

LE TEMPS

CHF 4.50 / France € 4.50

VENDREDI 29 NOVEMBRE 2024 / N° 8089

Portrait

Comment le comique Benjamin Décosterd chatouille vos consciences ●●● PAGE 20



Carrières

Parler suisse-allemand peut être un avantage. Nos offres d'emploi ●●● PAGES 14, 15

Technologie

Swisscom lance une plateforme d'intelligence artificielle ●●● PAGE 11

Sport

Comment le Servette FC est devenu l'objet d'une (bonne) série ●●● PAGE 17

Etrange casting pour un ancien crime

JUSTICE Un étrange dossier atterrira lundi devant les juges du Tribunal pénal fédéral: celui de l'exécution à Genève d'un diplomate égyptien, en 1995

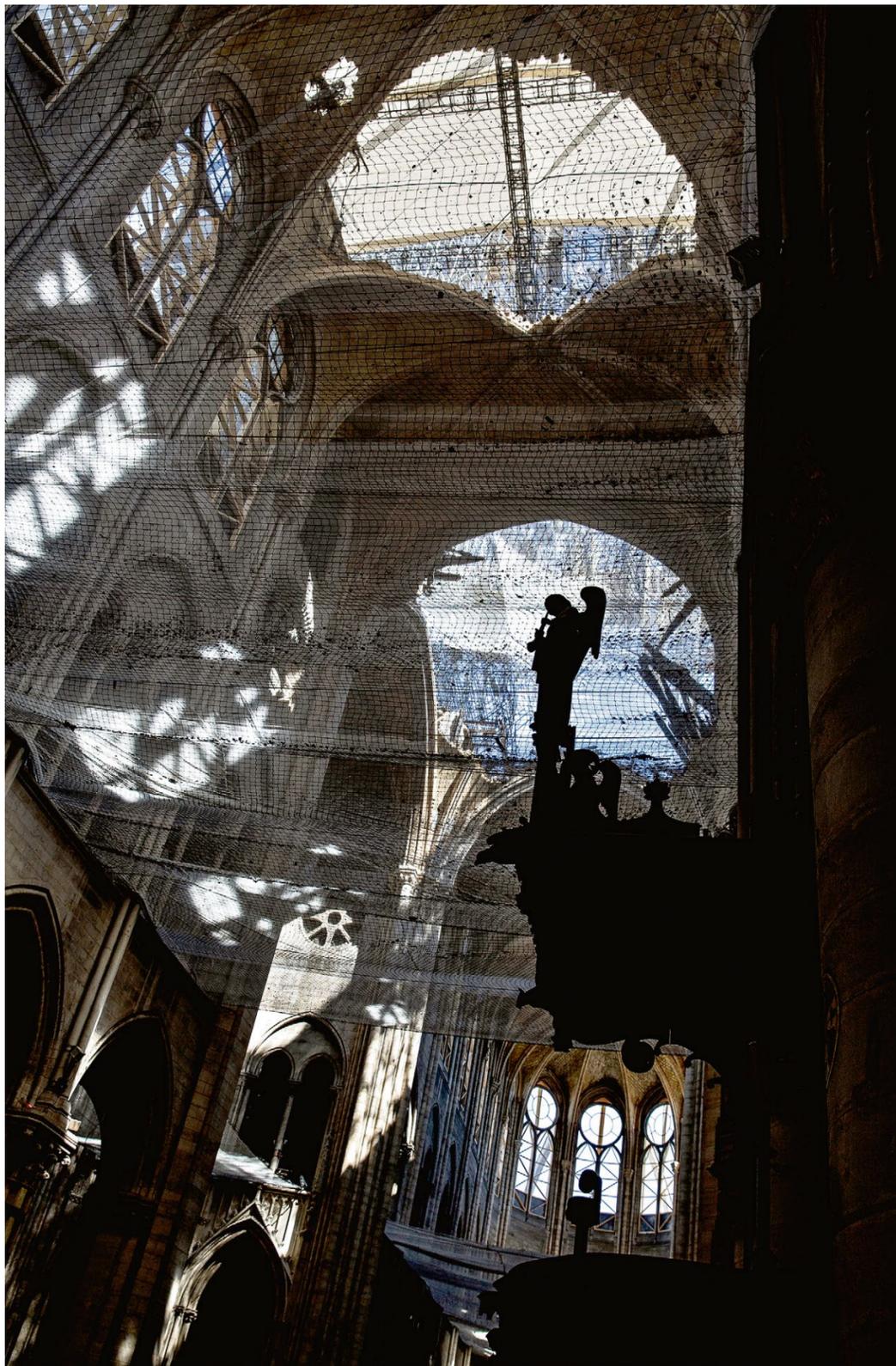
■ De l'ADN trouvé sur les lieux à l'époque du crime correspond à celui prélevé 23 ans plus tard sur le prévenu et sur sa compagne à l'occasion d'un contrôle de routine

■ Le dénommé Momo est accusé d'assassinat pour avoir abattu le chargé de mission sur commande. Il doit aussi répondre de viols et d'autres infractions

■ Sa compagne de l'époque, qui elle comparait libre au procès, est accusée de complicité pour avoir aidé à fabriquer le silencieux. Tous deux contestent les faits

●●● PAGE 7

Une résurrection à marche forcée



FRANCE Notre-Dame de Paris (photographiée ici quelques mois après son incendie) rouvrira ses portes le 7 décembre. C'est le fruit d'un travail acharné. (PARIS, 3 JUILLET 2019/PATRICK ZACHMANN/MAGNUM PHOTOS)

●●● PAGES 4, 18, 19

ÉDITORIAL

Notre-Dame, priez pour la France (et Emmanuel Macron)

GRÉGOIRE NAPPEY

«On a un problème.» C'est ainsi, selon les récits des médias français, que Brigitte Macron interpelle son mari, le lundi 15 avril 2019, alors qu'il est en train d'enregistrer une allocution télévisée censée répondre à la crise des Gilets jaunes. Notre-Dame de Paris brûle. Discours annulé, gestion d'une nouvelle crise, vraie émotion du chef de l'Etat. Et cette promesse, critiquée çà et là mais jamais contredite par les experts: le monument sera réhabilité d'ici cinq ans.

Ce lustre, on y est. Autoproclamé chef de chantier et obsédé par la mission – le bourdon du beffroi sud, deuxième plus grande cloche de France, ne s'appelle-t-il pas Emmanuel? –, le président effectue sa dernière visite ce 29 novembre, avant la réouverture le 7 décembre.

Diriger un pays, c'est un chemin de croix. Le président, parfois messie lorsqu'il est en campagne, ne l'est rapidement plus une fois au pouvoir. Pas encore arrivé à la fin de son supplice – mais certains réclament sa démission –, Emmanuel Macron espère un moment de grâce pour cette séquence sur l'île de la Cité, au cœur de la capitale. Comme un second miracle cette année, après des Jeux olympiques à succès en été. Car pour le reste, autant le

chef de l'Etat semblait acculé dans une France à feu et à sang en 2019, autant il s'est dangereusement rapproché du Golgotha en cette fin de 2024. La posture de son gouvernement de semi-cohabitation est très fragile et son bilan s'écroule dans un pays financièrement à genoux.

Dans ce contexte, les festivités pour Notre-Dame sont d'une portée symbolique extrême. Elles oscillent entre chant du cygne et, comme les JO, célébration d'une forme de génie français, dans un pays capable de magnifier l'organisation d'un grand événement et d'encenser son patrimoine, surtout quand il est miraculé et brillamment restauré.

Dix jours après l'incendie, lors d'une conférence de presse remplaçant l'allocution annulée du 19 avril, Emmanuel Macron avait souligné la nécessité de «reconstruire l'art d'être Français». Evoquant par ailleurs les jeunes pompiers ayant sauvé l'édifice, il disait qu'ils incarnaient la solidité de la nation. On frise l'allégorie, mais il y a aussi un contraste terrible. Notre-Dame est bien reconstruite et, avec elle, comme cet été, une certaine fierté d'un peuple et de son chef; autour cependant, tout vacille. Il faudra davantage que des prières dans une cathédrale flamboyante neuve pour ressusciter la France. Et plus encore pour son président. ■

Notre-Dame est bien reconstruite. Autour cependant, tout vacille

Un secteur à plat

ÉCONOMIE L'industrie automobile européenne comptait beaucoup sur les batteries de Northvolt pour contrer la concurrence chinoise

■ Mais l'effondrement du géant suédois met des bâtons dans les roues de l'Union européenne

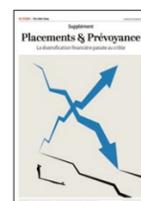
●●● PAGE 3

Le chocolat qui rend fou

RÉSEAUX Du chocolat fourré à la pistache? Pourquoi pas, et les confiseurs des Emirats arabes unis ont bien le droit d'y avoir pensé. Ce qui s'explique moins peut-être, c'est l'ahurissante hystérie qui s'est emparée de la planète lorsqu'elle a découvert ce «chocolat Dubaï». Retour sur une histoire parfaitement contemporaine. ●●● PAGE 9

SUPPLÉMENT

Placements & Prévoyance



Investir dans les cryptomonnaies grâce au cadre bancaire sécurisant, renforcer sa prévoyance avec le 3e pilier et profiter d'un atout insoupçonné des entreprises suisses cotées: à retrouver dans ce cahier spécial réalisé en collaboration avec la «Neue Zürcher Zeitung».

2 Débats

Frein à l'endettement ou relance de l'investissement?

OPINION

L'Allemagne, qui a mis en place une politique dite du «frein à l'endettement» en 2009, discute depuis d'un allègement de cette réglementation que d'aucuns jugent trop rigide, et clairement nuisible à une politique d'investissement ambitieuse. En Suisse, le parlement fédéral s'apprête à se prononcer sur le budget pour l'année à venir et le plan financier 2026-2028. Ici aussi, le «frein à l'endettement» fait l'objet d'âpres discussions. En effet, malgré la dramatisation excessive qu'on entend ici et là, les finances fédérales se portent bien, très bien même. Aussi, personne ne conteste la nécessité de les maintenir sous contrôle. Mais ce contrôle légitime ne doit pas se muer en sectarisme budgétaire.

Malheureusement, la tendance, ces vingt dernières années, n'a pas été tant à la stabilisation de l'endettement (en pourcentage du PIB) qu'à une volonté permanente de réduction de la dette, là même où le niveau de cette dernière se trouve à des années-lumière du stade critique, qu'elle a atteint parfois chez certains de nos voisins. Car réduire la dette est en soi une bonne idée, mais si c'est au détriment du pays, de son avenir ou de la cohésion sociale, alors c'est une politique mortifère.

En effet, les finances d'un pays ne fonctionnent pas comme celles d'un ménage. Elles sont bien plus dépendantes des investissements futurs, qui prennent des années avant de porter leurs fruits. Comme le mentionne l'économiste allemand Marcel Fratzscher, qui dirige aussi l'Institut allemand pour la recherche économique: «Le frein à l'endettement n'est plus adapté à notre époque car il prive la politique de la marge de manœuvre nécessaire



BAPTISTE HURNI
CONSEILLER AUX ÉTATS (PS/NE)
VICE-PRÉSIDENT DU PS SUISSE

Je regrette que l'on ne conçoive aujourd'hui les investissements qu'en réponse à des lacunes, et non comme des opportunités

pour réaliser des investissements pour l'avenir.» Dans le même contexte politique allemand, où la dette s'établit à environ 64,01% du PIB (contre 39,34% en Suisse), le dirigeant du parti conservateur CDU, Friedrich Merz, s'est dit ouvert à une évolution des règles du frein à l'endettement, et ce, pour garantir les investissements et le progrès du pays.

On pourrait penser que le consensus guette. Et pourtant.

Pourtant, dans un entretien avec la plateforme La Vie économique, la directrice de l'Administration fédérale des finances, Sabine D'Amelio-Favez, met en miroir la culture de l'épargne des Suisses et celle de l'AFF: «Je préfère gagner de l'argent avant de le dépenser.» Or, les investissements d'aujourd'hui, dans l'innovation, les infrastructures, font office de moteur de l'attractivité

économique de demain, et donc de nos revenus futurs. C'est pour cela que les dépenses fédérales qui sont décidées aujourd'hui revêtent une importance cruciale pour l'avenir, car un investissement ambitieux fait incontestablement figure de cause du revenu, au moins autant que l'inverse. Plus loin, elle s'étonne: «Où existe-t-il des lacunes d'investissement?» Là encore, je regrette que l'on ne conçoive aujourd'hui les investissements qu'en réponse à des lacunes, et non comme des opportunités afin de positionner notre économie.

La question n'est pas vraiment de savoir quel domaine doit faire le fruit d'un arbitrage favorable au détriment de quel autre domaine. C'est un changement de paradigme qui est nécessaire. Nous devons élargir notre perspective, et concevoir la politique budgétaire de la Confédération selon des critères relatifs à l'économie et à la population, et non à la comptabilité. Autrement dit, il nous faut mettre du relief dans ce débat, et prendre en compte les perspectives, et les retours sur investissements potentiels, et non uniquement les flux entrants et sortants.

Dès le début de la session d'hiver des Chambres, nous débattons de la hausse des crédits alloués à l'armée. A titre personnel, je m'oppose à une hausse du budget de l'armée, et plaide pour une enveloppe plus importante à destination des EPF et de la recherche. Si nous pouvons débattre du bien-fondé de ces évolutions, nous ne devrions pas répondre à ces questions par le prêt-à-porter idéologique du «frein à l'endettement», mais par une analyse détaillée et ambitieuse des opportunités et des besoins. Le groupe socialiste a d'ailleurs déposé une motion en ce sens au Conseil national. ■

Une feuille de route vers l'apaisement au Proche-Orient

OPINION

Un conflit complexe et instrumentalisé à l'échelle mondiale. Le conflit israélo-palestinien est mal compris en Occident, où des narratifs trop politiques, religieux ou doctrinaires occultent les racines du problème. Notre Association Suisse-Israël met l'accent sur ce qui contribue à rapprocher les points de vue et à éviter les conflits, bref, tout le contraire de mettre de l'huile sur le feu.

La «terre d'islam». Après la Seconde Guerre mondiale, des dizaines de nations, dont Israël, ont vu le jour dans le grand mouvement de décolonisation, et d'indépendance des peuples. Ces nouveaux Etats ont tous été reconnus et admis à l'ONU. Parmi eux, Israël est soumis à un traitement différent: depuis sa création en 1948, son existence est contestée par les pays arabo-musulmans qui refusent tout partage de territoire, ce qui empoisonne jusqu'à aujourd'hui l'atmosphère. C'est moins l'absence d'un Etat de Palestine que la présence «insupportable» d'Israël au Moyen-Orient qui dérange certains, avec leur prétention d'un autre âge à un monopole religieux exclusif sur une «terre d'islam».

La première étape d'un apaisement est le respect des droits des minorités et l'abandon de toute prétention hégémonique. Israël, riche de son histoire millénaire, forme sans le moindre doute une partie du Moyen-Orient.

Contre qui Israël se bat-il? La cause palestinienne est instrumentalisée aujourd'hui par une coalition hétéroclite dont le ciment est la détestation d'Israël et de l'Occident. Un conflit asymétrique oppose un Etat de droit, Israël, aux mouvements terroristes Hamas, Hezbollah et Houthi, plus ou moins soutenus par les Etats «officiels» qui les



JEAN AUGUSTE NEYROUD
VICE-PRÉSIDENT NATIONAL DE L'ASSOCIATION
SUISSE-ISRAËL

La création d'un Etat palestinien à côté de l'Etat d'Israël est incompatible avec la poursuite d'activités terroristes

hébergent – l'Autorité palestinienne, le Liban et le Yémen – et fortement soutenus par l'Iran des mollahs qui les approvisionnent en armes et en conseillers. Ni l'Autorité palestinienne, ni le gouvernement libanais, ni le Yémen ne veulent assumer la coresponsabilité des attaques lancées sur le territoire israélien. Le Hamas et le Hezbollah amassent des armes dans leurs tunnels tout en laissant cyniquement leurs populations civiles exposées aux inévitables représailles israéliennes. Ils misent sur la sensibilité humanitaire des pays occidentaux pour réparer leurs dégâts.

Une deuxième étape consiste à mieux définir les enjeux de la confrontation: que veut chaque partie prenante? Quel est son intérêt? Comment, par exemple, comprendre le soutien iranien au terrorisme ou l'implication des Houthis? Il faut remettre la Palestine au centre

de la réflexion et clarifier l'agenda de chaque partie.

L'Etat de Palestine. Les milieux palestiniens et pro-palestiniens s'accrochent à une dialectique discutable invoquant, selon les circonstances, l'action politique ou l'action armée. Or, la création d'un Etat palestinien à côté de l'Etat d'Israël est incompatible avec la poursuite d'activités terroristes: Israël n'acceptera jamais un arrangement qui maintient l'option du terrorisme à ses portes (et à celles de l'Europe!). Le 7 octobre 2023, le pogrom commis par le Hamas sur la population civile israélienne a repoussé tout règlement de plusieurs années. Le triste spectacle de l'UNRWA ne plaide pas en faveur du rôle de l'ONU.

La troisième étape exige de renoncer à la violence. Il n'y aura pas de salut sans que les groupes terroristes voués à l'élimination de l'Etat d'Israël soient mis définitivement hors d'état de nuire.

Géostratégie planétaire. Plusieurs puissances étrangères voient un intérêt à laisser pourrir la question palestinienne. Cela favorise les tensions dans beaucoup de domaines éloignés de cet enjeu: pénétration de la Chine, influences de la Russie et des Etats-Unis, rôles de l'Iran et de la Turquie dans le monde arabe, maintien des monarchies pétrolières, conflit latent Nord-Sud, etc. Cela retarde la marche vers la solution de problèmes régionaux.

Dans la quatrième étape, chaque partie prenante devra distinguer la question palestinienne de sa propre stratégie mondiale et lui offrir une issue. Ainsi, délesté de ses pesanteurs étrangères, le conflit trouvera peut-être sa solution.

Les partis pris sommaires et la désinformation n'améliorent pas le sort des victimes: ils retardent le règlement des problèmes. ■

Le triste retour des mines antipersonnel

CHRONIQUE



MARIE-HÉLÈNE MIAUTON
ENTREPRENEUSE ET ESSAYISTE
MH.MIAUTON@BLUEWIN.CH

Sur la place des Nations, à l'entrée de Genève, la fameuse *Chaise cassée* attire le regard et intrigue le passant depuis 1997. Cette œuvre de Daniel Berset a été conçue et réalisée avec pas moins de 5500 kg de bois et, sachant que le socle de chacun des pieds pèse ses 7 tonnes de béton, on se félicite qu'elle n'en ait que trois! Offerte par Handicap international, cette sculpture rappelle que les mines antipersonnel et les armes à sous-munitions sont proscrites depuis la Convention d'Ottawa, signée par 164 pays, qui en interdit l'emploi, le stockage, la production et le transfert. Malheureusement, sur le terrain de la guerre en Ukraine, elles ont été utilisées par les Russes (non-signataires de la convention), puis maintenant par les Ukrainiens (pourtant signataires et qui transgressent ainsi le droit international) auxquels les USA (non-signataires) viennent d'en procurer assez pour estropier bon nombre de soldats et surtout de civils. Cette situation prouve que, quand les deux plus grands Etats militaires du monde refusent de parapher un accord, autant le jeter à la poubelle. La *Broken chair* assiste donc impuissante au triste retour de ces engins de malheur.

On apprend également que des milliers de munitions suisses destinées au tir de précision ont été fournies illégalement à l'Ukraine, au gré d'une livraison à la Pologne qui n'a pas respecté l'embargo. Là encore, malgré toutes les précautions, les engagements restent lettre morte. L'inquiétude est d'autant plus grande qu'une partie significative des armes offertes à Kiev est détournée au profit du terrorisme ou du grand banditisme, comme mettait en garde en octobre 2023 à l'ONU l'analyste politique américain Garland Nixon: «Les nations européennes sont déjà très probablement inondées de matériel militaire dangereux», ce qui permettrait aux éléments les plus violents et criminels d'Europe de menacer n'importe quel pays. Nous avons beaucoup de souci à nous faire.

Pourtant, les conventions internationales tentent de limiter la casse sans grand succès. La vente d'armes est encadrée par des dispositions législatives strictes depuis que, en 2013, l'ONU a adopté le Traité sur le commerce des armes, ratifié par de nombreux pays, mais ni par les Etats-Unis, ni par Israël, ni par l'Ukraine (*sic*). L'objectif de ces différents accords est d'éviter que l'action régaliennne des armées, rationnelle et maîtrisée, ne tourne à la violence sauvage, déchaînée et brutale. L'une s'astreint à la mesure issue de la norme tandis que l'autre se complait dans la démesure de la transgression, ce pour quoi la condamnation du terrorisme est quasi générale. L'exercice politique de la force est censé empêcher la violence, mais toutes deux s'entremêlent sur le terrain, quelles que soient l'autorité des officiers et la qualité des soldats. Alors, s'il peut y avoir une éthique de la guerre, la guerre n'est jamais éthique pour autant, et c'est finalement «A la guerre comme à la guerre!»

Il est inacceptable et scandaleux que toute une génération de jeunes gens soit sacrifiée, de même que des populations civiles. Il convient donc à tout prix d'éviter que les guerres ne soient déclarées, en usant d'une diplomatie ferme et dissuasive, mais tout de même attentive aux arguments de l'interlocuteur. C'est ce que l'Occident n'a pas toujours su ou voulu faire, jugeant que les bombardements étaient un moyen de conversation comme un autre. Nous en payons le prix au Moyen-Orient ainsi qu'en Ukraine. De même, une fois que les hostilités sont ouvertes, pour quelques bonnes ou mauvaises raisons que ce soit, il faut s'employer à les faire cesser. Les va-t-en-guerre sont souvent ceux qui tirent un profit économique ou un avantage politique du conflit, mais jamais ceux qui meurent directement au combat. Quant aux civils, on ne leur demande pas leur avis, même dans les pays démocratiques, comme si la pertinence des peuples s'arrêterait au son du canon. Etrange n'est-ce pas? ■

SUR NOTRE SITE

Hyperlien

Un article ou une tribune vous font réagir? Vous voulez prendre la parole sur l'actualité, nous suggérer des sujets? Ecrivez-nous à hyperlien@letemps.ch Une sélection de vos messages (1800 signes maximum) est publiée à intervalles irréguliers en page Carnet de notre édition papier, et une fois par mois environ sur notre site.

www.letemps.ch/hyperlien

L'avenir sombre des batteries européennes

MOBILITÉ Dans les plans de l'Union européenne de réindustrialisation et de préservation de son industrie automobile, l'entreprise suédoise Northvolt occupait une place centrale. Son effondrement met en lumière les difficultés de cette transition

ÉTIENNE MEYER-VACHERAND

C'était l'un des grands espoirs de l'Europe dans la production de batteries pour véhicules électriques pour faire face à la concurrence chinoise. Le 21 novembre, l'entreprise suédoise Northvolt s'est placée sous la protection du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites. La procédure doit lui permettre de restructurer ses créances et de réorganiser ses activités sous la surveillance d'un tribunal, afin d'éviter la liquidation. Dans ce cadre, elle a déjà obtenu une facilité de financement de 145 millions de dollars et un prêt de 100 millions du constructeur du camion suédois Scania.

