ÉTRANGER: SOYEZ PRUDENTS!

Nombreux sont les contribuables belges qui possèdent un compte-titres à l'étranger et ce, pour diverses raisons qui, en tant que telles, ne sont pas répréhensibles. Cependant, en tant que résident fiscal belge, la Belgique dispose du pouvoir d'imposition de ses résidents fiscaux sur base mondiale. Dès lors, être titulaire et/ou co-titulaire d'un compte-titres détenu à l'étranger s'accompagne de certaines obligations déclaratives et/ou de paiement à ne certainement pas négliger.

À l'ouverture de ce compte à l'étranger, un résident fiscal belge doit le signaler au Point de Contact Central de la Banque nationale de Belgique. Il lui faudra ensuite, annuellement, en mentionner l'existence via sa déclaration annuelle à l'impôt des personnes physiques.

Par ailleurs, les intérêts et dividendes (revenus mobiliers) perçus par un résident fiscal belge sont en principe soumis à retenue d'un précompte mobilier au taux de 30%. S'ils sont perçus directement à l'étranger et sans intervention d'un intermédiaire belge, l'obligation de déclaration de ces revenus et donc, in fine, de paiement de ce précompte incombe directement au titulaire/co-titulaire via sa déclaration annuelle à l'impôt des personnes physiques.

Pour la taxe belge sur opérations de bourse, il reviendra également au contribuable belge de se conformer lui-même à ses obligations déclaratives et de paiement et ce, sur base mensuelle. Les formulaires et la procédure sont totalement distincts de la déclaration annuelle à l'impôt des personnes physiques.

En matière de taxe sur compte-titres également, il reviendra au titulaire/co-titulaire d'un compte à l'étranger de déclarer et payer lui-même cette taxe, sur base annuelle. A nouveau ici, la procédure et les formulaires à introduire sont distincts de la déclaration annuelle à l'impôt des personnes physiques.

Il en ira de même de la nouvelle taxe sur les plus-values, si ces dernières sont réalisées à l'étranger.

Somme toute, un intermédiaire étranger ne versera jamais une taxe belge par nature aux autorités fiscales belges. Ces obligations de paiement et déclaratives incomberont toujours au titulaire/co-titulaire d'un compte-titres à l'étranger.

Il est à noter que les autorités fiscales belges disposent automatiquement sur base annuelle d'une série d'informations liées à ce compte-titres

(solde de fin d'année, produits bruts et revenus bruts), ce qui leur facilite évidemment la tâche en termes de contrôle. En effet, grâce à l'échange automatique d'informations financières instauré par la norme CRS (Common Reporting Standard), les administrations fiscales des pays participants échangent désormais entre elles chaque année les données financières relatives aux comptes détenus par des non-résidents auprès d'un intermédiaire étranger.

Le mot d'ordre est donc plus que jamais : la prudence. En respectant ses obligations déclaratives, cela permet de limiter le risque d'une enquête plus étendue pour fraude fiscale notamment. Même en nous limitant ici à la détention d'un compte-titres à l'étranger, nous constatons d'emblée qu'il est plus que jamais recommandé de se faire assister de manière adéquate lorsque l'on possède en tant que résident fiscal belge des avoirs à l'étranger au vu du contexte de transparence accrue du patrimoine. Pour un résident fiscal belge, il est au final souvent moins lourd administrativement de regrouper ses avoirs mobiliers en Belgique.



**SOLANGE SAGHBINI**

Senior Tax Advisor - Estate Planning Banque Nagelmackers





# LE «FEU DE PAILLE» EUROPÉEN

## RETOUR SUR L'EUPHORIE BOURSIÈRE DE 2025

Alors que l'année 2025 touche à sa fin, il est temps de jeter un regard en arrière sur l'un des événements surprenants: le spectaculaire emballement des marchés boursiers européens en début d'année. Au cours des trois premiers mois de 2025, les indices européens ont affiché une surperformance notable, dépassant largement les marchés mondiaux et, plus particulièrement, le marché américain. Abstraction faite des effets de change, l'Euro Stoxx 50 surperformait le S&P 500 de plus de 11% au 31 mars 2025, un écart qui a surpris de nombreux analystes.