Cette décision a été prise alors que Northvolt a indiqué qu'elle n'avait plus que 30 millions de dollars de trésorerie et une dette de 5,84 milliards). Peter Carlsson, directeur général de l'entreprise, a annoncé sa démission.

L'entreprise qu'il a fondée en 2016 avec Paolo Cerruti, aussi ancien employé de Tesla, Northvolt, affichait l'ambition de devenir le géant européen de la production de batteries électriques, un domaine aujourd'hui dominé par la Chine. Dans les technologies LFP (lithium, fer et phosphate) et NMC (lithium, nickel, manganèse et cobalt), principalement utilisées par l'industrie automobile,

SUR LE WEB

Pépite énergétique européenne, Northvolt «lutte pour sa survie»

Grand espoir pour la production européenne de batteries, l'entreprise suédoise est en crise. Une situation qui compromet les ambitions économiques du continent et illustre la difficulté de celui-ci à rivaliser avec la concurrence américaine et asiatique.

Retrouvez l'article d'Aline Bassin sur www.letemps.ch

la Chine disposait en 2023 d'un quasi-monopole pour la première et de trois quarts des capacités de production pour la seconde.

«C'est un coup dur par rapport aux espoirs d'autonomisation européens dans le domaine des batteries car Northvolt apparaissait comme l'acteur non asiatique le plus solide en Europe. Ce qui lui avait permis d'obtenir le soutien capitalistique ou commercial d'acteurs comme Volvo, Volkswagen et BMW. Au delà de la fabrication des batteries, il y avait l'idée d'avoir un acteur capable d'intégrer l'ensemble de la chaîne de valeur: anode, cathode et recyclage», résume Bernard Jullien, professeur en économie à l'Université de Bordeaux et spécialiste de l'industrie automobile.

15 milliards d'euros de financement

Pour parvenir à combler ce retard, l'entreprise était parvenue à lever 15 milliards d'euros. Ces dernières années, elle avait multiplié les annonces de construction de nouvelles usines. Northvolt ambitionnait de compter six sites de production: Suède, Pologne, Allemagne, Canada. En mars dernier, elle avait inauguré le début des travaux de sa gigafactory de Heide en Allemagne pour une production devant démarrer en 2026. Mais entre-temps, le

groupe suédois a fait face à des difficultés de montée en puissance de la fabrication. En juin, BMW a annulé sa commande de 2 milliards d'euros passée en 2020 du fait de retards de livraisons.

«Le cas de Northvolt fait prendre conscience de l'ampleur du problème»

ÉRIC DOR, PROFESSEUR ET DIRECTEUR DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES À L'IESEG

Ensuite, c'est la dégringolade. En septembre, l'entreprise, qui emploie alors 6500 personnes, annonce supprimer 1600 emplois. Fin octobre, Volvo indique vouloir racheter à Northvolt ses parts dans leur coentreprise Novo Energy. «La hauteur de la barrière à franchir a été sous-estimée, juge Bernard Jullien. Etre capable de faire tourner ces usines est très compliqué, la courbe d'apprentissage est lente et le taux de scrap [pièce non conforme, ndlr] était plus élevé qu'escompté.»

La chute des ventes de véhicules électriques a aussi pesé sur les pers-

pectives de Northvolt. Confrontée à une interdiction des ventes de véhicules neufs thermiques en 2035, l'industrie automobile maintient sa production historique tout en devant investir dans un renouvellement de ses capacités de production pour les véhicules électriques. Pour Eric Dor, professeur et directeur des études économiques à l'IESEG, ce revers illustre l'ampleur des enjeux qui sous-tendent cette transition: «Le cas de Northvolt fait prendre conscience de l'ampleur du problème que l'on avait sous-estimé. Il n'est jamais facile pour une industrie établie d'être l'agent qui lance une nouvelle technologie.»

Northvolt n'est pas la seule entreprise sur laquelle l'UE mise. En France, la start-up Verkor et l'entreprise ACC créée par Stellantis, Mercedes-Benz et TotalEnergies ont également leur propre projet d'usine de production de batteries. Mais ACC a aussi renoncé à la construction de deux autres sites de production en Allemagne et en Italie. L'échec de Northvolt pourrait rendre plus difficile la poursuite des financements pour la création d'une filière. La dette de l'entreprise suédoise auprès de la Banque européenne d'investissement, bras armé du financement de l'UE, s'élève à 313 millions de dollars.

Cet échec pose aussi la question des choix stratégiques opérés. Alors

que la Chine dispose de plusieurs années d'avance dans les technologies actuelles, l'Europe n'aurait-elle pas dû miser sur la prochaine génération de batteries? «L'idée de passer directement à l'étape d'après est séduisante, mais au-delà de la question de la chimie des batteries, il faudra aussi faire l'apprentissage des procédés de fabrication qu'ont dû réaliser les Chinois sur ces nouvelles générations. Et selon les estimations, il ne faut pas attendre l'arrivée des batteries solides avant 2030-2035», souligne Bernard Jullien.

«Une autre approche serait que l'UE obtienne un accès à la technologie chinoise. Avec le danger que les usines européennes deviennent des lieux d'assemblage. Les autorités européennes réfléchissent à des règles imposant un transfert de technologie, mais reste à voir dans quelle mesure elles seraient applicables», ajoute Eric Dor.

Les constructeurs européens multiplient les collaborations avec les acteurs chinois face à la menace de l'arrivée de véhicules électriques bon marché. Une partie des acteurs de l'industrie souhaiteraient voir l'échéance de 2035 révisée. «Ils militaient déjà pour que l'interdiction soit repoussée lors du réexamen prévu de l'interdiction, dit Eric Dor. Le cas de Northvolt va leur donner des arguments supplémentaires.»

Dans le photovoltaïque, l'heure des accumulateurs a sonné

ÉNERGIE Les prix des batteries ont chuté, leur qualité s'est améliorée et les conditions de reprise de l'électricité deviennent moins intéressantes. De quoi pousser les détenteurs de panneaux solaires à stocker leur surplus d'électricité, estime-t-on dans cette industrie

RICHARD ÉTIENNE

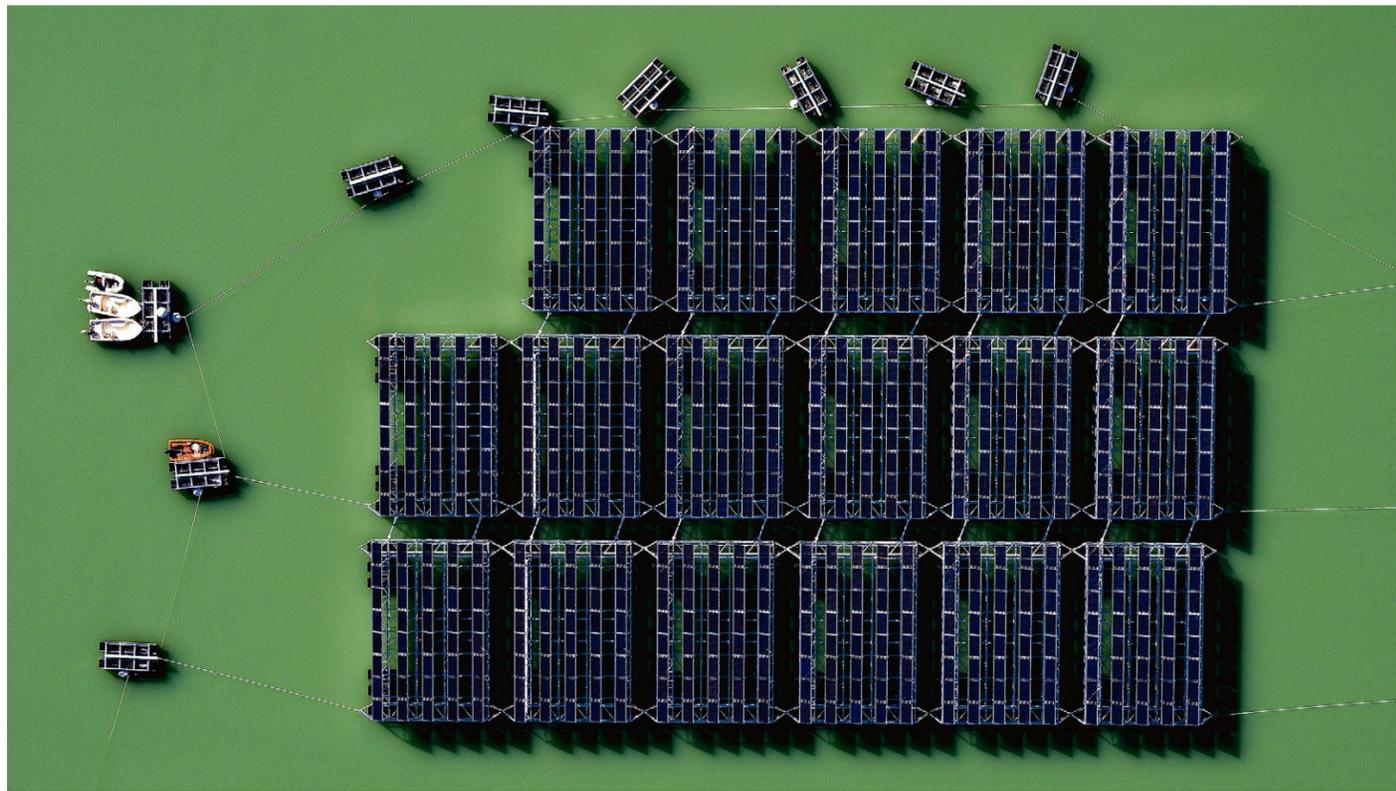
Pour les détenteurs de panneaux solaires, qu'ils soient des particuliers ou des entreprises, voici venu le temps des batteries. C'est en substance le message qui est sorti d'un congrès de Swissolar, l'association des professionnels de l'énergie solaire, et qui s'est tenu jeudi à Yverdon. Financièrement et techniquement, tout incite désormais à doter sa centrale d'une capacité de stockage, même si les besoins peuvent varier d'un profil à un autre.

Jusqu'à présent, les accumulateurs étaient rares. A peine 3% des installations photovoltaïques en Suisse en sont dotées, selon l'Office fédéral de l'énergie (OFEN). Longtemps perçus comme chers et pas encore au point, ces outils n'ont pas forcément été encouragés par les gestionnaires de réseau de distribution qui n'ont pas forcément intérêt à ce que les batteries se déploient. Mais un seuil a été franchi.

«Les choses ont changé»

«On a eu la chance jusqu'à présent de ne pas s'inquiéter du prix de reprise des surplus d'électricité, qui étaient assez élevés. Mais avec la nouvelle loi sur l'électricité [votée le 9 juin dernier, ndlr], les choses ont changé. Et les prix des batteries ont été divisés par dix ans en dix ans», a relevé Claire Gabarrou, gestionnaire chez Romande Energie, lors du congrès. «Tout cela rend le stockage rentable.»

«Les tarifs de reprise ne font plus rêver, il faut donc faire quelque chose de cette électricité», a complété Maud Fouchard, responsable de distribution chez



Des barges flottantes équipées de panneaux solaires sur le lac des Toules. (BOURG-SAINT-PIERRE, 8 OCTOBRE 2019/ VALENTIN FLAURAUD/ KEYSTONE)

Solstis. Cette entreprise romande constate que les modèles fer-lithium-phosphate sont prisés. Leur garantie dure dix à quinze ans, leur densité énergétique est intéressante, tout comme leur temps de recharge rapide. Et elles ne s'enflamment pas.

La loi du 9 juin engendre des changements dans la rétribution des propriétaires de centrales solaires, modifications dont les contours doivent être précisés par le Conseil fédéral. Tout indique que les prix moyens de reprise seront plus faibles, en partie parce que les cours de l'électricité sont retombés à leur niveau d'avant la guerre en Ukraine. Dans une ordonnance, les chiffres envisagés pour ces tarifs tournent entre 3 et 7 centimes par kilowattheure.

«Nous saluons la nouvelle loi sur l'électricité mais ses ordonnances laissent à désirer car les prix qui se dessinent ne permettent pas de garantir la rentabilité pour une grande partie des détenteurs de panneaux solaires sur une villa», a estimé auprès du Temps Yannick Sauter, coordinateur romand de Swissolar, en marge du congrès. «Il faut donc maximiser la consommation propre.» C'est tout ça d'électricité achetée et vendue en moins, dans un contexte où les prix du kilowattheure tendent à monter, contrairement aux tarifs de reprise.

Yannick Sauter estime ainsi qu'une «villa électrifiée» (dotée par exemple d'une pompe à chaleur plutôt que d'un chauffage à gaz) a plus de chance de voir son installation amortie qu'une maison non

électrifiée. Swissolar demande que l'OFEN se base sur des hypothèses réalistes dans ses calculs de rentabilité et applique des tarifs qui permettent une rentabilité pour chaque catégorie de bâtiment.

Chute des prix

Les prix des batteries ont suivi ceux des panneaux solaires, avec une forte chute. «En 2011, un module solaire à 130 watts se vendait 300 francs. Aujourd'hui, un panneau à 450 watts s'écoule entre 50 et 70 francs», indique Jean-Philippe Graf, responsable des ventes en Suisse romande pour Solarmarkt. «Pour les batteries, la courbe est similaire.» Le grossiste estime que le marché des panneaux, en surcapacité, va se consolider. Sur le front des batteries par contre, un triplement

de la production est anticipé d'ici à 2030 avec, là aussi, une domination chinoise. «Rien que CATL, le leader chinois des batteries, en produira alors autant que la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni, le Canada et la Hongrie réunis», affirme Jean-Philippe Graf.

Dans sa stratégie énergétique, la Confédération veut que le solaire produise 35 TWh d'électricité par an en 2050, or aujourd'hui la Suisse n'en fournit pas plus de 6. En 2024, 11% de l'électricité consommée dans le pays a tout de même émané du solaire. «Ce n'est plus une niche mais un élément clé et systémique», a souligné lors du colloque Matthias Egli, le directeur de Swissolar. «Jusqu'à présent, nous avons beaucoup accompli mais le vrai travail ne fait que commencer.»

En Suisse, la puissance photovoltaïque a doublé depuis 2021, au-delà des prévisions de la branche, mais Swissolar estime qu'en 2025 la cadence devrait ralentir, voire baisser. «Ces dernières années, les menaces de black-out, de pénuries et de la guerre ont créé une peur qui a poussé les particuliers à se doter de panneaux. Cette peur est tombée aujourd'hui», estime Yannick Sauter. Le flou politique engendré par la nouvelle loi refroidit aussi les investisseurs, qui ont besoin d'y voir clair, selon lui. Lors du congrès, la fédération s'est félicitée de compter désormais 186 apprentis installateurs ou monteurs solaires en Suisse. Un chiffre en croissance, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, mais que l'organisation aimerait voir doubler rapidement. ■

4 International

Cadeaux au RN face à la censure imminente

FRANCE Cette semaine, la censure de Michel Barnier est devenue quasi certaine dans l'esprit d'une majorité d'observateurs, provoquant un certain alarmisme dans l'évocation de ce qui suivrait. Et de grosses concessions annoncées hier par le premier ministre

PAUL ACKERMANN, PARIS

Le premier ministre français Michel Barnier a de grandes chances de perdre la confiance du parlement dès la semaine prochaine, à peine trois mois après son entrée en fonction. Ce serait une première dans l'histoire de la Ve République. Seul Georges Pompidou avait été censuré en 1962 sous Charles de Gaulle, mais on n'était pas en plein vote de textes budgétaires, qui plus est dans une situation très tendue pour les finances publiques. Et le premier ministre était en poste depuis plus longtemps. Michel Barnier pourrait bien devenir le premier ministre le plus bref de l'histoire.

On sait effectivement depuis mercredi soir que le budget de la Sécurité sociale sera soumis au vote de l'Assemblée lundi. C'est le premier texte définitif d'une série de scrutins qui doivent donner à la France ses budgets pour 2025. Et comme il n'a aucune chance de passer face aux oppositions de la gauche et de l'extrême droite, le premier ministre devra recourir à l'article 49.3 de la Constitution, permettant de le valider sans vote.

Ce passage en force provoquera très certainement le dépôt d'au moins une motion de censure, la gauche radicale l'ayant déjà annoncée. Et toutes les oppo-

sitions pourraient la valider, ce qui serait une première.

Les représentants du Parti socialiste, le plus modéré de l'alliance à gauche, ont effectivement répondu aux pressions du gouvernement en affirmant qu'ils continuaient à vouloir sa chute au vu de son budget «récessif». Le premier ministre s'était tourné vers eux, constatant que Marine Le Pen et les siens multipliaient depuis le début de la semaine les déclarations affirmant qu'ils n'avaient pas été convaincus et qu'ils allaient voter la censure de ce budget qui comporte de nombreuses nouvelles entrées aux frais des Français, notamment sur le prix de l'électricité et le remboursement des médicaments.

Des concessions à plus de 3 milliards

A tel point que le camp du gouvernement tient des propos très alarmistes depuis le début de la semaine. Pour Michel Barnier, la France va au devant «de turbulences graves sur les marchés financiers». L'ancienne première ministre Elisabeth Borne est allée jusqu'à affirmer que si le budget de la Sécurité sociale est censuré, «cela veut dire qu'au 1er janvier votre carte Vitale ne marche plus, que les retraites ne sont plus versées, qu'au bout d'un moment les fonctionnaires

ne sont plus payés». Un scénario catastrophe écarté par la plupart des experts, qui pointent des dispositions spéciales qui permettent de renouveler le budget de l'année précédente en cas d'impossibilité d'en voter un nouveau.

Certains, à la marge du camp centriste, en sont même arrivés à évoquer très explicitement la démission d'Emmanuel Macron, comme l'ancien leader de la droite et ministre sarkozyste Jean-François Copé ou l'influent député centriste indépendant Charles de Courson. «La seule solution serait une démission du président [...] sinon je ne vois pas comment on sort de ce chaos politique», a par exemple déclaré ce dernier.

Finalement, hier, Michel Barnier a annoncé qu'il n'y aurait pas de retour de la taxe sur l'électricité à son niveau pré-covid et guerre en Ukraine, ce qui devrait permettre de fortes baisses de prix (-14% contre les -9% prévus en cas de hausse de taxe). Par ailleurs, le gouvernement annonce aussi qu'il renonce aux augmentations de charges sur les bas salaires. De fortes concessions, correspondant à des demandes de plusieurs forces politiques, notamment le Rassemblement national. Le président du parti, Jordan Bardella, s'est empressé d'affirmer que le RN remportait ainsi une grande victoire. «Mais nous ne pouvons en rester là. D'autres



«La seule solution serait une démission du président, sinon je ne vois pas comment on sort de ce chaos politique»

CHARLES DE COURSON, DÉPUTÉ CENTRISTE INDÉPENDANT

lignes rouges demeurent», ajoutait-il. «Le premier ministre ne peut y rester sourd. Il lui reste quelques jours.»

Hier encore, dans un communiqué de presse, le groupe RN à l'Assemblée sem-

blait effectivement avoir coupé l'herbe sous le pied de Michel Barnier en faisant savoir que ce type d'annonce ne suffirait pas. Le texte listait de nombreuses demandes non négociables: indexation pour tous les retraités des pensions au 1er janvier, engagement de ne pas dérembourser des médicaments, baisse drastique de l'aide médicale de l'Etat aux étrangers en situation irrégulière (Michel Barnier a ouvert la porte à ce sujet), négociation avec Bruxelles d'une baisse de la contribution de la France au budget de l'UE (impensable pour le gouvernement)...

La liste est longue, d'autant que les renoncements du jour pèsent plus de 3 milliards d'euros et s'ajoutent aux autres concessions déjà lâchées ces dernières semaines, estimées à près de 7 milliards d'euros en tout sur les 60 milliards d'économies promises.

Problème: pour maintenir l'objectif de redressement des finances publiques françaises exigé par Bruxelles et toujours promis par le gouvernement Barnier, il faudra donc trouver de l'argent ailleurs et donc fâcher d'autres intérêts. Le tout sous la pression des marchés financiers, une décision de l'agence de notation S&P sur la dette française devant notamment tomber ce vendredi soir. ■

En Russie, succès et déboires des dons juans de la guerre en Ukraine

FRONT Les militaires déployés pour «l'opération militaire spéciale» suscitent un véritable engouement auprès des femmes russes. Les groupes et sites de rencontre spécialisés ont proliféré. Toutefois, les mauvaises pratiques aussi

ALEXANDRE LÉVY, SOFIA

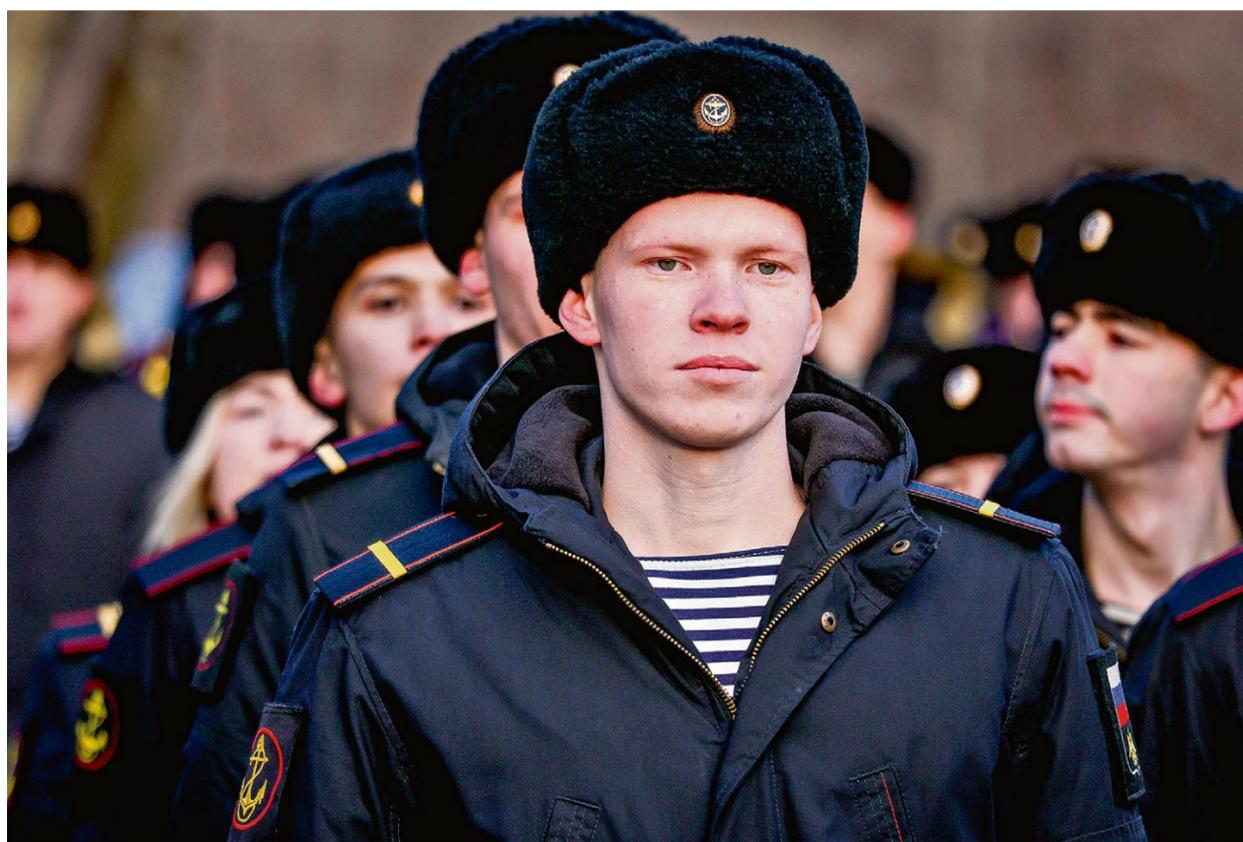
Lorsque Alexandre a posté une photo de lui en uniforme et armé jusqu'aux dents, le visage à peine visible sous la cagoule de son treillis, il ne s'attendait peut-être pas à une telle avalanche de propositions. «Beau gosse!», «Ecris-moi», «Salut, mon valeureux guerrier!»,... Certaines de plus en plus concrètes: «Viens me voir, nous sommes voisins» ou «Lorsque je te regarde, j'ai envie de me mettre aux fourneaux pour toi». Alexandre s'était borné à indiquer juste son prénom et son nom de guerre – *Binokl* (jumelles) –, signe qu'il participe à ce que l'on appelle toujours en Russie «l'opération militaire spéciale» en Ukraine.

«Pour moi, les hommes en uniforme, c'est la famille»

Cet échange récent, comme tant d'autres de ce genre, se déroule sur l'un des groupes spécialisés sur le réseau VKontakte, le «Facebook russe» créé il y a une dizaine d'années par un certain Pavel Durov.

Depuis le début de la guerre, en février 2024, ces groupes et sites de rencontre avec des militaires ont connu un développement exponentiel, passant de quelques centaines d'abonnés à plusieurs dizaines de milliers. On en compte aujourd'hui une bonne trentaine et le nombre de leurs abonnés enfle tous les jours.

Preuve, pour beaucoup, que l'uniforme a la cote dans la Russie de Vladimir Poutine. L'un de ces groupes ratisse d'ailleurs très large, ouvrant ses portes non seulement aux militaires mais aussi aux membres des – très nombreuses – agences de sécurité russes, du FSB à la Rosgvardia, en passant par les unités du Ministère de l'intérieur. «Civils s'abstenir», indique d'ailleurs clairement



Des militaires de la 155e brigade d'infanterie navale de la Garde défilent lors de l'inauguration de l'allée des Héros. (VLADIVOSTOK, 27 NOVEMBRE 2024/IMAGO/ITAR-TASS/SIPA USA)

sur sa fiche une certaine Ekaterina, âgée de 40 ans.

Cette femme originaire de Nijni Novgorod a accepté d'expliquer son attrait pour ces hommes dans une enquête sociologique parue dans le quelque peu confidentiel magazine en ligne Moskvitch («Moscovite»). «Ils ont une aura particulière», dit-elle, une aura qui lui rappelle certainement son père, un militaire de carrière. «Pour moi, les hommes en uniforme, c'est la famille. Des êtres chers, fiables et bons. J'ai toujours été attirée par eux», poursuit-elle. Mais à lire les témoignages de toutes ces femmes, on comprend qu'une catégorie d'hommes en uniforme est encore plus recherchée que les autres:

«L'héroïsme, la bravoure et le sang-froid de ceux qui combattent, ça stimule l'imagination d'une femme»

KSENIA, HABITANTE DE SAINT-PÉTERSBOURG

ceux qui combattent aujourd'hui sur le front ukrainien. Ksenia, de Saint-Petersbourg, se dit fascinée par «l'héroïsme, la bravoure et le sang-froid de ceux qui combattent

en première ligne». «Cela stimule l'imagination d'une femme!», s'exclame-t-elle.

Des «Z-patriotes» dans l'âme

A cette fascination s'ajoute parfois une autre motivation, plus subtile, qu'une certaine Svetlana formule à sa façon: «C'est là-bas, au cours des combats, que les hommes se révèlent tels qu'ils sont.» «Les masques tombent», dit-elle. Toutes ces femmes, visiblement «Z-patriotes» dans l'âme, évitent soigneusement le mot de «guerre». Elles disent également ne jamais aborder le sujet dans leurs échanges avec les soldats sur le front, s'en tenant à la version officielle de l'invasion de l'Ukraine. Aussi, elles semblent

ignorer les réalités de cette guerre qui n'en finit pas ou fermer les yeux.

Selon une récente estimation indépendante, l'armée russe y perd en moyenne 1000 hommes par semaine et les témoignages se multiplient sur les déboires de ces mobilisés et *kontraktniki* régulièrement malmenés voire sacrifiés par leurs commandants dans des assauts aussi meurtriers qu'insensés pour satisfaire les ambitions de l'état-major. Non, ce qui préoccupe surtout ces femmes, c'est de ne pas passer pour «mercantiles» – car on les suspecte régulièrement de courtiser tout particulièrement les hommes du SVO, l'acronyme russe pour «opération militaire spéciale»,

à cause de leurs soldes mirobolantes. «Elles nous prennent carrément pour des vaches à lait», se plaint ainsi un *kontraktnik* (militaire sous contrat), interrogé dans le cadre d'une enquête tout juste parue du projet Sever Reali («Réalités nordiques»), piloté par le service en langue russe de Radio Free Europe/Radio Liberty.

Cette enquête a le mérite de donner l'autre son de cloche, celui des hommes. Beaucoup d'entre eux se disent effectivement harcelés par des demandes d'argent sous toutes sortes de prétextes: enfant malade, dettes et, même une fois, pour payer une commande de sushis à domicile.

«Aussi fiable qu'une kalachnikov»

Quand ce ne sont pas des services sexuels tarifés: «5000 roubles l'heure [40 francs], 10 000 la nuit», annonce d'entrée de jeu une certaine Milana à Timour, qui, lui, cherchait une jeune femme désireuse de fonder une famille nombreuse, selon les «préceptes du président», précise-t-il. «C'est un fonds de pension, ces groupes», se plaint l'un de ses camarades, faisant référence au fait que ses correspondantes sont souvent âgées de plus de 40 ans et ont des enfants.

Mais l'enquête de Sever Reali nous apprend aussi qu'il n'est pas rare que ces hommes si courtisés se comportent en retour en vrais goujats avec leurs admiratrices. Beaucoup de femmes avouent avoir découvert que leur «fiancé du SVO» entretenait plusieurs relations parallèles. Et avait souvent femme et enfants à la maison. «Il s'est révélé un coureur de jupons et un souillard», témoigne, dépitée, Vassilissa en parlant de l'homme qui lui promettait monts et merveilles lors de ses permissions. Elle aussi fille de militaire, Vassilissa a néanmoins continué à fréquenter ces groupes pour finir par trouver le parfait amour: un commando de l'infanterie marine. Tout le contraire du précédent. «Il est aussi fiable qu'une kalachnikov», dit-elle du nouvel élu de son cœur. ■



Il y a huit ans, le lieutenant-général Keith Kellogg s'adressait aux journalistes à la Trump Tower. (NEW YORK, 15 NOVEMBRE 2016/CAROLYN KASTER/AP PHOTO)

Keith Kellogg va-t-il vendre l'Ukraine à la Russie?

GUERRE Donald Trump, 47e président des Etats-Unis, a nommé ce fidèle sympathisant au poste d'envoyé spécial pour négocier un accord entre les deux belligérants. Cet ancien général trois étoiles veut la fin du conflit et cesser l'aide militaire à Kiev. Les Européens ont de quoi être inquiets

STÉPHANE BUSSARD

A 80 ans, Keith Kellogg, général trois étoiles à la retraite, a été nommé par Donald Trump envoyé spécial du 47e président des Etats-Unis pour l'Ukraine et la Russie. Ancien conseiller à la sécurité nationale du vice-président Mike Pence, puis de Donald Trump, Keith Kellogg appartient au clan ultra-loyaliste envers le milliardaire de Mar-a-Lago.

Sa nomination, dont on ne sait à ce stade si elle sera soumise à l'approbation du Sénat, intervient alors que les belligérants en Ukraine sont entrés dans une phase très violente de la guerre. Ces derniers jours, la Russie a pilonné plusieurs régions d'Ukraine au moyen de quelque 90 missiles et de 97 drones explosifs, attaquant en premier lieu les infrastructures énergétiques du pays. Hier, plus d'un million d'Ukrainiens étaient privés d'électricité alors que l'hiver commence à s'installer.

Adhésion à l'OTAN

Keith Kellogg officie actuellement comme coprésident du Centre pour la sécurité des Etats-Unis au sein du think tank America First Policy Institute de Washington. A ce titre, il a rédigé un plan qui prévoit de fournir des armes supplémentaires à Kiev si le gouvernement Zelensky accepte d'entamer... des pourparlers de paix. Le document exclut par ailleurs toute adhésion de l'Ukraine à l'OTAN.

Or les autorités ukrainiennes insistent sur le fait qu'une adhésion à l'Alliance atlantique offrirait les garanties de sécurité nécessaires pour éviter une nouvelle confrontation avec la Russie. Cette semaine, certains responsables américains ont avancé l'idée au *New York Times* que Joe Biden pourrait décider de redonner à l'Ukraine les armes atomiques qu'elle avait abandonnées à la Russie en 1994 en vertu des mémorandums de Budapest de 1994 par lesquels Kiev livrait ses 900 missiles nucléaires stratégiques contre des garanties de sécurité de la Russie, des Etats-Unis et du Royaume-Uni.

Le porte-parole du Kremlin, Dmitri Peskov, a jugé ces réflexions «absolument irresponsables». L'ex-président Dmitri Medvedev a surenchéri, esti-

mant qu'une telle action équivaldrait à une attaque contre la Russie et légitimerait une riposte nucléaire. Ces échanges révèlent le niveau de tension entre Washington et Moscou. Mais ils traduisent de pures gesticulations. Les missiles stratégiques que l'Ukraine possédait à l'époque de l'URSS ont tous été remis à la Russie en 1996.

Keith Kellogg a grandi dans l'Ohio, à Dayton, une ville qu'on associe aujourd'hui à une paix imposée en Bosnie-Herzégovine en 1995. Mais certains cercles militaires américains pensent qu'il devrait être plutôt associé à Munich au vu des concessions qu'il semble prêt à octroyer à la Russie pour mettre fin à une guerre de près de trois ans.

«Si on abandonne l'Ukraine, ce sera très dangereux pour l'Europe. Poutine serait encouragé à poursuivre sa croisade»

RANDY MANNER, GÉNÉRAL TROIS ÉTOILES À LA RETRAITE

Randy Manner est lui aussi un général trois étoiles à la retraite. Contacté par *Le Temps*, il est très critique: «Keith Kellogg va probablement mettre sur la table des concessions territoriales que devrait faire l'Ukraine au profit de la Russie. Il va aussi mettre fin à l'aide que les Etats-Unis ont constamment apportée à Kiev. D'un point de vue de la sécurité nationale américaine, je suis très inquiet.»

En 2022, le futur envoyé spécial avait déjà signé une lettre rédigée par plusieurs groupes conservateurs américains exhortant les élus du Congrès à retarder l'aide à l'Ukraine, car pour Keith Kellogg, celle-ci «se serait ajoutée à la dette et aux déficits fédéraux». Randy Manner ajoute: «Keith Kellogg comme toutes les autres nominations répondent à un critère principal: ils sont à 100% loyaux envers le futur président. Et il ne faut pas se faire d'illusions. Keith Kellogg n'aura pas un mode de pensée indépendant et ne cherchera pas à contrer la Maison-Blanche. Son influence sur Donald Trump sera inexistant.» Au cours de la campagne présidentielle, Donald Trump n'a cessé de clamer qu'il allait

résoudre la guerre en Ukraine en vingt-quatre heures. Or le conflit qui a déjà tué près de 57 000 soldats ukrainiens et quasiment le double de soldats russes, pourrait être plus compliqué à résoudre que prévu. Les combats de ces dernières semaines sont d'une rare violence.

Les forces russes ont fait des gains territoriaux importants. Dans la perspective de négociations de paix sous Trump, chaque camp cherche à maximiser ses gains. Hier, en visite au Kazakhstan, le président russe, Vladimir Poutine, a dit ne pas exclure le tir d'un missile hypersonique Orechnik sur des centres de pouvoir à Kiev. La Russie vient par ailleurs d'approuver une hausse de 30% de son budget militaire.

Mines antipersonnel

L'escalade se poursuit. Après le recrutement par Moscou de plus de 10 000 soldats nord-coréens, le président américain, Joe Biden, a autorisé l'Ukraine à utiliser ses missiles longue portée ATACMS qui ne peuvent toutefois pas atteindre Moscou. Vladimir Poutine a réagi en recourant aux missiles Orechnik capables de porter des charges nucléaires. Face au désarroi ukrainien, Joe Biden a même franchi une limite que les Etats-Unis s'étaient auto-imposés: son administration a accepté de livrer des mines antipersonnel à Kiev pour pouvoir freiner les avancées russes.

A Kiev, le pouvoir ukrainien, critique du fait que Joe Biden a attendu trop longtemps avant de donner son feu vert pour les missiles ATACMS, cherche déjà à ménager Donald Trump. Le conseiller du président Zelensky, Mykhailo Podoliak compte sur le pragmatisme du républicain: «Nous devons fournir aux représentants de l'administration Trump et à M. Trump lui-même les informations les plus complètes sur la logique du processus à suivre.»

Se confiant au *Washington Post*, l'élue de l'opposition ukrainienne Volodymyr Arieiev met les choses en perspective: «Si Trump veut rendre sa grandeur à l'Amérique, c'est dans son intérêt direct d'empêcher l'Ukraine d'être avalée par la Russie, car si cela devait arriver, ce serait, en termes d'image, un point de non-retour pour les Etats-Unis en tant que garant de la sécurité globale.» Randy Manner va plus loin: «Si on abandonne l'Ukraine, ce sera très dangereux pour l'Europe. Poutine serait encouragé à poursuivre sa croisade en Pologne, dans les pays baltes et ailleurs en Europe de l'Est où les extrêmes droites lui sont favorables.»

Bientôt une mission de police en mer Baltique?

SABOTAGE Depuis la Suède, le premier ministre polonais a appelé à agir «plus vite et de manière plus décisive» en cas de ruptures suspectes de câbles sous-marins. Moscou et Pékin sont soupçonnés d'attaques hybrides

VALÉRIE DE GRAFFENRIED, BRUXELLES

Invité spécial d'un sommet dans le manoir de Harpsund, la résidence de campagne du premier ministre suédois, Donald Tusk n'a pas perdu de temps pour dégainer sa proposition: déployer des «patrouilles policières» en mer Baltique pour prévenir les actes de sabotage contre les «infrastructures critiques». Le premier ministre polonais, dont le pays sera à la tête de la présidence tournante de l'UE dès janvier, participait mercredi à une réunion sur la sécurité organisée par les pays nordiques (Suède, Finlande, Danemark, Norvège) et des pays baltes (Lettonie, Estonie). Un format «Nordic-Baltic Eight», en l'absence cette fois de l'Islande et de la Lituanie. L'escalade de la guerre en Ukraine était au cœur des discussions. Mais la rupture de deux câbles de télécommunications sous-marins en mer Baltique a également monopolisé l'attention.

Navire chinois suspect

Les incidents sont survenus les 17 et 18 novembre. Le Yi Peng 3, un navire chinois, immobilisé depuis dans le détroit de Kattegat entre la Suède et le Danemark, est au cœur des suspicions. Il avait quitté un port russe près de Saint-Petersbourg quelques jours plus tôt. Il était à proximité de la zone où le C-Lion1, un câble reliant la Finlande à l'Allemagne, a été endommagé le 18 novembre, a notamment démontré le site Marinetraffic. La Suède a ouvert une enquête pour sabotage. La veille, c'est l'Arellion, reliant cette fois l'île suédoise de Gotland à la Lituanie, qui a été endommagé.

D'autres câbles ont été sectionnés depuis le début de l'invasion russe de l'Ukraine. Les gazoducs Nordstream, en 2022. Ou encore le Balticconnector, en octobre 2023. Inquiets de ces incidents à répétition, les pays riverains soupçonnent fortement la Russie d'orchestrer ces «attaques hybrides». Des accusations que le Kremlin qualifie de «risibles». Le Ministère chinois des affaires étrangères a aussi démenti toute implication.

Une équipe d'enquêteurs de Suède, de Finlande et de Lituanie, coordonnée par Eurojust, l'agence de coopération judiciaire de l'UE, va tenter de tirer l'affaire au clair. Et de déterminer, comme le précise le procureur lituanien dans un communiqué, «si les câbles

ont été endommagés par des actes délibérés à des fins subversives ou terroristes». «Personne ne croit que ces câbles ont été coupés par accident», a insisté, mardi, le ministre allemand de la Défense, Boris Pistorius. Hier, après une rencontre bilatérale avec Donald Tusk, le premier ministre suédois, Ulf Kristersson, a apporté des précisions. «Nous avons demandé au navire de se déplacer dans les eaux suédoises. Et adressé ce matin une demande formelle à la Chine pour qu'elle coopère avec les autorités suédoises afin de clarifier ce qu'il s'est passé.»

«Si l'Ukraine perd, nous perdons tous»

Donald Tusk a de son côté insisté sur le besoin d'intervenir de manière «rapide et plus décisive». D'où son idée de patrouille de police pour surveiller toute activité suspecte en mer. Une mission dans le cadre de l'OTAN, qui dispose déjà d'une force conjointe de contrôle de l'espace aérien au-dessus des pays baltes? Donald Tusk précise que l'idée doit encore être affinée, mais qu'elle «n'a rien de controversé». Elle a été saluée par l'ensemble des participants réunis à Harpsund. Et pourrait être discutée lors du sommet de l'OTAN de fin juin à La Haye, a-t-il suggéré.

Sur l'Ukraine, le sommet suédois – lors duquel le président français est apparu via vidéoconférence – a donné lieu à l'annonce d'une augmentation de l'aide. «Nos pays sont les plus grands contributeurs d'assistance militaire par habitant à l'Ukraine et notre soutien ne faiblira pas [...]. Dans les mois à venir, nous intensifierons nos efforts, notamment en faveur de l'industrie de défense ukrainienne, et nous investirons pour mettre davantage de munitions à la disposition de l'Ukraine», promettent les ministres dans une déclaration commune. Avec le retour de Donald Trump à la Maison-Blanche, la crainte de voir un désengagement américain se fortifie.

Les ministres ont préconisé de nouvelles sanctions contre Moscou. Et affirment soutenir le «plan de victoire» de Volodymyr Zelensky, qui prévoit notamment des tirs à longue portée pour cibler la Russie. Des autorisations déjà obtenues pour les ATACMS américains et les missiles Storm Shadow britanniques. Même appel depuis Strasbourg, où le Parlement européen, via une résolution non contraignante, a invité, hier, les Etats membres de l'UE, dans cette «nouvelle phase de la guerre», à livrer à Kiev des missiles à longue portée, dont des missiles Taurus, et des systèmes de défense aérienne. ■

SUR LE WEB

Le premier ministre géorgien menace de geler le processus d'adhésion à l'UE... déjà gelé par Bruxelles
Irakli Kobakhidze a réagi à une résolution du Parlement européen qui ne reconnaît pas les résultats des élections législatives entachées par des accusations d'ingérence russe. Retrouvez l'article de notre correspondante à Bruxelles Valérie de Graffenried en scannant le code QR ci-dessous:



EN BREF

L'armée libanaise accuse Israël d'avoir «violé» le cessez-le-feu

L'armée israélienne a annoncé hier avoir mené une frappe aérienne contre une installation du Hezbollah dans le sud du Liban, la première depuis le début, la veille, d'une trêve encore fragile. L'armée libanaise a commencé à déployer troupes et blindés dans le sud du Liban, comme prévu par l'accord de cessez-le-feu qui a mis fin à la guerre entre Israël et le Hezbollah, et dont elle doit veiller à la délicate application. Dès son entrée en vigueur, des dizaines de milliers d'habitants déplacés se sont précipités pour rentrer chez eux, dans le sud, la banlieue sud de Beyrouth et l'est du Liban, des bastions du Hezbollah. Selon l'armée libanaise, l'Etat hébreu a cependant violé à plusieurs reprises le cessez-le-feu. Hier, par exemple, un avion de chasse a visé «une zone forestière non accessible aux civils» dans la ville de Baïssariyé, a déclaré à l'AFP Nazih Eid, le maire de cette localité libanaise. ATS

6 Suisse

Le rail romand menacé par la hausse massive des coûts

TRANSPORTS Coup de tonnerre à Berne. Il manque 14 milliards pour mener à bien l'étape de développement ferroviaire 2035. La situation est critique et pourrait retarder la réfection d'une ligne comme Lausanne-Berne

YAN PAUCHARD, BERNE

Quatorze milliards! Il ne manque pas moins de 14 milliards de francs à la Confédération pour financer le développement du rail en Suisse d'ici à 2035. L'annonce fait l'effet d'une bombe. Elle a fait l'objet d'un discret communiqué publié hier sur la page d'accueil du site de l'Office fédéral des transports (OFT), qui confirmait ainsi une information de la NZZ. Concrètement, les 16,5 milliards de francs déjà approuvés par les Chambres fédérales ne suffiront pas pour mener à bien l'étape d'aménagement 2035. «En raison notamment de nouveaux paramètres de planification», dit l'OFT, son coût total a donc doublé par rapport aux premières estimations, pour se monter à 30 milliards. Un chiffre vertigineux.

Des élus exigent une contre-expertise

Comment expliquer une hausse aussi massive? Dans sa communication, l'OFT se borne à parler d'une consolidation des projets «plus complexe qu'imaginé jusqu'à présent», donnant, comme exemples, des constructions de voies supplémentaires, des adaptations de tronçons ou de nouvelles installations de garage. L'office évoque encore des surcoûts pour des réalisations déjà décidées, comme le tunnel de Brütten, sur la ligne entre Zurich et Winterthur. Pour rappel, cette étape, adoptée en 2019 par le parlement, doit permettre un bond de l'offre ferroviaire, avec de nouvelles cadences au quart d'heure ou à la demi-heure sur environ 60 lignes, ainsi qu'une hausse d'environ 20% du nombre de places assises.

Face à cette annonce choc, le conseiller d'Etat fribourgeois



«Cela pose de vraies questions sur la gouvernance du réseau»

BRENDA TUOSTO, VICE-PRÉSIDENTE D'OUESTRAIL

Jean-François Steiert, président de la Conférence des transports de la Suisse occidentale (CTSO), ne cache pas sa perplexité. «Le coût unitaire de certains tronçons a quadruplé, voire sextuplé, c'est difficilement compréhensible, s'interroge le socialiste. Nous demandons un examen systématique du catalogue, afin de voir quels aménagements sont véritablement nécessaires et lesquels pourraient être réalisés à moindre coût.» L'élu peine à admettre une telle hausse «pour un message qui consiste exclusivement à mettre à niveau le réseau» et qui ne comporte pas d'amélioration qui permettrait réellement l'accroissement du report modal. «C'est pourtant essentiel pour atteindre les objectifs climatiques que se sont fixés la Confédération et les cantons», conclut Jean-François Steiert.