Cet engouement initial reposait sur un ensemble de facteurs, alimentant l'espoir d'un renouveau économique sur le Vieux Continent. Les investisseurs mettaient en avant la valorisation attractive des actions européennes, l'augmentation des investissements publics, notamment dans le secteur de la défense, et la perspective d'une fin de «l'exceptionnalisme américain». Ces thèses, bien que séduisantes, n'ont cependant pas résisté à l'épreuve du temps. La deuxième partie de l'année 2025 a vu les appétits pour les sociétés «made in Europe» s'éteindre, avec des marchés d'actions européens qui ont massivement sous-performé leurs homologues américaines depuis le 31 mars. Pour comprendre ce revirement, il est essentiel d'examiner de plus près chacun des arguments initiaux.

### L'ATTRACTIVITÉ DES VALORISATIONS: UN MIRAGE?

L'un des arguments phares du début d'année était la valorisation attractive des actions européennes. Les marchés européens se négociaient à des multiples de bénéfices considérablement plus bas que leurs homologues américains, les rendant plus séduisants aux yeux des investisseurs à la recherche de valeurs. Cependant, cette «décote relative» mérite une mise en perspective.

Si l'Europe conserve une valorisation relative plus faible par rapport aux États-Unis, il serait peut-être plus juste d'affirmer que ce sont les actions américaines qui sont devenues excessivement chères. La valorisation absolue des actions européennes est loin d'être aussi attrayante qu'il n'y paraît. En effet, les marchés européens se négocient désormais au-dessus de leur moyenne historique en termes de ratio cours/bénéfices (P/E). Cette situation est le résultat d'un double effet: une hausse des cours des actions couplée à des bénéfices d'entreprises qui n'ont pas progressé aussi vigoureusement que les cours de bourse.

### LES DÉPENSES PUBLIQUES ET LA DÉFENSE: DES PROMESSES EN SUSPENS

Un autre catalyseur majeur de l'optimisme en début d'année fut l'annonce de l'augmentation des dépenses publiques, en particulier dans le domaine de la défense. Les espoirs étaient grands, notamment en Allemagne, où les investisseurs anticipaient que l'augmentation des dépenses publiques stimulerait l'activité économique. Cependant, la mise en œuvre de ces politiques a été plus lente et plus compliquée que prévu.

Le budget fédéral allemand pour 2025, par exemple,

n'a été adopté qu'en septembre 2025, en raison de désaccords au sein du gouvernement de coalition. Ce retard a considérablement réduit le temps disponible pour l'exécution des dépenses prévues avant la fin de l'année. De plus, une partie des fonds initialement alloués aux infrastructures a été réaffectée à d'autres priorités diminuant l'impact direct et immédiat sur l'investissement productif. En conséquence, l'impulsion économique tant attendue de ces mesures se matérialisera plus progressivement, pesant sur la croissance à court terme et décevant les attentes initiales du marché.

Concernant les dépenses de défense plus largement, de nombreux pays européens peinent à atteindre les objectifs annoncés, souvent en raison de situations budgétaires complexes. De plus, l'efficacité de ces investissements en tant que moteur de croissance économique reste un sujet de débat. Si certaines études démontrent que les investissements en recherche et développement (R&D) dans le secteur de la défense peuvent avoir des effets positifs, d'autres recherches suggèrent que les dépenses générales dans ce domaine peuvent avoir un effet neutre voire négatif sur l'économie dans son ensemble, loin de l'effet keynésien attendu.

### L'EXCEPTIONNALISME AMÉRICAIN PERSISTE

La bonne performance des marchés européens en début d'année 2025 s'expliquait aussi, en partie, par les craintes concernant le marché et l'économie américaine. L'idée d'une fin de «l'exceptionnalisme américain» était dans tous les esprits. Les doutes pesaient sur la capacité de l'économie américaine à maintenir son rythme de croissance.