Du côté d'OuestRail, le lobby du rail romand, on exige également «une contre-expertise». «Nous nous attendions à des surcoûts, mais jamais d'une telle ampleur», s'étonne son président, le conseiller national neuchâtelois PLR Damien Cottier. Vice-présidente d'OuestRail, Brenda Tuosto appuie le propos. «Je crains que mes doutes ne se réalisent. Avec la hausse annoncée, c'est l'entier du développement de l'offre qui

est en train de dérailler, s'alarme la conseillère nationale. Cela pose de vraies questions sur la gouvernance du réseau entre le Conseil fédéral, l'OFT et les CFF.» La socialiste vaudoise craint que ces difficultés ne provoquent une foire d'empoigne entre les cantons et les régions pour obtenir des financements et qu'«on finisse par perdre de vue l'intérêt à long terme.»

Egalement municipale chargée de la Mobilité à Yverdon-les-Bains, Brenda Tuosto s'inquiète surtout de voir la sous-dotation du Fonds d'infrastructure ferroviaire (FIF), alors même que le Conseil fédéral prévoit, dans son plan d'économies, de couper 200 millions par année dans ce même fonds, soit 2 milliards sur dix ans. «Cela fait peser un risque énorme sur l'avenir du rail en Suisse romande, avec de nouveaux retards dans les améliorations des grandes lignes romandes», souligne la socialiste, évoquant en particulier Lausanne-Fribourg-Berne ou encore la ligne du Pied du Jura, «qui a déjà consenti des sacrifices avec une péjoration de l'offre avec le nouvel horaire 2025.»

Contexte politique explosif

Fin connaisseur du monde des transports, l'ancien conseiller aux Etats vaudois Olivier Français appelle à sortir de la focale purement romande. «Si ces montants astronomiques sont confirmés, cela ralentira l'entier du développement du réseau, qui touchera tout le monde y compris les Zurichois», assure le PLR, qui évoque aussi la remise en cause des réfections de gares telles que Bâle ou Lucerne. Le Lausannois appelle néanmoins à une certaine sérénité. «C'est peut-être une bonne chose que ces chiffres sortent aujourd'hui et pas dans plusieurs années», relève Olivier Français. Dans un contexte politique explosif – le refus du peuple des projets autoroutiers a rouvert le débat sur le financement des infrastructures de transport –, l'ex-sénateur en est persuadé, le dossier va devenir «brûlant». ■

Les élus aux platines pour lancer les festivités de l'Avent

NEUCHÂTEL Cinq conseillers d'Etat, autant d'élus fédéraux, des élus communaux et des députés: le gratin politique local affrontera ce soir des acteurs culturels et du monde de la nuit dans une grande «silent party». Une opportunité qui les ravit

ALEXANDRE STEINER

Guirlandes, vin chaud et casques vissés sur les oreilles: la ville de Neuchâtel organise ce soir une grande *silent party* pour lancer ses festivités et animations de fin d'année. Particularité: les trois canaux de diffusion seront partagés entre une ribambelle d'élus, des festivals et associations du canton, ainsi que des clubs et bars de la ville. De 17h à 1h, l'ensemble du Conseil d'Etat, cinq des six élus cantonaux aux Chambres fédérales, deux membres de l'exécutif de la ville et des députés et représentants du législatif communal se relayeront aux platines. L'occasion pour eux de se présenter dans un cadre plus détendu qu'à l'habitude, en faisant découvrir leurs goûts musicaux. Et de profiter d'un peu de visibilité avant les élections cantonales du 23 mars prochain.

Dernier arrivé au gouvernement en mars dernier, le socialiste Frédéric Mairy ouvrira le bal. «C'est un redoutable honneur! Je suis plus amateur de classique et de jazz que de musiques qui font danser. Je n'ai jamais participé à une *silent party*», rit-il. Sa liste de titres n'est pas encore finalisée, mais il a déjà une petite sélection en tête: «Je vais jouer sur le côté décalé avec Philippe Katerine ou l'artiste neuchâtelois My Name is Fuzzy, en évitant des rythmes trop endiablés pour ne pas épuiser la foule avant cette longue soirée!»

«On pourra montrer aux gens qu'on veut s'amuser avec eux»

Habitué à la pression, Frédéric Mairy n'est guère stressé à l'idée d'endosser le costume de DJ. «Si après vingt minutes je vois qu'aucun casque n'affiche ma couleur, il faudra que je m'adapte! La démarche est très chouette et c'est sympa de nous associer. Ça nous permet de sortir des dossiers qui nous occupent habituellement et du contexte officiel.» Si bon nombre de politiciens se rendront dans la foule une fois leur set terminé, lui fera comme les stars internationales du milieu, le jet privé en moins. «Je dois ensuite filer à Val-de-Travers pour participer à la nomination de l'absinthe de l'année 2025. C'est une soirée importante pour la politique locale!»

Le relais sera pris par la présidente de la ville, la PLR Violaine Blétry-de Montmolin, en compagnie de son collègue socialiste

Jonathan Gretillat, chargé de l'Economie depuis ce printemps. «On a fait une playlist ensemble en essayant d'anticiper le public du début de soirée, entre familles et gens qui sortent du bureau.» Années 1980, pop anglaise et incontournables pour les gens du cru. «Quand on a 48 ans et qu'on a fait 48 Fête des vendanges, on sait que *LesLacs du Connemara* fonctionne toujours», plaisante l'élu.

Attiser la curiosité et mettre les rôles de côté

Elle aussi a hâte de répondre au défi d'affronter des acteurs de la culture et du monde de la nuit: «Ce qui est très paradoxal dans notre métier, c'est que l'on nous demande d'être exemplaires tant dans notre fonction que dans notre vie privée. Mais en même temps, on nous reproche une rupture de lien, avec des politiques de moins en moins proches des gens et de leurs préoccupations. Vendredi, on pourra montrer qu'on veut s'amuser avec eux et que nous en avons le droit. J'ai toujours été d'accord de m'engager, pour autant que je ne perde pas mon naturel et que je puisse continuer à vivre en tant que personne. Le canton de Neuchâtel a une chance sensationnelle de cultiver cette proximité qui est sa force.»

A l'origine de cette initiative, on retrouve sans grande surprise Caroline Juillerat. Députée PLR depuis 2021, déléguée au centre-ville et aux commerces de la capitale cantonale, patronne d'un bar de la place, initiatrice des Jeudi-Oui, qui anime chaque fin de mois un quartier différent de la ville, elle connaît aussi bien le monde de la nuit que le microcosme politique. «Pour ces festivités de fin d'année, nous voulions proposer des animations pour tous, des petits aux beaucoup plus grands. La programmation de cette soirée vise à provoquer la curiosité du plus grand nombre, en leur proposant de découvrir autrement des personnalités qui les représentent et qu'ils peuvent identifier.»

Cela concerne bien sûr les politiciens, mais aussi les organisateurs d'événements ou les tenanciers d'établissement que les Neuchâtelois sont habitués à côtoyer derrière leur comptoir. «Tout le monde a accepté de bon cœur, que ce soit des personnes sur les listes pour les prochaines élections ou non, se réjouit Caroline Juillerat. On vise la cohésion sociale et ces personnalités, quel que soit leur milieu d'activité, aiment aller au contact pour sortir du rôle qui leur est attribué. Ce sont les gens qui font bouger le canton tout au long de l'année et feront bouger la place des Halles vendredi soir.» ■

Les travaux de la Riponne, pas un cadeau pour les commerçants

VAUD En cours d'aménagement depuis le début de l'été, le parking situé en plein Lausanne ne peut accueillir que 600 véhicules par jour, contre 1200 normalement. A la veille de Noël, une situation dommageable pour les propriétaires de magasins, contraints de prendre leur mal en patience

RAPHAËL JOTTERAND

C'est un spectacle qui se produit désormais chaque jour en centre-ville de Lausanne. A l'entrée du parking de la Riponne, une file de voitures s'étend sur une cinquantaine de mètres, dans l'attente qu'une place se libère. Le scénario est presque identique une rue plus loin, au Valentin, où les automobilistes tentent de s'engouffrer dans un parking qui affiche complet. Certains prennent leur mal en patience, d'autres essaient de s'extraire de cet embouteillage à la recherche d'un autre endroit où se garer.

A la veille des fêtes de Noël, cette situation, engendrée par l'assainissement urgent du parking de la Riponne, tombe au plus mal. Sur les 1200 places disponibles, seule la moitié est opérationnelle. «On aurait dû en récupérer 400 à Noël, mais ça ne va finalement pas être le cas», déplore Anne-Lise Noz, patronne de la chocolaterie du même nom et présidente des commerçants lausannois. Ces péripéties sont une vive source d'inquiétude pour les artisans.



«Les signaux sont inquiétants et nous n'avons pas de leviers à activer»

ANNE-LISE NOZ, PRÉSIDENTE DES COMMERÇANTS LAUSANNOIS

«La municipalité a sous-estimé ce problème de places de parc, admet Anne-Lise Noz. Des mesures auraient pu être prises plus tôt étant donné que le parking est en travaux depuis le mois de juillet et que certains week-ends d'automne ont déjà été tendus. Là, on se

retrouve avec des difficultés importantes sans avoir de solutions pour y remédier.» En début de semaine, la municipalité de Lausanne, prise de court, a publié un communiqué pour limiter la casse lors du Black Friday et de Bô Noël. La ville encourage les visiteurs à s'orienter vers les autres parkings de la capitale olympique, à utiliser les P+R, gratuits le samedi, ou encore à privilégier les transports publics. «Ce n'est qu'un problème supplémentaire, analyse Claude Jutzi, président de l'association du quartier de Saint-François et Bourg. La conjoncture est très difficile et on ne voit pas d'éclaircie. Les loyers sont de plus en plus chers, nous souffrons de la concurrence des géants d'internet et maintenant nous devons nous battre pour que nos commerces puissent rester accessibles...»

Concurrence d'autres hubs

Selon cet entrepreneur lausannois, la diminution des places de parc en centre-ville se fait lourdement sentir. «Plusieurs boutiques du quartier ont dû mettre la clé sous la porte. Pour les gens de l'extérieur, se rendre à Lausanne est devenu un cauchemar, en raison des travaux un peu partout dans la ville. Nombreux sont ceux qui n'y mettent plus les pieds sauf s'ils ont un impératif.» Claude Jutzi estime qu'il est devenu difficile de

lutter contre d'autres hubs commerciaux tels que Crissier, Bussigny ou Etoy où les places de parking sont gratuites et l'accessibilité plus aisée.

La municipalité de Lausanne, prise de court, tente de limiter la casse

Située à quelques encablures de la Riponne, La Bouche qui Rit – célèbre boucherie lausannoise – a ressenti, immédiatement après le début des travaux, une baisse de son chiffre d'affaires. Sa table d'hôte d'une douzaine de places souffre des difficultés d'accessibilité. «Par politesse, on ne veut pas commencer le repas avant que tout le monde soit là, raconte Romain Losey, directeur de l'entreprise. Mais ces derniers temps, on prend énormément de retard car il y a toujours l'un des invités qui est coincé dans les bouchons où qui ne trouve pas de place pour se garer. C'est inconcevable.» D'autres magasins tirent un bilan tout aussi contrasté de ce mois d'automne, sans parler du marché dont certains commerçants se disent «anéantis». ■

Selon Anne-Lise Noz, plus de la moitié des membres de son association font état de résultats moins bons sur les six derniers mois qu'à la même période l'année précédente. «Les signaux sont inquiétants et nous n'avons pas de leviers à activer», regrette-t-elle. La représentante des commerçants lausannois assure toutefois être en contact avec la municipalité pour trouver des solutions. «Nous leur avons demandé de penser ces 600 places manquantes. Ce serait génial d'augmenter les journées en libre accès des P+R ou d'avoir la gratuité des transports publics pendant la période des Fêtes. Voilà des mesures qui pourraient avoir un impact considérable.»

Gratuité des P+R étendue

Florence Germond, municipale chargée de la Mobilité, confirme aussitôt au *Temps* que l'exécutif a décidé d'étendre la gratuité du stationnement dans les P+R à tous les jours des nocturnes, du 17 au 21 décembre, ainsi que les 23 et 24 décembre. «Nous voulons rendre le centre-ville accessible, que ce soit en transports publics ou en voiture. Nous échangeons régulièrement avec les commerçants, et nous prenons les mesures qui relèvent de notre domaine de compétence pour gérer cette situation au mieux.» ■

Le procès d'un crime qui garde son mystère

JUSTICE Le Tribunal pénal fédéral hérite d'une affaire singulière. Vingt-neuf ans après l'exécution d'un diplomate égyptien, un duo va comparaître pour avoir trempé dans cet assassinat. De l'ADN a été retrouvé sur les lieux, mais les prévenus contestent toute implication

FATI MANSOUR

C'est certainement le dossier criminel le plus étrange ayant jamais déboulé devant le Tribunal pénal fédéral. Une affaire d'assassinat, vieille de bientôt trente ans, basée essentiellement sur l'empreinte partielle d'un pouce et des traces ADN retrouvées sur un silencieux artisanal bricolé avec du scotch et de la mousse provenant d'un appuie-tête de voiture. Si cette procédure arrive devant les juges de Bellinzone à partir du lundi 2 décembre, c'est que la victime, abattue de six balles dans le parking souterrain de son immeuble genevois, n'avait pas n'importe quel statut. Ahmed Alaa El Din Nazmi était diplomate. C'était le remplaçant du chef du bureau commercial de la Mission de la République d'Égypte et il trimballait une mallette contenant des documents sans doute sensibles.

Le duo qui prendra place sur le banc des accusés – et qui conteste toute implication dans cette froide exécution – ne correspond guère au profil classique que l'on peut se faire d'un tueur à gages chargé d'éliminer un attaché de mission et de lui voler son attaché-case en cuir noir. C'est pourtant la thèse soutenue par le procureur fédéral Marco Renna. L'acte d'accusation – qui se limite à deux pages sur ce point – évoque un assassinat orchestré par un ou des commanditaires «non identifiés» contre «une rémunération indéterminée». Voilà qui annonce une démonstration difficile.

Le grand costaud et sa copine

Mystère aussi s'agissant du contenu de la mallette. Et il ne faut pas compter sur Le Caire pour apporter des éléments de réponse. Même la veuve du diplomate – leur bébé était âgé de 4 mois au moment du crime –, déjà dédommée par la Confédération, n'a pas souhaité être entendue, ni se porter partie plaignante. Lors des investigations des débuts – avant que ces deux prévenus ne se retrouvent dans le collimateur des enquêteurs – plaignaient d'ailleurs d'autres spectres. Tariq Ramadan ainsi que le Centre islamique de Genève, dirigé par son frère, Hani Ramadan, sont mis sur écoute durant plusieurs semaines. Des ressortissants égyptiens, et notamment le clan du président Moubarak, font également l'objet de demande de renseignements. Mais ces pistes ont



Des lundi, les juges de Bellinzone se pencheront sur ce crime de sang toujours non élucidé. (KEYSTONE/TI-PRESS/PABLO GIANINAZZI)

toutes fait chou blanc ou ont été abandonnées.

Retour à ce duo improbable. Dans le rôle principal, il y a Momo, de son surnom de délinquant chronique. Né près d'Abidjan il y a maintenant 55 ans, venu à Genève à l'adolescence, ce grand costaud, autoritaire et infidèle, travaille parfois comme agent de sécurité et a un lourd casier, mais ses exploits sont de très moyenne envergure. Cambriolages, vols de voitures et escroqueries à l'assurance. Son ADN, prélevé lors d'un contrôle de routine en 2018, en fera pourtant le protagoniste central de cette histoire. Car un nouvel algorithme de la base de données AFIS, avec son système automatisé de recherche, établit une correspondance, vingt-trois ans après les faits.

«L'ADN ne peut rien raconter»

A ses côtés, sa copine de l'époque, Marie (de son prénom d'emprunt), 49 ans, désormais tranquille mère de famille et esthéticienne établie à Genève.

Son ADN correspond à l'échantillon féminin identifié sur la mousse et sur la partie collante du scotch.

Le Ministre public dépeint donc Momo comme celui qui a guetté l'arrivée de la cible, pénétré furtivement dans le garage, suivi le quadragénaire dans le couloir menant à l'ascenseur et pressé sur la détente ce 13 novembre 1995, vers 21h30, dans ce sous-sol d'un immeuble de l'avenue du Bouchet. Six tirs en tout, en visant à chaque fois le thorax et l'abdomen, en utilisant le silencieux seulement pour les trois premiers coups et en achevant sa victime à bout portant, non sans fouiller ses poches, décapuchonner deux porte-plumes et emporter portefeuille et mallette.

Quant à Marie, celle-ci se voit attribuer le rôle de complice pour avoir aidé, dans leur logement de Gaillard (Haute-Savoie) ou ailleurs, à la fabrication de ce dispositif artisanal jaune censé étouffer le bruit du pistolet semi-automatique. Selon l'accusation, la jeune

femme (20 ans à l'époque) savait que ce bricolage allait servir à tuer le diplomate, ou à tout le moins quelqu'un.

Un millefeuille d'infractions

Compare d'un assassinat? Me Romanos Skandamis, l'avocat de Marie, plaidera tout le contraire: «L'ADN à lui tout seul, trente ans plus tard, ne peut raconter aucune histoire. Et il n'y a rien d'autre dans ce dossier.» Me Philippe Girod, défenseur opiniâtre de Momo – il avait déjà obtenu une libération provisoire devant le Tribunal fédéral (une rareté en matière de crime de sang) faute d'éléments tangibles – va également s'attaquer à la logique du procureur: «Le MPC en est resté à son idée première selon laquelle la présence de traces biologiques sur cet objet bricolé ayant servi de silencieux ne pouvait être due au hasard. Il n'a pas dévié de cette conviction qui est celle qu'il défendra lors du procès. Or, tout est plus complexe en matière de traces biologiques. Ce n'est pas la défense qui le dit,

les experts scientifiques et la jurisprudence sont de plus en plus exigeants en la matière.»

Si Marie comparait libre à son procès, ce n'est plus le cas de Momo. Après avoir obtenu son visa de sortie en mai 2020 – Mon-Repos estimant que les soupçons qui figurent au dossier «ne suffisent plus à ce stade pour justifier son maintien en détention provisoire» – il retourne derrière les barreaux en décembre 2021 à la suite d'une bagarre avec le nouveau copain d'une ex-copine et des accusations de violences sexuelles de la part de cette dernière, commises entre 2013 et 2021. C'est un autre paradoxe de ce dossier. Sur les 43 pages de l'acte d'accusation, la quasi-totalité concerne des infractions qui ne sont d'ordinaire pas de la compétence du Tribunal pénal fédéral.

Viols et séquestration de la plaignante durant leur relation longue de dix ans, coups et menaces sur le nouveau copain de celle-ci, enregistrements non autorisés de conversations, vidéos violentes

retrouvées sur son portable, escroqueries à l'assurance pour des voitures, des conduites sans permis, la liste est encore longue. Me Girod précise que Momo conteste les viols et voit dans cette nouvelle accusation une volonté d'en rajouter une couche et de sauver du naufrage un dossier qui piétinait sérieusement sur le volet principal de l'assassinat (lequel sera prescrit en novembre 2025).

Un agent infiltré comme témoin

Pourtant, la police judiciaire fédérale n'avait pas lésiné sur les moyens, comme l'avait déjà révélé *Le Temps* en évoquant cette enquête baptisée «opération Diplodocus». Agent infiltré en cellule qui n'obtiendra pas grand-chose (ce policier déguisé en détenu sera entendu par visioconférence lors du procès), mise sur écoute très intrusive des proches (le frère de Momo obtiendra que des preuves ainsi recueillies soient déclarées illicites), commissions rogatoires internationales, expertises scientifiques pour faire parler l'ADN un quart de siècle plus tard et deux expertises psychiatriques (la première sur le profil de l'assassin potentiel et la seconde sur le possible violeur).

Le premier expert, Philippe Vuille, décrit un esprit habile, manipulateur, sans empathie, peu tolérant à la frustration et doté d'un faible sens moral. Le second, Gérard Niveau, convoqué aux débats, dépeint aussi une personnalité avec des traits dys-sociaux prononcés en raison de son mépris pour les règles et de sa tendance à blâmer autrui pour expliquer son comportement. Dans l'hypothèse d'une culpabilité, il serait pleinement responsable, «pas particulièrement dangereux» s'agissant d'un crime de sang resté isolé, mais assez prêt à récidiver en matière de violences sexuelles.

Les juges de la Cour des affaires pénales auront donc de quoi s'occuper. Le premier jour est réservé aux questions préjudicielles (inexistantes) et aux réquisitions de preuve. Selon un programme étrange lui aussi, il faudra ensuite attendre une semaine avant de reprendre avec les «vrais» débats et toutes les auditions. Puis une autre interruption avant les plaidoiries le 19 décembre et un jugement qui doit tomber le 27 janvier 2025. Si tout se déroule comme prévu dans ce dossier des plus singuliers. ■

EN BREF

Mort de Nzoy: le parquet vaudois critiqué

La Commission indépendante chargée de faire la lumière sur la mort de Nzoy, tué par un policier en 2021 à Morges, se dit «scandalisée» mais «peu surprise» du classement de l'affaire par le Ministère public vaudois. Elle critique la «partialité» de cette décision. Cette commission, fondée l'an dernier et composée de spécialistes du droit, de la médecine légale et des sciences sociales, affirme que le procureur chargé de l'affaire «n'a pas fait un travail d'enquête suffisant et évacué la question du racisme systémique», écrit-elle. Elle estime que le procureur s'octroie «un rôle d'arbitre qui appartient pourtant aux juges lors d'une allégation d'homicide par des agents de l'Etat». Pour mémoire, le Ministère public vaudois a annoncé mardi avoir rendu une ordonnance de classement et de non-entrée en matière. ATS

Claire Charmet prendra la tête du CHUV

Le Conseil d'Etat vaudois, unanime, a désigné Claire Charmet pour prendre la tête du Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV). Au bénéfice de quinze ans d'expérience dans la gestion des hôpitaux, elle prendra ses fonctions le 1er juin 2025. Agée de 41 ans, Claire Charmet dirige depuis 2020 le site hospitalier de La Chaux-de-Fonds et préside le collège des directions du Réseau hospitalier neuchâtelois en alternance bisannuelle. Elle succède au professeur Nicolas Demartines, qui aura assuré l'intérim du 1er janvier 2023 au 31 décembre 2024, après la démission du précédent directeur, Philippe Eckert. Le processus d'engagement a commencé en septembre 2024. Il a été mené par une commission de recrutement présidée par l'ancien conseiller d'Etat Philippe Leuba. ATS

Les substances nocives de Mitholz analysées

Le projet d'évacuation de l'ancien dépôt militaire de Mitholz (BE) va de l'avant avec les analyses des munitions et des substances nocives. Cette opération doit permettre d'évaluer la charge polluante des matériaux d'excavation. Les résultats obtenus jusqu'à présent montrent que la concentration de substances nocives s'avère élevée dans les éboulis des galeries. La planification du projet d'élimination des munitions enfouies dans cet ancien dépôt dépend largement des substances nocives détectées sur le site, a souligné le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) lors d'une séance d'information jeudi soir pour la population de Mitholz. Ces investigations sur les munitions et les substances nocives qui se trouvent à l'intérieur comme à l'extérieur du dépôt devraient durer jusqu'en 2026. ATS

PUBLICITÉ

«Pouvoir prendre des décisions de manière indépendante, voilà ce que signifie pour moi la liberté de choix financière.»

Marco Gerussi
Group CFO

Nous permettons à chacun de construire son indépendance financière pour vivre selon ses propres choix.

SwissLife

CONTENU PARTENAIRE 

Legs ou héritier institué?

Si l'on veut laisser tout ou partie de son patrimoine après son décès à une organisation caritative, comme le CICR, quelles sont les meilleures solutions? Réponses de Me Françoise Demierre Morand, notaire à Genève

Pour transmettre ses biens après son décès à une organisation humanitaire, on évoque souvent le legs ou l'institution d'héritier. Quelle est la différence? Le legs constitue une créance vis-à-vis de la succession, sous forme d'un objet ou d'une somme fixe à recevoir, sans autre contrainte. En revanche, si l'on est institué héritier, on bénéficie de tous les droits, mais aussi des devoirs, qui sont associés à ce statut, et en particulier de l'obligation d'assumer les dettes de la succession si on l'accepte. Ce qui comporte un risque en cas de surendettement de la succession, qu'on qualifie alors de passive.

On entend parfois que les organisations de bienfaisance préfèrent les legs pour s'éviter des problèmes administratifs et le risque de succession passive. Est-ce la réalité? Pas vraiment. Cela dépend notamment de l'importance des montants en jeu et du nombre d'héritiers. Pour des successions relativement modestes, le legs s'avère en principe plus approprié. Il évite à l'organisation humanitaire de devoir assumer les dettes de la succession. Lorsque les héritiers de la succession sont des proches, tels le conjoint, le partenaire et les enfants, et que le testateur souhaite laisser un montant fixe à une organisation de bienfaisance, le legs est également conseillé. Cela permet aux héritiers proches de prendre toutes les décisions concernant la succession, sans avoir à demander à l'organisation caritative d'y participer. Il faut rappeler ici que les décisions des héritiers nécessitent l'accord de tous, c'est-à-dire qu'elles doivent être prises à l'unanimité. Pour ces raisons, il est très rare que des personnes ayant une famille proche instituent héritière une organisation humanitaire. Ce choix peut être mal accepté par les autres héritiers, contrairement à un legs.

«Il est crucial de montrer votre testament à un professionnel, qui en verra tout de suite les faiblesses»

Mais le legs n'est pas toujours possible, car il faut au moins un héritier pour le délivrer au légataire. Prenons l'exemple d'une personne sans famille proche qui fait un legs en faveur du CICR portant sur l'ensemble de son patrimoine. A l'ouverture de la succession, si le testament ne prévoit pas d'héritier institué, il faudra lancer une recherche pour savoir qui sont les héritiers légaux. S'il s'agit d'héritiers éloignés et que la totalité des avoirs sont légués à l'organisation caritative, ces derniers n'auront aucun avantage à accepter la succession puisqu'ils ne sont pas héritiers réservataires et ne toucheront ainsi rien au bout du compte. Ils répudieront donc la succession. Dans ce cas, la succession sera liquidée par l'Office des faillites. En tant que légataire, le CICR devra alors se prévaloir de cette qualité et se porter créancier de la succession en faillite. S'il ne le faisait pas, il perdrait son legs. Ce n'est vraiment pas le système que l'on souhaite!

Pour des successions avec des avoirs plus importants, par exemple avec un bien immobilier, et en l'absence d'héritiers réservataires, le testateur devrait donc plutôt instituer héritières les œuvres caritatives à qui il veut transmettre ses biens après son décès. Pour ses bénéficiaires, cette qualité d'héritier présente l'avantage de conférer un pouvoir de décision dans la succession. C'est par exemple particulièrement utile quand il faut gérer la vente de biens immobiliers pour en tirer le meilleur parti.



Me Françoise Demierre Morand, notaire à Genève. (ADRIEN BERTHOD)

Si elles sont instituées héritières, comment ces organisations peuvent-elles se protéger contre le risque de succession passive?

Quand je reçois un testament qui prévoit d'instituer une œuvre caritative comme héritière, la première chose que cette dernière me demandera sera de savoir si la succession est active ou passive. Mais le risque s'avère très limité s'il s'agit par exemple d'une dame qui est décédée à 85 ans, qui n'a pas eu d'activité, ou en tout cas pas depuis longtemps. Si la personne était encore active ou avait

autrefois une activité indépendante, il faut en revanche se montrer plus prudent. On peut dans ces situations demander le bénéfice d'inventaire.

En général, j'essaie d'obtenir la déclaration d'impôt de la personne défunte, pour voir si elle avait des biens immobiliers, des comptes bancaires ou d'autres actifs. Quant aux dettes, pour des personnes suffisamment âgées, elles ne sont en principe pas hors de proportion. Mais il est vrai qu'il peut y avoir un risque pour des successions plus petites.

On sait que de nombreux testaments sont mal rédigés. Quels sont vos conseils pour éliminer tout risque de malentendus à l'ouverture de la succession?

Le testament est un document très important et qui ne prend effet que le jour où son auteur n'est plus là. Par définition, on ne pourra plus le corriger s'il comporte des passages à problème. Il est donc crucial de le montrer à un professionnel, qui en verra tout de suite les faiblesses. Il peut s'agir de contradictions dans les relations entre les personnes dans la succession. A l'intérieur du testament, une phrase peut par exemple créer un doute sur ce qui a été écrit plus haut dans le texte. Le mélange dans les termes utilisés constitue une autre source d'ambiguïté, tel l'usage du vocable «legs» alors que le testateur pense à «institution d'héritier». La confusion est entretenue par la terminologie utilisée en France, où le légataire universel est en fait un héritier!

Ces rédactions maladroites sont tellement courantes que je n'accepte plus de conserver à l'étude des testaments fermés sous enveloppe que je n'ai pas pu voir avant le décès du testateur. J'ai eu en effet trop de surprises au début de ma carrière, avec de très grandes difficultés pour savoir comment

les appliquer à l'ouverture de la succession. C'est pourquoi, pour les personnes qui viennent me consulter avec un projet de testament, j'examine celui-ci et leur propose souvent des corrections, même si elles ne sont pas fondamentales. Je vais par ailleurs leur demander des informations sur leur situation de famille et de fortune, avant de leur prodiguer des conseils. Et pour ceux ou celles qui n'ont pas de projet de testament, je leur propose un texte.

Parmi les recommandations que l'on peut encore formuler pour ceux qui veulent favoriser des œuvres humanitaires, c'est de ne pas en multiplier le nombre. Cela disperse en effet les fonds disponibles sur trop de bénéficiaires et alourdit le processus administratif de liquidation de la succession. Je conseille ainsi de n'en privilégier pas plus de trois ou quatre.

Que se passe-t-il lorsqu'il est trop tard pour corriger un testament confus? Il faut essayer de convaincre toutes les personnes participant à la succession, héritiers et parfois légataires, sur le sens que l'on peut attribuer au testament. Si l'on y parvient, on leur fait signer un accord qu'on appelle «convention d'interprétation». En cas d'échec, la succession va être bloquée. Pour relancer le processus, il faudra alors recourir aux tribunaux.

Si l'intérêt de chacun est de trouver rapidement un accord, toutes les rançœurs et les choses qu'on n'a pas pu dire avant la succession vont ressortir à ce moment-là. Au point que les personnes peuvent tout d'un coup se braquer pour des choses infimes. D'où l'importance d'un testament bien écrit. Si c'est le cas, c'est une question qui ne se posera pas.

Qu'advient-il si les héritiers qui bénéficient de parts réservataires sont lésés dans le testament?

En droit suisse, on part du principe de la liberté des héritiers d'accepter ou de refuser la succession comme elle est prévue. Cela signifie que, même si le testament ne respecte pas les parts réservataires, il est appliqué si les héritiers réservataires ne le contestent pas. En revanche, si les héritiers lésés font montre de leur désaccord, on essaie de trouver une solution d'entente entre tout le monde. Et si on n'aboutit à aucun résultat, il faut que les héritiers lésés intentent une action en réduction devant le tribunal pour obtenir le respect de leur part réservataire.

Qu'est-ce que vous recommandez à des personnes qui voudraient laisser la totalité de leur patrimoine à leur décès, comprenant des biens immobiliers à l'étranger?

Dans ce cas, la question se pose de savoir si de tels biens, qui vont en principe être imposés à l'étranger, bénéficieraient également de l'exonération fiscale en matière successorale en faveur de l'organisation humanitaire en Suisse. Ce qui n'est pas sûr. La solution la plus simple est de s'adresser directement à l'organisation de bienfaisance, surtout si elle est active sur le plan international, comme le CICR. C'est elle qui pourra indiquer à ces personnes la meilleure stratégie à suivre pour que les fonds qui lui sont destinés puissent lui parvenir avec le moins d'impôts possible. ■

Propos recueillis par Pierre Novello

A propos du CICR

Nous portons assistance aux personnes touchées par un conflit armé ou d'autres situations de violence dans plus de 100 pays, mettant tout en œuvre pour améliorer leur sort et protéger leur vie et leur dignité, souvent en collaboration avec nos partenaires de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Nos opérations sont



CICR

en partie financées grâce aux legs et dons que nous recevons. Vous souhaitez en savoir plus?

Contactez Marie-Jo Girod, responsable des legs et dons au CICR: mgirodblanco@cicr.org ou cicr.org/fr/legs

CONTENU PARTENAIRE

Contenu produit et commercialisé pour un partenaire.

Réalisé indépendamment de la rédaction du «Temps». Voir notre charte des partenariats.



Le chocolat Dubaï, une douceur virale

PHÉNOMÈNE Une tablette fourrée à la pistache est la star des réseaux et des confiseurs, et se revend même à prix d'or sur internet. Mais s'il s'agissait en fait d'une vaste opération de soft power de la part des Emirats arabes unis?

LÉO TICHELLI

Une tablette tout ce qu'il y a de plus normal. Et au moment de la briser en deux, un coulis à la pistache verdâtre qui ferait s'évanouir un diabétique dans les 100 mètres à la ronde. Voici le chocolat Dubaï, qui a réussi à encapsuler le kitsch de la plus grande ville des Emirats arabes unis en une seule confiserie, sans oublier la viralité qui va avec. La tendance remonte à déjà plusieurs mois et la création de ce monstre de sucre est encore plus ancienne. Le magasin Fix Dessert Chocolatier le vend en effet depuis 2021, raconte Sarah Hamouda, la patronne égypto-britannique, au micro de CNN: «Il ne s'agit pas seulement d'une barre chocolatée. Nous voulons créer une expérience», annonce-t-elle dans le plus pur jargon marketing.

Plus cher que le Wagyu

Et force est de constater que l'expérience a pris, sur les réseaux sociaux déjà, avec des vidéos de dégustation qui cumulent des millions de vues. Puis également en boutique, avec des confiseries que l'on s'arrache, parfois à des prix exorbitants. Déjà, la tablette originale, appelée «Can't Get Knafeh Of It» (le *knafeh* est une pâtisserie levantine réalisée à base de cheveux d'ange notamment) se vend à 25 dollars (18 actuellement, Black Friday oblige), mais uniquement à Dubaï. Alors les imitateurs s'organisent, chacun y allant de sa recette pour surfer sur ce trend sucré. A Berlin, les clients se précipitent chez un confiseur qui propose sa version, sur internet certaines tablettes se revendent déjà près de 100 francs, la chaîne de glace américaine Baskin-Robbins propose cette saveur dans ses magasins, et «même une boulangerie polonaise de Hamtramck, dans le Michigan, vieille de cent vingt ans et connue pour ses beignets traditionnels appelés «*paczki*», a sauté sur l'occasion», raconte la radio NPR.

Vous pensiez que la Suisse avec son savoir de la transformation des fèves cacaotières plus que centenaire était à l'abri de cette surenchère de calories? Que nenni. On



Des clients attendent devant le musée Lindt à Kilchberg (ZH) pour obtenir l'une des 500 tablettes vendues par la marque. (16 NOVEMBRE 2024/WALTER BIERI/KEYSTONE)

«Le battage médiatique le plus stupide depuis l'invention du chocolat»

UN ÉDITORIALISTE DU MAGAZINE ALLEMAND «STERN»

en fabrique jusqu'à Glaris, où Elias Müller est «le premier à produire et à vendre le chocolat à la mode de Dubaï» dans le canton. Ses

tablettes «partent comme des petits pains, il travaille désormais jusqu'à 15 heures par jour» et doit embaucher en urgence face à l'afflux de clients, raconte même le média *Südschweiz*. Et, ô sacrilège, l'une des plus célèbres firmes suisses, Lindt, s'est également mise à confectionner la fameuse tablette fourrée. Avec toute la démesure qui lui est associée.

La réplique de la «Can't Get Knafeh Of It» a d'abord été disponible en Allemagne, où certains bacs à miel ont fait jusqu'à dix heures de queue pour mettre la main dessus. Prix du bijou?

14,95 francs, soit «un peu moins de 100 euros le kilo, [...] autant que de la viande gastronomique – et cela ne se justifie pas», juge, outré, le média allemand *Stern*. Magnanime, Lindt propose une recette en 20 étapes à réaliser soi-même, et a fini par proposer 500 tablettes sur son site zurichois de Kilchberg il y a deux semaines. «Matteo est l'homme pour qui les médias craquent en cette folle matinée de novembre. La télévision SRF, *20 Minuten*, *Blick*, *Watson*, le photographe d'une agence photo, [...] tous veulent lui parler», écrit à ce propos la *NZZ*. Matteo a-t-il remporté une médaille olympique? Non, il est simplement le premier «chocoholic» à pouvoir acheter une tablette de chez Lindt, après une nuit passée devant la boutique. Ou quand les confiseries supplantent les Apple Store.

Vous reprendrez bien un carré de soft power?

Mais dès qu'il y a de gros sous à se faire, la polémique guette. Lindt semble empiéter sur les plates-bandes des importateurs du «vrai» chocolat de Dubaï, avec un douceur, sacrilège, qui ne provient pas de l'émirat! «En Allemagne, cela a déjà déclenché un grave conflit en matière de marques. L'importateur du produit original accuse des fabricants comme la chocolaterie suisse Lindt & Sprüngli d'avoir induit en erreur les consommateurs parce que leur chocolat de Dubaï ne provenait pas de Dubaï. Il a donc menacé de lancer des avertissements», résume ainsi le *Blick* alémanique. Sans parler des excès en tous genres... Un revendeur s'est fait pincer à la douane entre la Suisse et l'Allemagne avec «243 cartons contenant environ 45 kilogrammes de chocolat dit «de Dubaï» non déclaré, devant ainsi s'acquitter de droit d'importation de 920 euros, rapporte la *Basler Zeitung*.

Pour le moment, la douceur continue de s'arracher en boutique ou sur le Net. Outre la viralité du produit, le site de vente en ligne Galaxus en a profité pour tester la version qu'ils vendent sur leur plateforme, un succédané

de la marque Antep Gourmet coûtant la somme de 32,90 francs les 200 grammes (164,50 francs le kilo!). Verdict: 2 étoiles sur 5, une «explosion de saveur [qui] n'est pas au rendez-vous» et une analyse géopolitique en prime:

Sur internet certaines tablettes de chocolat se revendent déjà près de 100 francs

«le prince héritier et ministre de la Défense Hamdan bin Mohamed Al Maktoum a déjà annoncé une nouvelle variété exclusive chez Fix Dessert Chocolatier.

Une manœuvre intelligente pour continuer à polir l'image sucrée de Dubaï. On n'en attend pas moins d'un pays où les droits humains sont systématiquement bafoués, la liberté

d'expression limitée et les ressources consommées sans modération». Un chocolat qui mérite définitivement sa note médiocre.

Au *Stern* aussi de s'insurger face à ce consumérisme de mauvais goût, considérant qu'il s'agit du «battage médiatique le plus stupide depuis l'invention du chocolat». Que les clients qui en raffolent aient les papilles d'un doberman covidé passe encore pour le média allemand, c'est le soutien indirect à une nation criminelle qui est la goutte de chocolat fondu qui fait déborder le moule à tablettes: «Quiconque achète du chocolat de Dubaï n'est pas seulement une victime du marketing. Il ou elle célèbre également un produit présenté comme provenant de l'une des pires autocraties du monde. Là où la peine de mort pour l'homosexualité masculine est inscrite dans la loi, où les travailleurs migrants sont humiliés, emprisonnés et maltraités physiquement». Vous êtes prévenues, monarchies du Golfe, votre soft power chocolatier, s'il en est, ne laisse personne dupe. ■

PUBLICITÉ



REF-lex.ch

Le droit du travail suisse, simplifié en quelques clics.

MÉTÉO

ÉPHÉMÉRIDE

Vendredi 29 novembre 2024



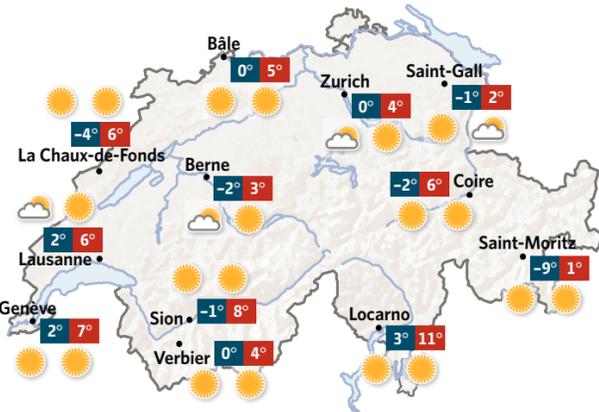
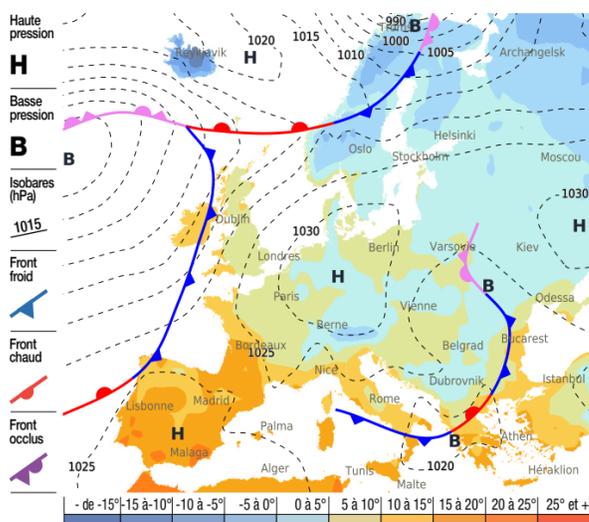
lever: 07h55
coucher: 16h52
2 minutes de soleil en moins



lever: 06h11
coucher: 15h28

lune décroissante
taux de remplissage: 3%

Situation générale aujourd'hui à 13h



SOUS L'INFLUENCE D'UN VASTE ANTICYCLONE centré sur l'Allemagne, le soleil fera son retour en montagne aujourd'hui. Il nous accompagnera tout le week-end. Avec de la bise, de la grisaille sera présente en plaine ce matin, mais elle devrait se dis-

siper en cours de journée. Ce week-end, le stratus sera plus tenace, avec une limite supérieure entre 800 et 1000 m. Les températures maximums oscilleront en plaine entre 3 et 9°C au gré de l'ensoleillement. A 2000 m, il fera très doux avec 7°C.

PRÉVISIONS À CINQ JOURS

	SAMEDI	DIMANCHE	LUNDI	MARDI	MERCREDI
Précipitations (%)	100%	90%	80%	70%	50%
Bassin lémanique, Plateau romand et Jura	-2° 2°	-3° 4°	1° 8°	2° 7°	1° 5°
Alpes vaudoises et valaisannes (500 m)	-3° 6°	-4° 7°	-2° 8°	2° 8°	0° 6°
Suisse centrale et orientale	-2° 2°	-2° 2°	0° 8°	2° 7°	2° 5°
Sud des Alpes	4° 10°	2° 9°	2° 10°	4° 9°	4° 8°

Prévisions en Suisse pour le matin et l'après-midi. Les températures indiquées sont les valeurs minimales (en bleu) et maximales (en rouge)

MétéoSuisse tél. 0900 162 666 en ligne avec nos météorologues, 24 heures sur 24 (fr. 2.90 la minute)

www.MeteoSuisse.ch

FONDS DE PLACEMENT

Fournis par: Swiss Fund Data AG en collaboration avec SIX Financial Information AG

PUBLICITE

Ordre des informations de fonds: Nom du fonds, monnaie comptable du fonds, Conditions d'émission / *achat*, Particularités, Valeur d'inventaire, prix d'émission ou cours de clôture (valeurs du jeudi, 28.11.2024, indication des fluctuations de cours voir particularités), Performance 2024 en %

BONHÖTE BLACKROCK®

Ensemble, trouvons la solution d'investissement qui vous correspond. Consultez la performance de nos fonds sur bonhote.ch/produits.