Cependant, il est apparu que l'économie américaine, bien que montrant des signes de ralentissement marginal, a conservé une croissance plus robuste que celle de ses homologues européens. Elle continue d'être portée par une consommation solide, bien que concentrée sur les segments les plus aisés de la population. Surtout, les investissements massifs des entreprises technologiques dans le domaine de l'intelligence artificielle (IA) et une culture d'innovation toujours vivace maintiennent la dynamique économique outre-Atlantique, offrant aux marchés américains un avantage structurel que l'Europe peine encore à égaler.

### CONCLUSION: AU-DELÀ DE L'EUPHORIE PASSAGÈRE

L'emballement des bourses européennes au début de l'année 2025 ne semble avoir été, en fin de compte, qu'un «feu de paille», une période d'euphorie fondée sur des attentes qui ne se sont pas concrétisées à la vitesse espérée. Si l'Europe veut réellement réveiller sa «belle endormie», il faudra plus qu'une simple promesse. Une concrétisation plus rapide et plus ciblée des politiques d'investissement public, ainsi qu'un accent mis sur des dépenses de défense qui favorisent la recherche et le développement, pourraient être des catalyseurs essentiels. Mais au-delà de ces mesures, la question de l'innovation structurelle demeure un facteur clé pour une croissance économique durable et une performance boursière pérenne.

LIONEL DE BROUX  
Group Chief Investment Officer  
BIL Wealth Management



## CALENDRIER DES INSERTIONS 2026

	Parutions	Clôture des inscriptions	Livraison matériel (au plus tard)
Ecofin MAG BE n°23 - 2026	Juin	début avril	début mai
Ecofin MAG BE n°24 - 2027	Janvier	début novembre	début décembre

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

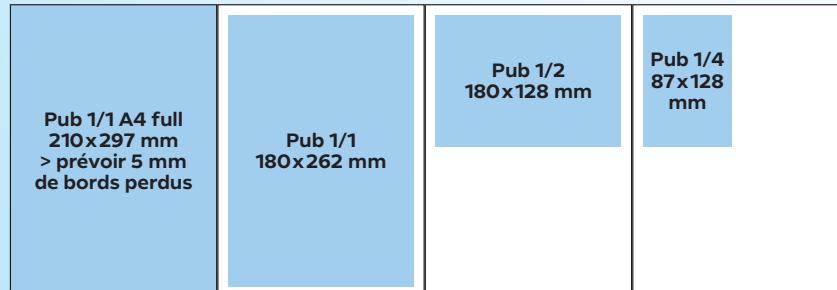
## Tarifs des emplacements publicitaires Édition Belgique 2026

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



#### 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](http://www.ecofinclub.be) • [www.ecofinclub.lu](http://www.ecofinclub.lu) • [www.ecofinclub.international](http://www.ecofinclub.international)

INTRANET DISPONIBLE À PARTIR DE JANVIER 2026

# CERCLE ECOFIN CLUB

BELGIQUE, GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG & INTERNATIONAL



## TARIFS 2026 - DEVENIR MEMBRE

### MEMBERSHIP SOCIÉTÉS & PRIVÉS\*\*

Inscription nominative, non-transmissible

1 AN\* 2 ANS\*

**Les avantages:**

- > Envoi du magazine semestriel «**ECOFIN MAG**»
- > Accès à l'**Intranet des membres et autres infos**.

1 pers. 590 € 990 €

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.
- > D'inviter un client 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**.

1 pers. 790 € 1390 €

2 pers. 1290 € 1990 €

### 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](http://www.ecofinclub.be)  
[www.ecofinclub.lu](http://www.ecofinclub.lu)  
[www.ecofinclub.international](http://www.ecofinclub.international)

\*H.T.V.A. par année calendrier

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



# FIER D'ÊTRE BELGE

## UN TORRÉFACTEUR BELGE HISTORIQUE ET ENGAGÉ VISITE EN ENTREPRISE !

**Rombouts**

**Fondée en 1896, Rombouts reste une société familiale à fort ancrage belge. Xavier Rombouts, qui en représente la 4<sup>e</sup> génération, poursuit un savoir-faire à l'ancienne, tout en s'engageant dans une démarche sociale, de durabilité et de commerce équitable.**

En dépit de son développement à l'international, Rombouts a su préserver sa belgitude et le secret d'une torréfaction artisanale lente. « Notre méthode assure une torréfaction uniforme jusqu'au cœur du grain », assure Xavier Rombouts. « C'est l'inverse de la méthode industrielle dite 'flash', où l'on grille les grains à 800°C pendant 90 secondes; ils sont brûlés en surface mais pas grillés à cœur. »



### Une démarche durable

La société s'inscrit dans une vision de commerce équitable. « Nous avons des relations directes et à long terme avec des coopératives de production au Laos, au Congo et au Mexique. Nous les aidons à améliorer la qualité et la productivité de leur récolte, exigeons que les producteurs bénéficient d'un revenu suffisant et nous engageons à acheter la plus grande partie de leur production. » Les revenus dégagés dans ces pays leur permettent aussi de financer des routes, des écoles, des centres de soins, etc.

Ces préoccupations éthiques se manifestent aussi en Belgique. L'entreprise soutient par exemple des artistes belges peu connus du public, tels que Charline Lancel, de même que des initiatives dans l'enseignement au niveau des écoles hôtelières ainsi qu'une association de lutte contre la pauvreté infantile.

« Cette association aide des enfants de toute origine résidant en Belgique », précise notre interlocuteur. « Chez nous, un enfant sur cinq vit dans une famille avec des revenus en-dessous du seuil de pauvreté. Nous finançons notamment

l'achat de fauteuils roulants pour des enfants handicapés. » Xavier Rombouts reste humble: « Nous travaillons bien sûr à l'échelle d'une PME. Toutefois, si chacun mène de telles petites actions, on peut arriver à de grandes choses, à rendre la société un peu meilleure qu'elle ne l'est. »

### Le café: le fil conducteur d'une journée productive au travail

Combien d'entre nous débutent leur journée de travail avec une tasse de café à la main? Pour beaucoup, c'est bien plus qu'une simple boisson, c'est un catalyseur qui nous propulse vers une journée pleine de succès! Le café ne se contente pas de nous donner un petit coup de fouet matinal, il incarne également ces moments de pause bien mérités au cours d'une journée chargée. C'est l'occasion de se recentrer et de se ré-énergiser pour les défis à venir. Il ne s'agit pas seulement d'une boisson mais d'un rituel qui nous relie, nous motive et nous inspire à donner le meilleur de nous-mêmes!

Plus d'info : [www.rombouts.com/fr](http://www.rombouts.com/fr)

**XAVIER ROMBOUTS**

CEO - Cafés Rombouts



# NOUVEAUX MEMBRES BE/LU/INTL



**Benjamin Bataille**  
Associé  
Happinext



**Pauline Benoit**  
Head Of Business  
Development  
Goeres Hotels



**Julien Bos**  
Gérant  
PGR Habitat Sàrl



**William Bourgeois**  
Business Development  
Manager  
BIL France



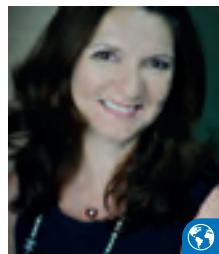
**Stephane  
Castrogiovanni**  
Director - Client Advisor -  
European Desk  
Quintet Private Bank  
(Europe)