Fonds immobiliers			
Bonhôte-Immobilier SICAV - BIM	CHF 2/2	155.00	12.3

SY|N|C|H|R|O|N|Y Funds

Fonds en obligations			
Synchrony (LU) World Bonds (CHF) A	CHF 1/1e	96.19	3.1
Synchrony (LU) World Bonds (EUR) A	EUR 1/1e	100.92	2.2
Synchrony LPP Bonds B	CHF 1/1e	109.32	4.1
Synchrony Swiss Government Bonds	CHF 4/3e	96.49	4.1

Fonds en actions			
Synchrony (LU) Silk Road ZS A	USD 1/1e	124.08	10.4
Synchrony (LU) Swiss All Caps (CHF) A	CHF 1/1e	147.61	3.0
Synchrony (LU) Swiss All Caps (CHF) A	EUR 1/1e	149.79	2.9
Synchrony (LU) Swiss Sm&MidCaps A	CHF 1/1e	121.87	-2.9
Synchrony (LU) World Equity (EUR) A	EUR 1/1e	228.34	13.7
Synchrony All Caps CH A	CHF 1/1e	127.29	2.9
Synchrony Europe Equity A	EUR 4/3e	95.55	3.0
Synchrony High Gr Economies Eqt A	USD 4/3e	105.87	8.6
Synchrony High Div.Sw.Stcks A	CHF 1/1e	129.14	6.6
Synchrony Small & Mid Caps CH A	CHF 1/1e	129.95	-2.1
Synchrony Swiss Equity A	CHF 1/1e	100.33	4.2
Synchrony Swiss Equity C	CHF 1/1e	102.36	4.6
Synchrony Swiss Equity I	CHF 1/1e	100.40	-
Synchrony US Equity A	USD 4/3e	219.39	24.2

Fonds d'allocation d'actifs			
Synchrony (CH) Balanced (CHF)	CHF 2/1e	145.84	8.6
Synchrony (CH) Balanced (EUR)	EUR 2/1e	150.24	8.0
Synchrony (CH) Defensive (CHF)	CHF 2/1e	99.05	5.4
Synchrony (CH) Dynamic (CHF)	CHF 1/1e	133.01	11.4
Synchrony (CH) Guardian (CHF)	CHF 1/1e	97.58	3.2
Synchrony (CH) World Equity (CHF)	CHF 1/1e	153.17	15.2
Synchrony (LU) Balanced (EUR) A	EUR 1/1e	144.41	7.4
Synchrony (LU) Dynamic (EUR) A	EUR 1/1e	183.11	10.2
Synchrony LPP 25 B	CHF 1/1e	126.32	6.6
Synchrony LPP 40 B	CHF 1/1e	132.10	8.1
Synchrony LPP 40 ESG B	CHF 1/1e	120.08	7.5
Synchrony LPP 80 B	CHF 1/1e	129.90	7.1

BBGI Global Investments

Autres fonds			
BBGI - Equit. Sw. Behavior. Value	CHF 1/1e	148.60	4.3
BBGI - Swiss Phys. Gold CI CHF	CHF 1/1e	129.60	30.6
BBGI - Swiss Phys. Gold CI CHF Hdg.	CHF 1/1e	92.00	20.3
BBGI - Swiss Phys. Gold CI EUR	EUR 1/1e	178.00	30.4
BBGI - Swiss Phys. Gold CI EUR Hdg.	EUR 1/1e	104.00	22.9
BBGI - Swiss Phys. Gold CI USD	USD 1/1e	140.00	24.8
BBGI Commodities (USD) A	USD 1/1e	106.70	6.8

BCV

Fonds d'allocation d'actifs			
BCV Actif Balancé (CHF) ESG	CHF 1/1e	102.72	9.2
BCV Actif Défensif (CHF) ESG	CHF 2/1e	92.02	6.5
BCV Actif Offensif (CHF) ESG	CHF 2/1e	99.49	11.8
BCV Actif Sécurité (CHF) ESG	CHF 2/1e	92.10	3.9
BCV Stratégie Actions Monde ESG A	CHF 2/1e	140.31	15.0
BCV Stratégie Dynamique ESG A	CHF 2/1e	111.88	11.7
BCV Stratégie Equipondéré ESG A	CHF 2/1e	166.09	9.1
BCV Stratégie Equipondéré ESG Amb A	CHF 2/1e	99.56	8.0
BCV Stratégie Obligation ESG A	CHF 2/1e	86.04	3.1
BCV Stratégie Revenu ESG A	CHF 2/1e	114.92	6.4
BCV Stratégie Revenu ESG Ambition A	CHF 2/1e	105.38	5.5

Berninvest

Fonds immobiliers			
Good Buildings SREF	CHF 5/5	142.50	8.0
Immo Helvetic	CHF 5/5	221.00	8.9

Fonds en obligations

BGF FI Gbl Ops D2 USD	USD 1/1e	17.30	5.0
BGF Gbl Corp Bond D2 USD	USD 1/1e	16.42	4.6

Fonds en actions			
BGF Syst Gbl Eq HI D2 USD	USD 1/1e	25.26	19.3
Glb Uncon Eq D Acc USD	USD 3/3e	180.66	9.6

bordier | 1844

Fonds en obligations			
BO Fd IV-Bordier Alto Bal USD	USD 4/4e	117.90	9.3
BO Fd IV-Bordier Eur. Fix Inc EUR	EUR 4/4e	107.39	4.7
BO Fd IV-Bordier Gbl Fix Inc USD	USD 4/4e	116.93	4.9

Fonds en actions			
BO Fd IV-Bordier Core Hld Eur EUR	EUR 4/4e	155.50	3.2
BO Fd IV-Bordier Core Hld Eur I EUR	EUR 1/1e	145.69	3.9
BO Fd IV-Bordier Gbl EmMkt USD	USD 4/4e	190.67	5.1
BO Fd IV-Bordier Sat Eq Eur EUR	EUR 4/4e	122.58	8.8
BO Fd IV-Bordier US Sel Eq I USD	USD 4/4e	2569.56	24.9
BO Fd IV-Bordier US Sel Eq USD	USD 4/4e	248.13	24.0

BRUNO WALTER FINANCE SA

Fonds en actions			
Allround Quadinvest Fund ESG B	EUR 2/1e	207.11	-2.3
Allround Quadinvest Fund ESG C	EUR 2/1e	155.20	-2.1
Allround Quadinvest Fund ESG D	EUR 2/1e	221.12	-1.9
Allround Quadinvest Fund ESG Da	EUR 2/1e	93.56	-1.9
Allround Quadinvest Growth B	USD 2/1e	317.72	15.9
Allround Quadinvest Growth C	USD 2/1e	328.99	16.3
Allround Quadinvest Growth D	USD 2/1e	334.47	16.4
Allround Quadinvest Growth Da	USD 2/2e	280.67	16.4
Allround Quadinvest Growth OE	USD 2/1e	310.49	15.5

bwm VALUE INVESTING

Représentant pour la Suisse: LLB Swiss Investment AG

Fonds en actions			
Classic Global Equity Fund	CHF 3/3e	518.20	1.4
Classic Value Equity Fund	CHF 3/3e	159.17	-0.7

caceis INVESTOR SERVICES

Fonds en actions			
Swissquote Quant European Eq. A CHF	CHF 1/1e	116.18	7.2
Swissquote Quant European Eq. A EUR	EUR 1/1e	93.21	9.8
Swissquote Quant Swiss Eq. (CHF) A	CHF 1/1e	129.72	7.6

carne

Fonds en actions			
Konwawe Gold Equity Fd CHF - B	CHF 2/1e	257.73	35.9
Konwawe Gold Equity Fd EUR - B	EUR 2/1e	268.33	35.5
Konwawe Gold Equity Fd USD - B	USD 2/1e	315.20	34.9

CITE GESTION PRIVATE BANK

Fonds d'allocation d'actifs			
WF Asset Allocation Fund A EUR	EUR 1/1e	1141.68	7.6
WF Asset Allocation Fund A H CHF	CHF 1/1e	1052.10	4.9
WF Asset Allocation Fund A H USD	USD 1/1e	1296.56	8.7

CREDIT SUISSE Part of UBS Group

Fonds en instruments du marché monétaire			
CS Money Market Fund CHF B	CHF 2/1e	965.12	1.0
CS Money Market Fund EUR B	EUR 2/1e	1065.49	3.0
CS Money Market Fund USD B	USD 2/1e	1190.20	4.4

Fonds en obligations			
CS (CH) Corporate CHF BF A	CHF 2/1e	113.33	4.4
CS (Lux) Corp ST Duration CHF BF B	CHF 2/1e	113.81	2.4
CS (Lux) EM Corp IG Bd Fd B	USD 2/2e	147.27	4.6
CS (Lux) Emerging Mkt Corp Bd Fd B	USD 2/2e	145.08	9.1
CS (Lux) Swiss Franc Bond Fund B	CHF 2/1e	513.00	3.3

Fonds en actions			
CS (CH) 130/30 Swiss Equity Fd B	CHF 2/1e	38.39	1.7
CS (CH) Small Cap Switzerland EF A	CHF 2/1e	400.77	-3.8
CS (CH) Swiss Div Plus Eq Fd A	CHF 3/1e	14.15	3.3
CS (CH) Swiss Div Plus Eq Fd B	CHF 3/1e	22.43	6.0
CS (CH) Swissac EF B	CHF 2/1e	526.55	3.6
CS EF (CH) S&M Cap Switz. Eq Fd B	CHF 2/1e	1418.65	3.7
UBS (Lux) Digital Health Eq Fd B USD	USD 2/2e	648.91	1.7
UBS (Lux) European Entrepr Eq Fd B EUR	EUR 2/1e	4188.26	7.0
UBS (Lux) Ger SmallMid Cap Eq B EUR	EUR 2/1e	2884.90	-1.8
UBS (Lux) Gbl Quality Dividend Eq Fd B	USD 2/1e	26.98	14.2
UBS (Lux) Infrastructure Eq Fd B	USD 2/2e	237.56	13.5
UBS (Lux) Security Equity Fund B	USD 2/1e	51.04	12.4

Fonds d'allocation d'actifs			
CS (CH) Int & Div Focus Growth CHF UB	CHF 2/1e	131.71	7.5
CS (CH) Int. & Div. Focus Bal CHF UB	CHF 2/1e	115.99	5.4
CS (CH) Int. & Div. Focus Yld CHF UB	CHF 2/1e	100.81	2.7
CS (CH) Privilege 20 CHF UB	CHF 1/1e	106.73	3.9
CS (CH) Privilege 35 CHF UB	CHF 1/1e	111.45	6.5
CS (CH) Privilege 45 CHF UB	CHF 2/1e	129.30	8.0
CS (CH) Privilege 75 CHF UB	CHF 1/1e	119.52	10.0
CS (Lux) Global High Income USD UB	USD 1/1e	208.56	8.2
UBS (Lux) Syst Index Fd Balan CHF UB	CHF 2/1e	123.43	6.2
UBS (Lux) Syst Index Fd Growth CHF UB	CHF 2/1e	140.49	8.2
UBS (Lux) Syst Index Fd Yield CHF UB	CHF 2/1e	108.96	4.4

Investissements alternatifs

CS Comm. Fd Plus (CH) USD BH CHF	CHF 2/1e	112.40	-2.4
UBS (Lux) Eur SmallMid Cap Eq LS Fd B	EUR 2/1e	158.69	-2.8

Autres fonds			
CS (CH) Swiss Real Estate Sec Fd A	CHF 2/1e	20.20	10.4
UBS (Lux) Com Idx Pl USD Fd B	USD 2/1e	69.15	2.5
UBS (Lux) Commodity Allocation Fd B	USD 2/1e	73.49	3.8

CRONOS FINANCE

Fonds immobiliers			
Cronos Immo Fund	CHF 5/5	119.50	1.7

DE PURY PICTET TURRETTINI

Fonds en actions			
Cadmos - Emg Mkts Enga B	USD 2/1e	199.89	2.9
Cadmos - Emg Mkts Enga I	USD 4/4e	82.83	3.3
Cadmos - Peace Eur Eng B	EUR 2/1e	197.01	3.3
Cadmos Swiss Engagement B	CHF 4/4e	216.32	4.2
ENETIA Energy Infrs. Fund IB EUR	EUR 2/1e	19226.93	13.5
ENETIA Energy Transition Fund IB EURh	EUR 2/1e	138.19	-2.7
White Fleet IV-Ene Enr In S EUR(unhe)	EUR 1/1e	12690.63	13.9
White Fleet IV-Ri. St. B (USD)	USD 1/1e	56.13	15.8
White Fleet IV-Sec.Trds S (USD)	USD 1/1e	212.29	18.3

Fonds d'allocation d'actifs			
Cadmos Balanced CHF B-Dist	CHF 4/4e	124.90	6.5

Autres fonds			
Physical Gold B3	USD 1/1e	144.04	27.4

Edmond de Rothschild Real Estate SICAV

Fonds immobiliers			
ERRRES Swiss A-CHF	CHF 4/4	158.50	16.1

ethos

Fonds en actions			
Vontobel(CH)-EthosEqSwissM&S A	CHF 4/1e	482.20	4.1

GENERALI INVESTMENTS

Fonds en obligations			
GENERALI Bond Fund CHF	CHF 2/1e	109.13	4.2
GENERALI INVEST - Long Term BF	CHF 1/1e	108.19	5.3
GENERALI Short Term Bond Fund CHF	CHF 1/1e	566.85	2.8

Fonds en actions			
GENERALI Eq Fd Switzerland A	CHF 2/1e	389.48	5.7

Fonds d'allocation d'actifs			
GENERALI Anlagefonds	CHF 2/1e	138.62	6.2
GENERALI ESG Equity Fund C	CHF 3/1e	93.83	14.9
GENERALI ESG Multi Asset Fund C	CHF 1/1e	99.53	9.6
GENERALI Europe Balanced Fund CHF	CHF 2/1e	111.36	5.7
GENERALI Europe Balanced Fund EUR	EUR 1/1e	149.81	1.6
GENERALI INVEST - Risk Control 1	CHF 3/1e	94.07	2.4
GENERALI INVEST - Risk Control 2	CHF 3/1e	94.34	2.2
GENERALI INVEST - Risk Control 3	CHF 3/1e	95.01	1.8
GENERALI INVEST - Risk Control 4	CHF 3/1e	90.94	1.9
GENERALI INVEST - Risk Control 5	CHF 3/1e	95.03	1.7
GENERALI INVEST - Risk Control 6	CHF 3/1e	97.18	1.7
GENERALI Multi INDEX 10	CHF 2/1e	101.71	2.6
GENERALI Multi INDEX 20	CHF 2/1e	113.22	3.9
GENERALI Multi INDEX 30	CHF 2/1e	124.41	4.8
GENERALI Multi INDEX 40	CHF 2/1e	137.72	5.7

FIR FONDS IMMOBILIER ROMAN

Fonds immobiliers			
FIR	CHF 2/2	235.00	10.8

GUTZWILLER FUNDS

Fonds en obligations			
EG CHF Bond Fund (CHF)	CHF 2/1e	103.20	5.6

Fonds en actions			
EG European Equities (EUR)	EUR 2/1e	383.80	-0.1
EG Global Equities (EUR)	EUR 2/1e	224.40	-0.8
EG Swiss Equities (CHF)	CHF 2/1e	61.40	-2.1
Gutzwiller ONE	USD 2/1e	676.50	25.2

Investissements alternatifs			
Gutzwiller TWO (USD)	USD 2/1e	174.10	0.1

helvetia Asset Management AG

Fonds immobiliers			
Helvetia (CH) Swiss Property Fund	CHF 1/1	114.50	12.2

IAM Independent Asset Management

Fonds en actions			
IAM European Equity CHF - A	CHF 2/1e	1303.53	7.4
IAM Global Equity CHF - A	CHF 2/1e	2031.47	9.8
IAM Immo Securities CHF - A	CHF 2/1e	1314.19	10.0
IAM Swiss Equity CHF - A	CHF 2/1e	3184.44	4.4

IMMOFONDS asset management

Fonds immobiliers			
IMMOFONDS	CHF 2/2	560.00	2.2

LA FONCIERE

Fonds immobiliers			
La Foncière	CHF 4/4	147.00	10.9

Lienhardt & Partner PRIVATBANK ZÜRICH

Fonds d'allocation d'actifs			
Lienhardt & Partner Core Stra.Fd A-CHF	CHF 2/1e	84.54	6.0

MIRABAUD ASSET MANAGEMENT

À la recherche d'une gestion active de conviction? Tous les détails de nos solutions d'investissements à disposition ici www.mirabaud-am.com

Fonds en obligations			
Mir. - Gl Strat Bd I USD	USD 4/4e	130.39	5.8

PATRIMONIUM Your Partner in Private Markets

Fonds immobiliers			
PSREF - A	CHF 2/1	170.00	2.7

procimmo BUILDING INVESTMENTS

Fonds immobiliers			
Procimmo Real Estate SICAV	CHF 2/2	153.50	

Economie & Finance

16 ans

LE PARLEMENT AUSTRALIEN A ADOPTÉ HIER UNE LÉGISLATION PIONNIÈRE INTERDISANT L'ACCÈS AUX RÉSEAUX SOCIAUX AUX MOINS DE 16 ANS.

Le texte devrait obliger prochainement ces plateformes à prendre «des mesures raisonnables» pour empêcher ces adolescents d'avoir un compte.

BJORN SIBBERN

Nouveau directeur général de SIX

Le Danois va diriger l'opérateur de la bourse suisse à compter du 1er janvier 2025, a annoncé hier la société. Il succédera à Jos Dijsse, qui aura passé sept ans à la tête de SIX.



+2,2%

L'INFLATION EN ALLEMAGNE A CONTINUÉ SA PROGRESSION EN NOVEMBRE, À 2,2% SUR UN AN,

a indiqué hier Destatis. La hausse des prix dans la première économie européenne poursuit ainsi une légère remontée entamée en octobre (2%) dans un contexte de baisse des taux directeurs de la BCE.

SMI 11 709,80 +0,57%	↑	Dollar/franc	0,8829	↑
Euro Stoxx 50 4758,65 +0,54%	↑	Euro/franc	0,9317	↓
FTSE 100 8281,22 +0,08%	↑	Euro/dollar	1,0551	↓
		Livre st./franc	1,1201	↑
		Baril Brent/dollar	72,90	↑
		Once d'or/dollar	2642	↑

Swisscom lance une plateforme d'IA

TECHNOLOGIE L'opérateur a mis en service un nouveau centre de données à Zurich, où tournent des processeurs graphiques de la société américaine Nvidia. Le but est de favoriser le développement de solutions souveraines pour les entreprises suisses

ANOUGH SEYDTAGHIA

Après l'annonce, place aux actes. En janvier de cette année, Swisscom dévoilait une coopération avec le géant américain des puces Nvidia. Le but affiché était alors d'établir «une usine d'IA de pointe en s'appuyant sur le leadership industriel et l'écosystème de Nvidia», selon l'opérateur. Swisscom annonçait alors sa volonté d'investir au total 100 millions de francs dans ce projet, pour «développer en Suisse des supercalculateurs d'IA générative».

Il y a dix mois, Christoph Aeschlimann, directeur de Swisscom, affichait alors des ambitions très élevées: «Un client doit connaître l'usage qui est fait de ses données, où elles sont traitées et comment, déclarait-il. La Suisse, avec ses nombreuses multinationales, a besoin d'établir une souveraineté propre et digne de confiance dans ce domaine. Et c'est là que nous intervenons: nous développons une IA fiable et sécurisée, typiquement suisse, en coopération avec Nvidia.»

Partenaire privilégié de Nvidia

Désormais, Swisscom est passé dans le concret en annonçant ce jeudi le lancement de la Swiss AI Platform, un centre de données totalement dédié à l'intelligence artificielle. Située dans les environs de Zurich, cette nouvelle installation a été créée en proche collaboration avec Nvidia, l'entreprise américaine dont les puces, spécialisées pour l'IA, s'attachent. «Il n'a pas été facile d'acquiescer leurs cartes graphiques, mais grâce aux bonnes relations que nous avons depuis des années avec Nvidia, cela a été possible. Avec notre filiale Fastweb en Ita-

lie, nous faisons partie des rares partenaires européens sélectionnés par Nvidia», explique au Temps Urs Lehner, responsable des clients commerciaux chez Swisscom. Le centre abrite des processeurs graphiques H100 de Nvidia. La puissance totale est d'environ 6000 téraflops.

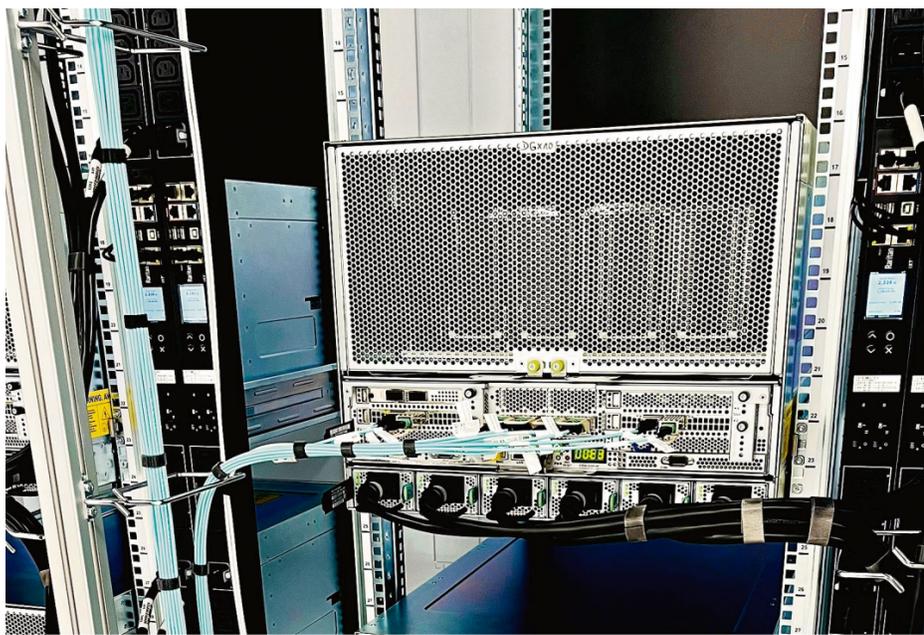
Services à la carte

L'opérateur ne dit pas exactement combien ce nouveau centre de données lui a coûté, renvoyant au montant global de 100 millions de francs annoncé en janvier. Avec la plateforme développée par Swisscom, les données sont stockées et traitées en Suisse. Et les entreprises gardent ainsi un contrôle total sur leurs données tout au long de la chaîne de traitement, assure l'opérateur.

A qui se destine ce centre? «A des entreprises, petites ou grandes, qui sont basées en Suisse. Notre but est vraiment d'aider des sociétés helvétiques dans le domaine de l'IA», poursuit Urs Lehner. La Swiss AI Platform comprend plusieurs couches de services: il y a l'infrastructure IA de base, une plateforme avec des services mais aussi des applications. «Sa conception modulaire permet aux clients de choisir et de combiner les composants nécessaires de manière flexible en fonction de leurs besoins», assure l'opérateur, qui précise que la tarification s'effectue selon ce que demandent les clients.

Une banque comme exemple

Justement, quel est l'état de la demande? «Nous constatons aujourd'hui déjà une forte demande, que ce soit des milieux financiers et du secteur public, des start-up ou du secteur de la pharma», répond le responsable



Un aperçu du nouveau centre de données de Swisscom à Zurich. (SWISSCOM)

de Swisscom. Un exemple est mis en avant, celui de la Banque cantonale de Thurgovie. «L'établissement teste actuellement un agent conversationnel qui assiste, à l'interne, le personnel souhaitant se renseigner sur les directives internes. De plus, une réponse automatisée aux demandes clients en ligne est également en cours d'élaboration», complète Silvan Lohri, responsable de la Swiss AI Platform de Swisscom.

L'opérateur met en avant plusieurs services en cours de déploiement. Il y a bien sûr la puissance de calcul, permettant de traiter des volumes importants de données, destinés à tester, affiner et exploiter des modèles. Il y

RAPPORT

L'intelligence artificielle s'impose à grande vitesse chez les jeunes

Les outils d'intelligence artificielle (IA) s'imposent chez les jeunes en Suisse à une vitesse «jamais égalée par aucun autre média», selon l'étude James 2024. Environ 71% d'entre eux ont déjà testé ChatGPT et d'autres outils du genre.

Un tiers des jeunes utilisent des outils d'IA au moins une fois par semaine, alors que cette technologie n'est disponible pour le grand public que depuis la fin de 2022, souligne l'étude James réalisée par la Haute Ecole des sciences appliquées de Zurich (ZHAW) sur mandat de Swisscom. Environ 1000 jeunes de 12 à 19 ans ont été interrogés.