**Patrick Cattin**  
Associé  
Patrick Cattin



**Denis Clebant**  
Consultant  
DC Conseils - DC Advisory



**Dominique Chausse**  
Senior Realtnship  
Manager



**Thibaut Ciccone**  
Beangels Luxembourg  
Coordinator  
Be Angels



**Thierry Closset**  
Programme Manager  
European Defense Agency  
M. Thierry Closset



**Liliana Damianov**  
Partner  
1To 1 Advisors



**Roger De Passe**  
Administrateur  
Zenfin Consult srl



**Laurent Demeulder**  
Chief Risk Officer  
Foyer Assurances sa



**Sebastien Derdelinckx**  
CEO  
Acounting Technology Srl



**Patricia Di Croce**  
Head Of Wealth Planning  
Belgium  
Edmond de Rothschild



**Damien Dujardin**  
Senior Private Banker  
Nagelmackers



**Guillaume Foillard**  
Senior Associate | Avocat  
au Barreau de Paris  
A&O Shearman



**Christine Fornaroli**  
Conseil Immobilier Sur  
Mesure  
Sourcea Advisory



**Benoit Greindl**  
CEO  
Résilience Institute Global sa

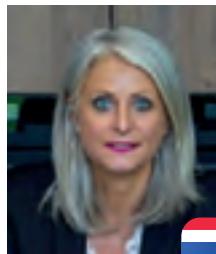


**Nicolas Hamblenne**  
Avocat  
Pragma Law



ECOFIN  
CLUB

# NOUVEAUX MEMBRES BE/LU/INTL



**Benedicte Hiernaux**  
Business Development  
Facilitator



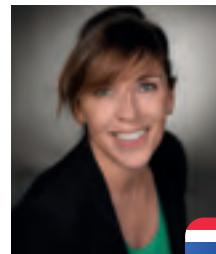
**Carine Jungbluth**  
Administratrice  
VFB



**Thierry Languillier**  
Private Banker  
Pire Asset Management



**Bertrand Marot**  
Membre du comité de  
direction  
Banque Transatlantique



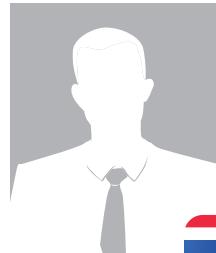
**Sophie Michaux**  
Gérante Architecte  
Urbaniste  
UMA Architectes



**Magali Micheletti**  
Avocate  
Auren Luxembourg S.à.r.l



**Chloe Motte**  
Senior Estate Planner  
Banque Nagelmackers s.a.



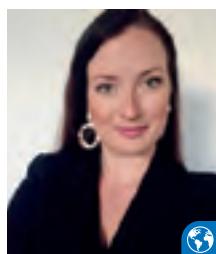
**Romain Olk**  
Agent Administratif  
Cgpo - Centre de Gestion  
et d'organisation de L'État



**Arthur Pagliuca**  
Sales Executive  
Goeres Hotels



**Eric Louis Poskin**  
Corporate Strategy  
Aphaia



**Stephanie Roderburg**  
Portfolio Manager  
Genève Invest S.à.r.l.



**Mattieu Sabonnadiere**  
Responsable Actionnariat  
Managers / Senior Wealth  
Manager  
Banque Transatlantique



**David Simoka**  
Director - Client Advisor -  
European Desk  
Quintet Private Bank  
(Europe)



**Sophie Slits**  
Conseiller Patrimonial -  
Estate Planning  
Delen Bank



**Tania Van Den Brande**  
Founder  
Sowy Communication srl



**Xavier Van Rooyen**  
Architecte Gérant  
Open Asrl



**Philippe Vekemans**  
Business Development &  
Transition Director  
Laurentysa



**Bernard Yasse**  
CEO  
Efplus s.a.

**ENVIE DE REJOINDRE  
LE CERCLE ECOFIN CLUB  
BE/LU/INTL ?**

[www.ecofinclub.be](http://www.ecofinclub.be) - [www.ecofinclub.lu](http://www.ecofinclub.lu) -  
[www.ecofinclub.international](http://www.ecofinclub.international)




# LA GRANDE LIBRAIRIE

## NOMADIC SOULS

WHAT IF TRAVELLING THE WORLD ENABLED US TO REDISCOVER OUR NATURAL ABILITY TO INTERACT WITH OTHERS AND OUR ENVIRONMENT WITH AGILITY, LEADING US TO ABUNDANCE?

***In this time of total transformation, we need to consider the unique role we wish to play in a fragmented yet interconnected world.***

Living abroad allows us to experience diversity by taking a step back from our culture of origin. This leads us to question our identity, our belief system and our prejudices. But diversity is a reality that affects everyone, whether you have moved abroad or not, and inclusion should strike a chord in everyone's heart.

**Nomadic** helps you to understand the essential personal and professional challenges you may face when travelling around the world.

More than just a travel or expat guide, this book has a universal reach that encourages women and men to expand their horizons, to develop a transformative attitude towards inclusion, resilience and harmony.

### NEW MODELS OF LEADERSHIP

*"Women and men are complementary and interdependent. They share this magnificent power of co-creation as a sparkle to who they truly are. Trusting your talents and skills can contribute to a fairer balance of strengths and new models of leadership."*

Bringing a team together requires to recognise the added value of each individual within the group. But you first have to break through your inner boundaries before leading others. With a better understanding of oneself and others, you can also interact more freely.

**Nomadic Souls** explains how acting with integrity and humility, two of the eight qualities of the team leader abroad described, can help you address adversity in critical situations.

I suggest that peace, unity and harmony are the three levels of alliance needed to enhance new forms of collaboration.

The heart connection is stronger than what our ego-driven, fear-influenced mind dictates we

should believe and how we should act towards others. All our actions have an impact, it's like a ripple effect.

### WOMEN HAVE THE POWER TO TRANSFORM THE WORLD

I dedicated this book to women travelling the world, or are on the brink of taking this leap, so they could believe in themselves and in the power of their actions. I believe that many men will also be receptive to the universal messages in this book. Through my experience of living abroad, I observed the different roles of women around the world and realised that, despite our diverse cultural backgrounds, we share common values.

All women, especially those who have been exposed to other people and places, are in an ideal position to (re)discover their natural power of interconnection through their innate link with Mother Earth, fertility and nurturing. They also have a special sensitivity to the world's needs.

Through self-acceptance, recognition of others, resilience and love, this journey of personal growth and multicultural discovery awakens you to your powers to transform the world.

### ALIGNING WITH THE LAWS OF THE UNIVERSE, A NEW ATTITUDE

I researched and interpreted Hermetic principles and other universal laws in the context of living abroad so that we can all develop a new mindset:

- Be a citizen of the world
- Act as a beginner
- Be a learner
- Develop wisdom and resilience
- Go with the flow of life
- Receive and give

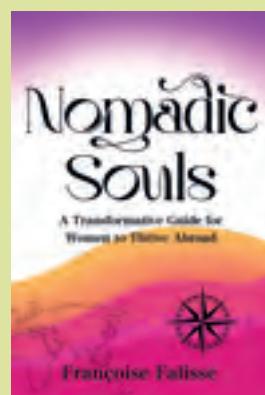
Do you aspire to be the creator of your life?

**Nomadic Souls** is the guide you will cherish because the women's stories it contains could very well be yours.

**Nomadic Souls** is for men and women who, through encounters with other cultures, wish to increase their self-awareness and become co-creators of peace, unity and harmony in the world.

The more we become aware of ourselves, the more we understand the cultural dimensions and interactions that exist between all of us, the better we can lift the frontiers that divide us. We live on the same planet. But the way we live and the culture we come from make us see life differently. We all strive for love, we all want to live in peace, create inner harmony is something that we are all searching for.