«Jamais une technologie ne s'est imposée dans notre quotidien aussi rapidement que les outils d'IA», selon Gregor Waller, chercheur à la ZHAW et responsable de l'étude. Il est donc d'une «absolue nécessité» de sensibiliser les jeunes à cette thématique et de leur apprendre à vérifier les informations. ■ ATS

a aussi ce que Swisscom appelle l'«AI Work Hub», s'adressant à des scientifiques ou des ingénieurs créant et entraînant des modèles. Et enfin, dès le printemps 2025, un GenAI Studio permettant d'accéder directement à des services d'IA générative.

A noter qu'en octobre dernier Infomaniak lançait une plateforme d'intelligence artificielle destinée aux entreprises suisses en proposant plusieurs modèles open source. Une solution qui elle aussi peut intéresser des entreprises sensibles au contrôle de leurs données, et qui ne veulent pas travailler avec les solutions commerciales.

Complémentaire aux EPF

L'opérateur se pose-t-il ainsi en concurrent des projets de la Confédération, de l'EPFZ et de l'EPFL, qui ont lancé plusieurs initiatives pour une IA suisse souveraine? «Non, nous sommes complémentaires, et davantage du côté commercial, répond Urs Lehner. Il est tout à fait possible, par exemple, que la Confédération teste des modèles sur le superordinateur Alps, basé au Tessin. Et qu'ensuite, lorsque des cantons ou la Confédération veulent passer sur le côté applicatif, ces solutions tournent sur notre nouveau centre de données.»

Il faudra voir, ces prochains mois, quelles solutions sont développées dans le centre de Swisscom et Nvidia, dans lequel devraient œuvrer 400 spécialistes en intelligence artificielle de l'opérateur. D'ici là, Urs Lehner insiste: «Avec cette Swiss AI Platform, nous offrons vraiment à toutes les entreprises et administrations une solution totalement souveraine pour ces technologies du futur.» ■

La pénurie de main-d'œuvre se réduit pour la première fois depuis 2021

EMPLOI Après un record en 2023, l'indice sur le manque de personnel en Suisse, établi par la société de placement Adecco, enregistre une baisse cette année. Mais les besoins restent plus importants qu'avant la pandémie

JULIE EIGENMANN

Le personnel manque dans de nombreux secteurs en Suisse, se désolent régulièrement les employeurs. Le discours pourrait-il changer? Après avoir augmenté de 24% en 2023, l'indice de pénurie de main-d'œuvre en Suisse, publié hier, a enregistré une diminution de 18% en 2024, la première depuis 2021, qui le rapproche de son niveau de 2022. En Suisse latine, le recul de la pénurie de personnel qualifié (-15%) est un peu moins prononcé qu'en Suisse alémanique (-19%).

L'indice de la société de placement Adecco Suisse et du Moniteur du marché de l'emploi de l'Université de Zurich indique dans quelles professions la pénurie de main-d'œuvre est la plus marquée. Pour ce faire, il analyse dans quelles caté-

gories de métiers les postes vacants sont particulièrement nombreux par rapport aux demandeurs d'emploi.

Une normalisation plus qu'un tournant

Cette première baisse depuis 2021 représente-t-elle donc un tournant? «Une normalisation, plutôt», répond Camilla Alabor, spécialiste de la communication pour Adecco. L'après-pandémie a mené à des niveaux de pénurie jamais atteints auparavant, qui se devaient de redescendre un peu. La chute s'explique par le ralentissement conjoncturel qui pèse fortement sur les secteurs de l'économie suisse d'exportation, exposés à la conjoncture et aux taux de change. Les entreprises sont moins enclines à recruter. Le taux de chômage s'en ressent d'ailleurs: entre octobre 2023 et octobre 2024, il a augmenté à 2,5%, en progression de 0,5 point, selon les chiffres du Secrétariat d'Etat à l'économie qui tiennent comptent uniquement des inscrits à un Office régional de placement (ORP).

Mais attention aux conclusions hâtives: si la pénurie diminue, elle demeure

bien supérieure au niveau d'avant-covid (indice à 128 points en 2019, 157 points aujourd'hui). «Les causes structurelles ne vont pas changer, à savoir l'évolution démographique avec davantage de retraités qui quittent le marché du travail que de jeunes qui n'y entrent, mais aussi la numérisation et la transition écologique qui impliquent un besoin de main-d'œuvre qualifiée», souligne Camilla Alabor.

-18%

L'indice de pénurie de main-d'œuvre en Suisse a reculé de 18% en 2024, contre une hausse de 24% en 2023.

Dans le détail des secteurs, comme l'an passé, les professionnels de la santé (médecins spécialisés, spécialistes des soins infirmiers ou pharmaciens) occupent la première place du classement de la pénurie de main-d'œuvre,

avec une diminution toutefois. Ce sont désormais les conducteurs ou conductrices de travaux, contremaîtres et responsables de production qui arrivent en deuxième position, suivis par les électriciens et techniciens en électronique.

Les informaticiens moins recherchés

Dans d'autres métiers habituellement très demandés, comme les spécialistes de l'informatique, la tendance est à la baisse. Ainsi, la catégorie des développeurs ou développeuses et analystes de logiciels et d'applications qui occupait l'année dernière la deuxième place se retrouve à présent en septième position.

Les employés de bureau et les spécialistes du marketing et de la communication sont aussi moins recherchés. «Lors de ralentissements économiques, les projets coûteux, dans l'informatique par exemple, sont souvent reportés. Ce secteur a aussi connu des licenciements, comme chez Google à Zurich. Les employés de bureau sont aussi souvent touchés lorsque des mesures d'économies sont nécessaires.» Le déferlement

des intelligences artificielles génératives fait-il également baisser la demande? Difficile de le mesurer à ce stade, répond Camilla Alabor.

Autre preuve d'un relâchement de la pénurie dans un certain secteur, le Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco) annonçait jeudi que les postes de cadres et directeurs dans la vente et le marketing ainsi que ceux des auxiliaires de restauration devront être obligatoirement annoncés en 2025. Le taux de chômage a en effet passé la barre des 5% dans ces deux secteurs.

Cette année, seuls les agents de protection et de sécurité (policiers, collaborateurs de Securitas) ont vu les offres d'emploi de leur secteur augmenter sensiblement par rapport à l'année précédente, de 32%, selon les chiffres d'Adecco. «De grands événements ont eu lieu en Suisse en 2024, qui ont nécessité des dispositifs de sécurité, comme la conférence de haut niveau sur la paix en Ukraine au Bürgenstock. Les Jeux olympiques en France et l'Euro 2024 de football en Allemagne ont aussi renforcé les contrôles aux frontières.» ■

12 Bourses

BOURSE 28.11.2024

↑ SMI 11709.80 0.57% ↑ SPI 15601.84 0.51% ↑ SLI 1930.79 0.57% ↑ SMIM 2614.95 0.28% ↓ VSMI 13.0968 -3.26%

SMI

Titre	Div.	Rend. du div.	Cours clôture	Variation % jour d'avant	Plus bas / Plus haut
ABB NA	0.87	1.76	49.48	0.94	34.56 / 52.46
Alcon N	0.24	0.31	78.04	0.05	62.24 / 85.34
Geberit NA	12.70	2.42	525.20	0.27	477.50 / 571.20
Givaudan	68.00	1.76	3868.00	-0.31	3265.00 / 4690.00
Hölmich N	2.80	2.24	89.28	0.65	63.02 / 92.76
Kühne+Nagel	10.00	4.76	210.20	0.38	202.80 / 301.90
Logitech NA	1.16	1.63	71.14	1.54	67.52 / 93.50
Lonza Gr.	4.00	0.77	520.40	0.66	315.60 / 589.40
Nestlé NA	3.00	3.91	76.64	0.37	75.16 / 100.70
Novartis	3.30	3.53	93.38	0.68	83.63 / 102.72
Partners Gr.	39.00	3.08	1266.00	0.96	1045.00 / 1325.50
Richemont	2.75	2.27	121.20	-0.57	104.10 / 151.10
Roche Hld.GS	9.60	3.78	253.90	0.55	212.90 / 288.20
Sika N	3.30	1.45	228.30	0.75	224.80 / 287.60
Sonova	4.30	1.43	301.00	-0.99	244.10 / 337.20
Swiss Life	33.00	4.57	721.60	0.53	556.00 / 739.60
Swiss Re NA	6.22	4.78	130.05	1.05	94.18 / 130.15
Swisscom	22.00	4.31	510.00	0.69	486.80 / 571.00
UBS Group N	0.64	2.28	28.08	1.48	22.53 / 29.57
Zurich Ins. Gr.	26.00	4.68	556.00	0.62	428.20 / 556.00

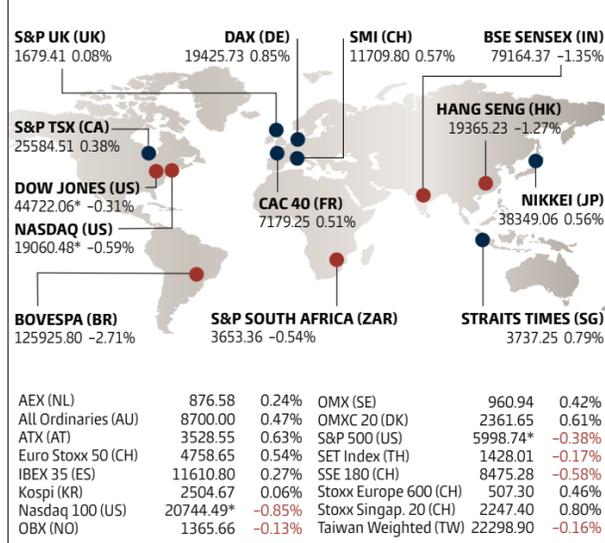
GAGNANTS

Titre	Var. %	Titre	Var. %
Sunrise	+6.56%	Meyer Burger	+0.47%
Curatis N	+6.05%	Airesis S.A.	+0.07%
Idorsia	+5.05%	HOCN N	+0.45%
StarragTornos	+4.47%	Pierer Mob.	+7.40%
Gurit Hold.	+4.32%	CI Com	+0.62%

Cours du SPI du 28.11.2024

PERDANTS

INDICES BOURSIERS



CHANGES

↑ \$/CHF 0.8829 0.12% ↑ €/CHF 0.9319 0.01%



La Banque	Devises	Billets	avec 100 fr.
28.11.	achète	vend	on achète
1 Euro	0.9323	0.9325	0.90 / 0.96
1 Dollar US	0.8839	0.8840	0.85 / 0.92
1 Dollar canadien	0.6311	0.6313	0.60 / 0.67
1 Dollar australien	0.5743	0.5745	0.53 / 0.61
100 Dollar hongkong	11.3584	11.3601	10.70 / 12.50
100 Yens	0.5820	0.5821	0.54 / 0.63
1 Livre sterling	1.1193	1.1198	1.04 / 1.19
100 Couronnes suédoises	8.0913	8.0933	0.00 / 8.95
100 Couronnes norvég.	7.9933	7.9952	0.00 / 8.85
100 Couronnes danoises	12.4998	12.5030	0.00 / 13.25

1 Bitcoin USD 94886.60 (28.11.) 96180.60 (27.11.)

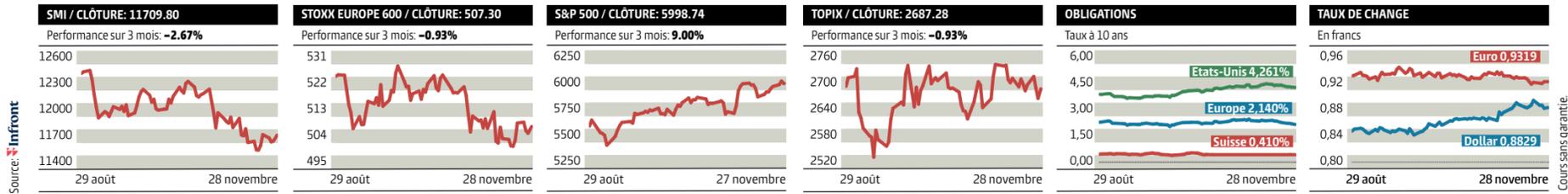
Monnaies

28.11.	CHF	USD	EUR	GBP	JPY	CAD	RUB
Franc suisse	-	1.1326	1.0730	0.8926	171.5307	1.5862	122.3014
Dollar US	0.8829	-	0.9474	0.7881	151.4560	1.4006	107.9860
Euro	0.9318	1.0555	-	0.8318	159.8511	1.4782	113.9738
Livre sterling	1.1201	1.2688	1.2020	-	192.1575	1.7770	137.0083
Yen	0.5829	0.0066	0.0063	0.0052	-	0.0092	0.7129
Dollar canad.	0.6303	0.7139	0.6764	0.5627	108.1282	-	77.0954
Rouble	0.0082	107.9860	0.0088	0.0073	1.4024	0.0130	-

SWISS-PERFORMANCE-INDEX (SPI sans SMI)

Cours 28.11.	Var. %	52 semaines	Coltène	49.90	-0.20	72.4	44.1		
Accelleron	49.32	0.04	51.6	24.0	Comet	276.00	0.55	389	229
Addex Therap.	0.062	-1.27	0.26	0.04	Comp. Fin.Tr.	160.00	±0.00	163	115
Adecco Gr. NA	23.52	-0.17	42.2	22.5	Cosmo Pharma.	62.90	0.32	80.6	41.7
Adval Tech	72.00	1.41	113	67.0	CPHG	68.00	±0.00	75.0	52.7
Aevis Vict. NA	13.80	±0.00	17.5	12.8	Curatis N	14.90	6.05	33.2	0.90
Airesis S.A.	0.07	-12.50	0.71	0.05	Datwyler	137.60	-0.58	207	131
Allreal NA	159.80	-0.75	163	144	DKSH Hold.	65.00	-0.46	69.1	54.0
Also Holding	231.50	1.31	282	221	DocMorris	29.80	0.47	102	28.6
ams-OSRAM	5.55	-0.29	23.7	5.41	dormakaba	665.00	-0.30	697	418
APG SGA NA	192.50	0.79	226	172	Dotlikon	239.50	-1.44	270	206
Arbonia NA	11.42	0.53	13.5	8.10	Edison Pow.	40.60	1.50	114	35.0
Aryzta NA	1.51	1.00	1.83	1.40	EFG Int.	11.94	0.67	13.7	10.2
Ascom NA	4.25	0.95	10.8	4.01	Emmi NA	780.00	-0.64	958	77.0
Asmaltworld	1.38	±0.00	1.94	1.25	Fund. Real	16.00	±0.00	17.3	15.2
Autoneum H. NA	101.60	+0.20	167	98.0	Epic Suisse	76.00	1.06	77.0	63.6
Avolta	32.70	0.99	39.2	30.1	Evolva Hold.	0.82	-3.76	1.09	0.62
Bachem H. NA	67.80	0.44	91.7	54.0	Feintool Int.	15.55	-1.89	20.5	15.3
Baloise NA	167.50	0.18	177	129	Flugh. Zürich	209.60	0.58	212	172
Barry Callebaut	1346.00	1.20	1627	1215	Forbo Hold. NA	782.00	-0.51	1160	758
Baselland. KB	850.00	0.24	886	830	Fund. Real	16.00	±0.00	17.3	15.2
Basilea Pharm.	41.40	1.35	48.0	32.0	Galderna Gr.	89.75	1.10	90.0	60.0
Basler KB PS	67.20	0.90	69.6	62.0	Galenica NA	76.70	-0.58	78.2	69.3
BB Biotech	37.35	0.54	49.8	35.5	GAM NA	0.10	2.79	0.29	0.09
Belimo	584.00	0.09	615	388	Georg Fischer	68.05	1.42	72.2	55.1
Bell Food	265.50	-2.03	285	238	Glarnar KB N	21.00	-0.94	23.3	20.7
Bellvue Gr.	12.10	-2.42	24.8	12.0	Grp. Minoterie	236.00	±0.00	280	216
Bergb.Engelb.	38.00	0.53	44.0	37.4	Gurit Hold.	11.58	4.32	84.0	10.5
Berner KB	232.00	-0.43	253	226	Helvetia	153.90	0.98	154	115
BKW	152.00	0.26	162	122	HIAG Immo.	82.00	-0.24	84.2	69.4
Bossard	198.00	-0.60	241	193	Highlight	6.00	±0.00	13.9	4.00
Bq. Cant. de G.	246.00	±0.00	317	218	HOCN N	0.45	-10.02	20.2	0.19
Bq. Cant. de J.	51.50	-2.83	66.5	49.8	Huber+Suhner	74.60	-0.13	89.6	60.4
Bq. Cant. Vaud.	87.15	-0.11	113	85.3	Hypo Lenzburg	3940.00	-0.51	4380	3840
Bucher Ind.	337.00	0.45	402	324	Idorsia	0.84	5.05	3.70	0.61
Bündner KB	1745.00	±0.00	1840	1660	Implenlia	29.00	-1.02	36.8	27.1
Burckhardt	657.00	1.39	682	450	Ina Invest	21.80	0.46	21.8	15.7
Burkhalter	91.00	-0.66	101	83.5	Inficon	1016.00	-0.20	1508	987
BVZ	890.00	-	1080	870	Interoll	2180.00	1.63	3080	1998
Bystronic	333.00	0.60	506	291	Intershop N	123.00	0.33	130	113
Calida Holding	24.45	3.60	32.4	23.1	Investis	108.50	-0.46	111	92.0
Carlo Gavazzi	196.00	-	335	195	IVF Hartmann	150.00	-0.66	151	103
Cembra Money	81.00	0.12	81.3	63.6	Julius Bar NA	58.58	2.09	58.7	43.5
CI Com	0.62	-5.38	1.98	0.61	JungfrauBahn	169.60	-0.24	211	155
Cicor Technol.	58.00	1.75	59.8	46.3	Kardex	270.00	1.31	283	202
Clariant	10.59	-0.19	15.2	10.5	Klingelb.	13.60	-0.73	18.4	11.7
					Komax	112.20	0.18	202	100
					Kudelski	1.28	-0.78	1.99	1.11

Kuros Bios.	22.00	-2.87	32.0	3.06	Sensirion	55.10	0.36	88.1	50.3
Landis+Gyr	64.00	0.16	83.4	63.2	SF Urban Prop. N	92.00	-0.22	97.0	87.0
Lastminute	16.40	-0.61	25.6	15.2	SFS Group	127.00	1.28	134	96.5
Leclanché NA	0.16	0.63	0.63	0.04	SGS	87.48	0.28	98.4	69.6
Lem	793.00	-0.38	2120	757	SHL Telemed.	2.41	-3.21	8.10	2.22
Leonteq	23.70	-0.42	35.3	21.7	Siegfried	1106.00	-0.18	1188	779
Lichtent. LB	68.40	-0.29	76.5	62.2	SIG Group	17.69	0.17	20.7	15.9
Lindt & Spr.	98800.00	-1.20	13600	97600	SKAN Group	74.40	0.40	86.6	69.4
Lindt & Spr. PS	10120.00	0.40	11430	9850	SoftwareONE	8.09	-0.25	17.9	6.35
Luzerner KB	63.90	-0.47	73.5	60.5	Spexis	0.057	-	1.06	0.01
MCH Group N	4.16	4.00	5.88	3.50	St. Galler KB	425.50	0.35	508	404
Medacta Gr.	110.80	0.73	135	108	Stadler Rail	19.20	1.27	32.9	18.5
Medartis	57.60	2.31	90.0	44.2	StarragTornos	37.40	4.47	54.5	35.2
Medmix	85.00	±0.00	19.2	8.35	Straumann	113.85	0.44	152	104
Meier Tobl.	26.50	±0.00	38.8	23.9	Sulzer NA	130.80	1.40	146	81.5
Metal Zug	1120.00	-0.44	1570	1040	Swissquote	340.60	0.41	345	193
Meyer Burger	0.47	-12.59	75.6	0.30	Tecan	209.20	-0.76	392	207
Mikron	13.65	1.11	20.0	13.3	Temenos NA	55.30	-1.07	89.7	52.7
Mobilezone	13.90	-0.29	15.3	12.7	Thurgau. KB PS	125.00	-0.40	130	117
Mobimo	283.00	±0.00	285	250	TX Group	159.60	0.88	171	100
Molecular Partn.	5.24	0.58	9.50	3.11	u-blox Holding	67.30	0.45	102	63.5
Montana A.	15.52	1.44	21.5	14.2	Valiant Hld.	104.20	-0.57	111	92.8
Newron Pharma	7.60	1.33	11.5	4.25	Varia US Prop.	27.00	±0.00	39.0	24.3
Novavest Real Est.	34.60	±0.00	36.8	31.7	VAT Group N	348.60	1.10	528	332
OC Oerlikon NA	3.74	-0.53	5.12	3.39	Vaudoise	468.00	0.		



PROPOSÉ PAR BCGE

Bonne performance des financières

BOURSE Jeudi, le marché suisse a entamé la séance en progression de 0,22% à 11669,61 points, ignorant le recul de Wall Street la veille. La bourse américaine était fermée à l'occasion de la fête de Thanksgiving. Sur le plan macroéconomique, l'indice de confiance pour les pays de la zone euro s'est établi à 95,8 points en novembre, en légère hausse par rapport aux 95,7 points enregistrés en octobre. Ce chiffre est supérieur au consensus des économistes, qui tablaient sur 95,5 points. Le SMI a clôturé en hausse de 0,56% à 11709,80 points et le SPI de 0,51% à 15601,84 points. En recul la veille, Logitech s'est apprécié de 1,54% à 71,14 francs. Aux financières, UBS (+1,48% à 28,08 francs) a annoncé la nomination de Michael Heuberger à la tête de la région EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique). **Swiss Re**

LE TITRE VEDETTE



a engrangé 1,05% à 130,05 francs et **Zurich Insurance** 0,62% à 556 francs. Aux poids lourds, **Novartis** a gagné 0,68% à 93,38 francs. **Roche** (+0,55% à 253,90 francs) a signé un protocole d'accord avec l'Autorité égyptienne des soins de santé. Pour sa part, **Nestlé** a grignoté 0,37% à 76,64 francs. Seuls trois titres du SMI ont reculé jeudi. Il s'agit de **Sonova** (-0,99% à 301 francs), **Richemont** (-0,57% à 121,20 francs) et **Givaudan** (-0,31% à 3868 francs). Sur le marché élargi, JPMorgan a entamé la couverture de **Sunrise** (+6,56% à 42,865 francs) avec une recommandation «neutre» et un objectif de cours de 49 francs. BNP Paribas recommande la valeur à «surperformer», avec un objectif de cours de 55 francs. ■ BCGE, SALLE DES MARCHÉS

CHARTÉ ÉDITORIALE WWW.LETEMPS.CH/PARTENARIATS

EN BREF

Tamedia: un gel des licenciements garanti

Tamedia s'est déclaré prêt à préserver les emplois existants au moins jusqu'en septembre 2026, selon le syndicat des journalistes suisses Impressum. La direction du groupe zurichois a garanti un gel des licenciements. Impressum considère ce gel comme un succès «en ces temps difficiles pour le journalisme», a indiqué hier le syndicat. Tamedia, qui appartient à TX Group, a annoncé dernièrement son intention de supprimer 55 postes à plein temps. De nombreux départs volontaires, des retraites anticipées et des réductions de temps de travail ont permis de réduire le nombre de licenciements. Au final, il y a neuf licenciements dans les rédactions de Suisse alémanique et huit dans celles de Suisse romande. ATS

BCE: vers une réduction des taux en décembre?