**Nomadic Souls**, Françoise Falisse, Paul Smith Publishing London, August 2025



**FRANÇOISE FALISSE**

Founder of Women Abroad Coaching and Women Abroad podcast



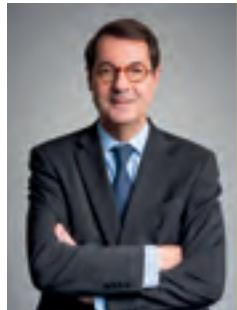
# LA GRANDE LIBRAIRIE

# RÉVEILLEZ VOS TALENTS !

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

### Prof. Dr. BRUNO COLMANT

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



**Ecofin Mag:** Pour commencer, qu'est-ce qui vous a poussé à écrire ce livre ?

**Bruno Colmant:** Ma relation profonde avec les États-Unis, forgée par des décennies d'expérience et des racines familiales, m'a imposé ce devoir. Ce pays, où j'ai étudié et travaillé, et surtout, qui a offert la liberté à mes ancêtres luttant à la fin du 19<sup>e</sup> siècle, ce pays que j'ai aimé pour ses idéaux de liberté, est aujourd'hui le théâtre d'une rupture déchirante. J'ai vu comment la démocratie américaine, autrefois un modèle, est minée de l'intérieur par un protofascisme numérique et un projet totalitaire cohérent. Les signes d'une violence institutionnelle, d'une gouvernance autoritaire et d'une dérégulation au profit de forces technologiques ont transformé le pays. Le voir glisser vers une dictature numérique où l'expérience humaine elle-même est la matière première et où la liberté se dissout sous une emprise douce, presque consensuelle des algorithmes, cela a été un choc et une urgence. Je ne pouvais rester silencieux face à cette défaite progressive et numérisée de la raison.

**Ecofin Mag:** Quel a été le déclenchement précis de votre réflexion, le moment où vous avez senti qu'il fallait explorer ces sujets en profondeur ?

**Bruno Colmant:** Le déclenchement réside dans l'observation que la violence sous Trump est devenue un instrument central d'une gouvernance autoritaire, loin d'être un simple accident. J'ai constaté que les actions de Donald Trump, la militarisation de l'espace public, les attaques systématiques contre l'État de droit n'étaient pas des dérapages isolés, mais les composantes d'une stratégie cohérente. Surtout, la manière dont il internalise la violence en désignant les ennemis à l'intérieur des États-Unis m'a frappé. Mais au-delà de Trump, c'est la machination froide d'une alliance entre une contre-révolution philosophique — le Dark Enlightenment — et les dirigeants de la Silicon Valley qui m'a alerté. Comprendre que le danger n'est pas une abstraction théorique, mais un complot concret orchestré en silence par des algorithmes fut le point de non-retour.

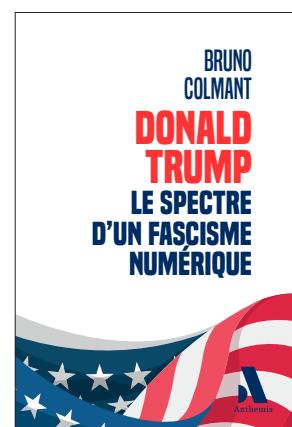
**Ecofin Mag:** Quel est le message fondamental que vous souhaitez transmettre à vos lecteurs à travers cet essai ?

**Bruno Colmant:** Le message est un avertissement urgent: nous faisons face à une nouvelle forme insidieuse de fascisme libéral, un protofascisme

numérique qui, sous le couvert de la liberté individuelle et de la dérégulation, érode les fondements de la démocratie de l'intérieur. Il ne s'agit pas d'un retour du fascisme classique, mais d'une cristallisation lente où la démocratie est vidée de sa substance collective. Le danger, c'est que cette emprise est plus subtile, plus virale, orchestrée en silence par des algorithmes, transformant le citoyen en variable d'ajustement et sa liberté en simple optimisation comportementale. Je souligne aussi la dérive eugéniste et transhumaniste de certains acteurs. Il faut comprendre que cette mutation est une confrontation, peut-être finale, avec les choix que l'humanité doit commettre.

**Ecofin Mag:** Enfin, si vous deviez résumer les principaux enseignements que l'on doit tirer de votre travail, quels seraient-ils ?

**Bruno Colmant:** Les enseignements sont cruciaux: premièrement, la nécessité d'une défense sans concession des institutions et des contre-pouvoirs. Deuxièmement, lutter contre les fractures sociales abyssales qui nourrissent cet autoritarisme, car l'inégalité devient le combustible. Troisièmement, réaffirmer la raison, l'empathie, la vérité face à la manipulation des émotions et la dissolution du sens commun. Quatrièmement, une réponse éthique et morale s'impose face à ce nouveau contrat social où nous livrons nos vies aux souverains algorithmiques. Il faut se souvenir que les droits humains ne sont pas négociables et résister à l'obéissance anticipée qui offre une légitimité à ces régimes. La démocratie est une conquête fragile et renouvelée, et il y a une urgence absolue à agir.





**BNP PARIBAS  
WEALTH MANAGEMENT**