Le gouverneur de la Banque de France, François Villeroy de Galhau, estime que «toutes les raisons sont réunies» pour une «réduction» des taux d'intérêt lors de la prochaine réunion des gouverneurs de la Banque centrale européenne (BCE) le 12 décembre, a-t-il déclaré hier. «L'optionnalité devrait rester ouverte en ce qui concerne l'ampleur de la réduction», a-t-il dit dans un discours à la Banque de France pour le 25e anniversaire du think tank Euro 50 Group. Le principal taux directeur de la BCE est de 3,25%. AFP

Pourquoi le dernier grand plan de sauvetage de Credit Suisse a échoué

BANQUE Le dernier directeur général de Credit Suisse, Ulrich Körner, a essayé de vendre la banque d'investissement de l'établissement. Le projet, qui nécessitait des modifications réglementaires, a cependant été rejeté par la Finma à l'été 2022

ZOÉ BACHES (NZZ AM SONNTAG)

L'histoire commence par des débats intenses. Pendant trois mois, entre le 27 juillet et le 27 octobre 2022, Credit Suisse (CS) a mené des discussions difficiles avec le gendarme des marchés financiers (Finma). La vente de la division banque d'investissement, un projet de la direction en place pour essayer de donner un nouveau départ à la banque, était alors au cœur de ces échanges.

Retour en arrière. Début janvier 2022, Axel Lehmann succède à Antonio Horta-Osorio à la présidence et nomme fin juillet un nouveau directeur général en la personne d'Ulrich Körner. Ce dernier dirige l'Asset Management (gestion d'actifs) de Credit Suisse depuis 2021.

Le début des discussions entre Credit Suisse et la Finma remonte à fin juillet 2022, selon des sources proches du dossier. Et l'ensemble du conseil d'administration de Credit Suisse soutient le projet. La vente de la banque d'investissement aurait en effet permis de générer un revenu élevé, ce qui aurait rendu inutile la fatale augmentation de capital de l'automne 2022.

Les mains liées

Été 2022: la direction de la banque aux deux voiles n'a plus les mains libres. Après une série de scandales et des pertes de plusieurs milliards, l'établissement est sous pression sur plusieurs fronts. Un des problèmes majeurs est la faiblesse du capital de la maison mère Credit Suisse AG. Les activités helvétiques ainsi que les deux filiales de Londres et New York, où se trouvait la majeure partie des activités de la banque d'investissement, dépendent de cette dernière.

Pour la vente de sa banque d'investissement, Credit Suisse a besoin du soutien du régulateur. Le démantèlement radical de cette division aurait tout d'abord entraîné une chute du capital de plusieurs milliards de francs au niveau de la maison mère. La cession aurait en effet fait disparaître d'un coup les revenus et la valorisation des filiales bancaires. D'un point de vue comptable, cela aurait provoqué d'énormes amortissements immédiats. Des estimations internes de la banque montrent qu'avec une telle procédure, le ratio du capital serait tombé à environ 9,6% alors que la réglementation exigeait 10%.

À l'époque, des banquiers de Credit Suisse sont persuadés qu'une baisse aussi prononcée allait occasionner une nouvelle perte de confiance sur le marché. Raison pour laquelle la banque a demandé l'aide de la Finma. Pour que cette vente des différentes activités soit réalisée, le régulateur devait autoriser d'évaluer les filiales bancaires non pas avec la méthode du cash-flow actualisé, mais avec celle dite



Au centre, le siège de feu Credit Suisse sis à la Paradeplatz à Zurich. (19 MARS 2023/MICHAEL BUHOLZER/KEYSTONE)

«de la valeur nette d'inventaire (VNI)».

La première aurait intégré pleinement les dépréciations massives immédiatement après la cession. En revanche, le procédé VNI sollicité par Credit Suisse aurait permis une dévaluation progressive dans le temps. Le ratio du capital n'aurait pas été massivement sous-évalué et la banque aurait eu davantage de temps.

Pendant trois mois, la direction de Credit Suisse discute donc de ce plan avec la Finma. Mais l'autorité de surveillance ne cède pas aux demandes de l'établissement bancaire: la restructuration doit être réalisée dans le cadre des règles en place, dit le gendarme de la place financière.

La Finma s'étant montrée très critique à l'égard du plan Körner dès le début, la direction a élaboré en parallèle un plan B qui comprend une importante augmentation du capital. Celle-ci a été communiquée au public le 27 octobre et, comme on le sait, le marché a estimé que cette stratégie n'était pas suffisamment durable.

Ancien plan UBS

Pourquoi la Finma a-t-elle dit non au plan Körner en 2022? Après tout, le régulateur faisait pression depuis des années pour que l'on s'attaque enfin au démantèlement de la banque d'investissement. Et c'est précisément ce que la banque voulait faire. Par ailleurs, ce plan de sauvetage Körner ne sort pas de nulle part: il remonte dans ses grandes lignes à l'époque du premier mandat de Sergio Ermotti à la tête d'UBS.

À cette période, Ulrich Körner était alors membre de la direction du groupe UBS en tant que chef de la division Asset Management. UBS avait déjà envisagé une éventuelle reprise de son concurrent et élaboré les grandes lignes du plan que Credit Suisse a ensuite présenté à la Finma à l'été 2022, indiquant plusieurs personnes interrogées.

Auparavant, la Finma avait cependant fait preuve de plus de flexibilité lors du calcul du ratio du capital de la maison mère de Credit Suisse. La faible dotation en capi-

tal était depuis longtemps un des principaux sujets de discussion entre l'établissement bancaire et le régulateur. En 2017, la Finma avait accordé à la banque un délai de dix ans pour mettre en œuvre un renforcement des exigences en matière de fonds. De plus, en raison d'une modification réglementaire, la banque avait obtenu un allègement de l'évaluation de ses filiales sous la forme d'un «filtre comptable». Ces allègements étaient liés à des conditions strictes auxquelles l'ancien numéro deux devait se conformer dans les années à venir.

Dès le début, la Finma s'est montrée très critique à l'égard du plan Körner

La situation change toutefois radicalement en 2022. Lorsque la banque aux deux voiles essuie des milliards de pertes à cause de Greensill et d'Archegos, en grande partie dans la banque d'investissement.

Coup d'éclat lors de l'évaluation

En outre, l'évaluation des filiales à l'étranger a donné lieu à de grandes divergences. À partir de 2020, la Finma a régulièrement proposé une entreprise tierce pour l'évaluation des filiales de Credit Suisse. Et la banque a dû revoir ses propres évaluations à la baisse à plusieurs reprises, affirmant des sources. Mais en 2022, une nouvelle société tierce évalue les filiales étrangères: son analyse aboutit à un montant s'inscrivant à 12 milliards de francs de moins que celle de Credit Suisse. Une différence d'évaluation aussi énorme n'avait jamais existé auparavant. La tension entre les deux acteurs augmente.

En outre, la Finma n'a pas considéré la demande de Credit Suisse comme un allègement du capital, mais a argumenté que la nouvelle évaluation aurait entraîné un

changement de régime. Cela aurait conduit à des valeurs nettement plus élevées et donc à davantage de fonds propres, sans que rien n'ait changé sur le plan de la substance économique. La Finma a rejeté cet argument.

Un directeur financier problématique

David Mathers, le chef des finances de Credit Suisse depuis de nombreuses années, a également été considéré comme une partie du problème. Son système comptable extrêmement complexe a permis pendant des années à la direction de la banque de présenter la situation financière de manière aussi avantageuse que possible à l'occasion de la publication des résultats trimestriels. C'est pourquoi il était en conflit permanent avec la Finma. Et sa participation aux négociations avec le régulateur n'aurait pas facilité les choses.

En outre, une nouvelle constellation est également apparue à la Finma. Le 12 décembre 2018, le Tribunal fédéral a estimé dans un arrêt que les affaires de grande portée ne devaient plus être décidées par la direction de l'organisation seule, mais par le conseil d'administration de la Finma. Par la suite, celle-ci a élaboré une définition plus étroite de ces opérations.

À partir de 2021, la direction a par ailleurs pu porter devant le conseil d'administration des thèmes dont elle estimait qu'ils pourraient bientôt devenir des affaires de grande envergure. Et Credit Suisse est entrée dans cette catégorie à partir de juin 2022. À chaque réunion de l'organe de surveillance, la direction informait la présidente et les autres membres de l'évolution du cas. Mais toutes les décisions continuaient à être prises par la direction.

Pour cet article, la NZZ am Sonntag s'est entretenue avec plus d'une demi-douzaine de personnes proches du dossier. Toutes préférèrent cependant rester anonymes, notamment en raison de la publication du rapport de la commission d'enquête parlementaire (CEP) portant sur Credit Suisse, attendu d'ici à la fin de l'année. ■

14 Carrières

**PRO
SENECTUTE**
PLUS FORTS ENSEMBLE

Pro Senectute Genève est une fondation à but non lucratif, reconnue d'utilité publique. Sa mission est d'encourager et de pratiquer une politique d'aide à la vieillesse afin d'assurer une véritable qualité de vie aux aînés, de fournir et développer des prestations adaptées, d'octroyer des aides financières, d'améliorer le statut social des personnes âgées et de défendre leurs intérêts.

Pro Senectute Genève et son Conseil de Fondation recherchent leur futur.e:

Directrice générale ou Directeur général à 100%

Mission et responsabilité

En tant que directrice générale ou directeur général, rattaché.e au Conseil de Fondation et à sa Présidence, vous assurez la direction de Pro Senectute Genève et son bon fonctionnement. Vous proposez, en collaboration avec les membres du Conseil de direction (Codir), les orientations stratégiques ainsi que les informations nécessaires à une gouvernance de qualité, et ce, dans une vision durable et cohérente.

Vous gardez la continuité et le développement des activités de la Fondation afin d'assurer à ses bénéficiaires des prestations de qualité. A ce titre, vous êtes garant.e de la pérennité financière de la Fondation, vous en optimisez les ressources et vous les consolidez, notamment à travers la recherche de fonds. Vous pilotez la réalisation des buts et des projets et promouvez, en veillant à impliquer les membres du Codir, la mise en place d'une gestion managériale moderne et efficiente.

Enfin, vous représentez l'institution et renforcez les collaborations auprès des partenaires privés, ainsi qu'auprès des institutions publiques chargées des thématiques liées à la personne âgée, tant au niveau fédéral, cantonal que des communes.

Profil et compétences

Vous êtes titulaire d'un Master en sciences économiques ou sociales, ou équivalent. Un diplôme en gestion d'institution à but non lucratif est un atout sérieux. Au bénéfice d'une solide expérience dans une fonction avec des responsabilités similaires (au minimum 5 ans), vous disposez d'une excellente connaissance de l'environnement genevois et du contexte lié aux personnes âgées et aux politiques publiques les concernant.

Personne organisée, rigoureuse, fiable, vous avez de bonnes capacités conceptuelles et stratégiques, le sens des responsabilités et des priorités. Avec votre entregent et votre sens de l'écoute, vous êtes une personne de dialogue, sachant, avec tact et diplomatie, partager sa vision, faire avancer les projets, entretenir et développer des partenariats.

En tant que leader et manager de vos équipes, vous créez un climat de travail constructif, participatif et empreint de confiance, tout en faisant grandir, en responsabilisant et en soutenant vos collaborateurs. Vos valeurs humaines, votre éthique de travail, votre intégrité et votre honnêteté soutiennent vos décisions et inspirent votre entourage.

Prêt.e à vous engager et à défendre la mission ainsi que les valeurs de Pro Senectute Genève, vous êtes fortement motivé.e par ce défi passionnant et dénotez d'un intérêt certain pour les questions liées à la personne âgée.

Entrée en fonction: à convenir
Lieu de travail: Carouge

Si vous êtes intéressé.e par cette très belle opportunité professionnelle et que vous répondez aux exigences définies, vous êtes invité.e à adresser votre dossier de candidature complet à notre partenaire externe, par courriel à: **Cabinet BGMP, Mme Véronique Marti, bgmp@bgmp.ch.**

Déla de réponse: lundi 9 décembre 2024

Pour plus d'informations sur le cabinet BGMP, consultez le site www.bgmp.ch et pour des questions plus spécifiques, vous pouvez joindre ses consultants par téléphone ou e-mail. Notre partenaire externe vous garantit une confidentialité absolue. Aucun dossier n'est transmis au mandant sans l'accord du/de la candidat.e.

BGMP Sàrl

Rue de Lausanne 15 • 1201 Genève
+41 22 786 09 19 • bgmp@bgmp.ch • www.bgmp.ch



Le Conseil d'Etat
recherche le-la :

CHEF-FE DE L'OFFICE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET DE L'APPUI À L'ADMINISTRATION CDI 80-100%

MISSIONS PRINCIPALES

Le Conseil d'Etat a décidé de transformer l'actuelle Unité de conseil et d'appui en management et organisation (UCA) en Office de la transformation numérique et de l'appui à l'administration (ONA) dès le 1er janvier 2025. Ce nouvel office renforce la gouvernance de la transformation numérique de l'Administration cantonale vaudoise (ACV), tout en poursuivant une mission de conseil en organisation et management.

Vous coordonnez l'élaboration de la stratégie de transformation numérique de l'ACV, en assurez sa mise à jour et son suivi avec le concours des acteurs concernés, notamment la Direction générale du numérique et des systèmes d'information (DGNSI). Vous soutenez les organes de gouvernance de la transformation numérique de l'administration, en particulier une délégation du Conseil d'Etat ainsi qu'un Comité stratégique. Vous leur offrez une vision claire de l'avancée des travaux et assurez la mise en œuvre de leurs décisions avec pour objectif une transformation digitale maîtrisée. Vous accompagnez le développement de la cyberadministration au service des usager-ère-s du service public.

En qualité de Chef-fe de l'ONA, vous gérez ses ressources de façon efficiente, fixez ses objectifs opérationnels et veillez à conserver le haut niveau de qualité des prestations délivrées qui font de l'ONA (anciennement UCA) un pôle d'expertise reconnu. À la tête d'un office d'une dizaine de collaborateur-trice-s, vous coordonnez la répartition et le suivi des mandats, cultivez un climat de travail positif tout en prêtant attention au développement des membres de votre équipe.

Membre de l'équipe d'expert-e-s de l'ONA, vous conduisez également certains mandats d'accompagnement et de conseil pour les services de l'administration. Aussi, en collaboration avec les services transversaux, vous appuyez le développement et la mise à disposition de méthodes, guides, formations, etc. contribuant à la diffusion des bonnes pratiques en matière d'organisation et de système de pilotage au sein de l'administration. Finalement, vous pilotez la conception et la mise en œuvre de démarches transversales (programmes d'efficience, de simplification administrative, etc.) sur mandat du Conseil d'Etat ou de la Chancellerie.

Lieu de travail: Lausanne
entrée en fonction de suite ou à convenir

L'Office de la transformation numérique et de l'appui à l'administration soutient les services de l'administration cantonale dans l'évolution de leurs pratiques et en particulier pour la numérisation. Il contribue à fixer le cadre de la transformation numérique de l'Etat et accompagne les services dans son déploiement. Rattaché au Secrétariat général du Département de la Culture, des infrastructures et des ressources humaines (DCIRH), il conduit, pour la Chancellerie ou le Conseil d'Etat, des démarches transversales qui visent l'harmonisation des pratiques et la mutualisation des ressources. Il effectue, sur demande des départements ou des services, des analyses organisationnelles et stratégiques. Il recherche l'efficacité et l'efficience dans le fonctionnement de l'Etat tout en privilégiant une orientation usager-ère et un service public de qualité.

DOSSIER DE CANDIDATURE

Dossier complet à envoyer (en un seul document PDF) à :
dgrh.recrutement@vd.ch

Direction générale des ressources humaines de l'Etat de Vaud
Rue Caroline 4
1014 Lausanne
Référence: 2055560

DÉLAI DE POSTULATION
11.12.2024

PROFIL SOUHAITÉ

Formation supérieure dans un domaine pertinent pour la fonction (gestion, organisation, informatique, etc.), complétée par des formations complémentaires en lien avec la transformation numérique.

Formation continue en organisation et/ou en management public.

Solide expérience dans une fonction de conseil en management et organisation au sein d'environnements complexes. Expérience dans la direction d'une institution ou d'une entité.

Bonne connaissance de la délivrance des services publics (orientée sur l'usager-ère) et de la mise en œuvre des politiques publiques.

Bonne connaissance de l'administration publique, de son fonctionnement, de ses métiers ainsi que des usages qu'elle fait des systèmes d'information.

Vision d'ensemble, capacités d'analyse et de synthèse, pensée systémique et pragmatisme.

Habilité relationnelle, qualités d'écoute et aisance à adopter un rôle fédérateur. Capacité à indiquer un cap tout en adoptant une approche participative et en accompagnant le changement.

Leadership, esprit de décision, maîtrise de soi et gestion du stress.

La communication d'antécédents judiciaires est requise pour exercer la fonction.

RENSEIGNEMENTS

M. Romain Felli
Secrétaire général du Département de la culture, des infrastructures et des ressources humaines
021 316 70 03

www.vd.ch/dcirh/sg-dcirh/uca
www.vd.ch/etat-employeur

**Donnez un
nouvel élan à
votre carrière**



letempsemploi.ch

Carrières

Formation

10

LA HAUTE ÉCOLE PÉDAGOGIQUE DE L'ARC JURASSIEN (HEP-BEJUNE) veut renforcer son attractivité en proposant dès la rentrée 2025-2026 d'effectuer son bachelors à temps partiel sur une durée de dix semestres au plus au lieu des six semestres à plein temps. Elle entend contribuer à prévenir une pénurie d'enseignants.



Peter Voets sera le nouveau directeur de la LNM, compagnie qui navigue sur les Trois-Lacs, à compter du 1er janvier 2025. Le conseil d'administration l'a nommé pour remplacer Jean-Luc Rouiller, qui part à la retraite à la fin de l'année.

Votre prochain supplément Formation: vendredi 6 décembre

Parler suisse-allemand, l'atout caché

LANGUES Un employé romand qui maîtrise un dialecte dispose de certains avantages au travail, mais les études manquent en la matière. Reste que pour apprendre le suisse-allemand, un renforcement des connaissances en «Hochdeutsch» est nécessaire

JULIE EIGENMANN
 @JulieEigenmann

«Suisse-allemand exigé». Une mention rare sur les offres d'emploi en Suisse romande, qui donnerait des sueurs froides à plus d'un candidat ou d'une candidate. C'est que de ce côté-ci de la Sarine, la maîtrise de l'allemand représente déjà bien souvent une difficulté. Que dire donc de celle d'un dialecte! Mais dans quelle mesure cette capacité représente-t-elle, aujourd'hui, un atout sur le marché du travail?

Rappelons qu'en Suisse 62% des habitants parlent l'allemand (suisse-allemand), 23% le français, 8% l'italien et 0,5% le romanche. Vingt-trois pour cent disent aussi s'exprimer dans une autre langue à titre de langue principale. Sur le marché du travail plus précisément, les chiffres de l'Office fédéral de la statistique pour 2022 (derniers disponibles) montrent que le suisse-allemand est la langue la plus fréquemment parlée (61% des personnes actives occupées), suivi de l'allemand standard (34%), du français (28%), puis de l'anglais (23%) et de l'italien (8%).

Par ailleurs, des chiffres 2023 de la société de placement Adecco montrent que l'allemand est davantage exigé en Suisse latine que ne l'est le français en Suisse alémanique. Mais des données manquent pour suivre l'évolution de la demande du suisse-allemand dans les entreprises romandes.

Réseau et communication

«L'allemand est très valorisé sur le marché du travail suisse et permet une meilleure rémunération. Mais il n'existe pas d'étude concernant le suisse-allemand», observe François Grin, professeur à l'Université de Genève et directeur de l'Observatoire «économie langues formation», qui émet toutefois certaines hypothèses: «Il est plausible que la

maîtrise du suisse-allemand permette des avantages comme celui d'avoir une communication plus spontanée avec ceux qui le parlent aussi, la création de tout un réseau lié à cette langue, ainsi que l'accès plus rapide à certaines informations comme la fiabilité que peut représenter un fournisseur plutôt qu'un autre. In fine, cela permettrait une meilleure progression de carrière, et donc de salaire.»

A l'Ecole-Club Migros, les cours de suisse-allemand sont un produit de niche. Mais il existe dix cours proposés en Romandie en 2024 (65 inscrits) et la demande est en augmentation de +25%. Les raisons de suivre un cours de suisse-allemand sont soit professionnelles, soit personnelles. «Sur le plan professionnel, les participants et participantes souhaitent mieux comprendre le dialecte régional afin de pouvoir suivre les conversations et s'intégrer dans l'environnement de travail, où la com-

munication informelle se fait souvent en suisse-allemand», détaille Katja Mosele, responsable des langues à l'Ecole-club Migros.

Comprendre ce qui se dit pendant une séance, mais aussi avant et après: «Ce pouvoir en matière de dialogue ouvre beaucoup de portes», opine Olivier Tschopp, directeur de Movetia, l'agence nationale pour les échanges et la mobilité. Mais plus généralement, s'il estime que pour les travailleurs en Suisse alémanique la maîtrise du dialecte local est nécessaire pour l'intégration, du côté romand il peine à croire que l'importance du suisse-allemand – d'autant qu'il existe plusieurs dialectes – se renforce dans un marché du travail qui se globalise.

Un décalage entre l'embauche et la pratique

Il est vrai que seules 1% des offres d'emploi en Suisse mentionnent des capacités requises en suisse-allemand, selon des

chiffres d'Adecco de 2023. Une majorité demande pourtant l'allemand. «Une étude que nous avons menée il y a une quinzaine d'années a montré que l'utilisation de telles compétences peut être nettement plus élevée en poste que ce qui a été demandé à l'embauche, commente Fran-

cois Grin. Exiger la maîtrise du suisse-allemand écarterait d'em-

blée beaucoup de dossiers, ce qui risque de renchérir les procédures de recrutement. Alors que cette capacité peut se vérifier en entretien ou qu'un arrangement peut être trouvé si le profil convient. Une faible demande du suisse-allemand à l'embauche en

lorsque le siège de la société qui les emploie est à Zurich ou à Berne par exemple, la maîtrise des dialectes va permettre un avantage en matière de communication interpersonnelle. C'est aussi vrai dans l'administration.»

Mais que faire alors dans l'idée d'améliorer les compétences des jeunes et des professionnels en

suisse-allemand? Sébastien Katz mentionne, outre les cours et stages immersifs, les ressources numériques, comme les podcasts et vidéos. Pour apprendre le suisse-allemand, et ce, dès l'école, ce sont souvent les enseignants qui manquent, note pour sa part François Grin. L'existence de plusieurs dialectes et l'oralité sont sans doute des barrières supplémentaires à l'apprentissage. Lui encourage déjà à renforcer l'apprentissage de l'allemand, notamment en rendant les filières bilingues plus accessibles dans toutes les filières de formation. «Ceci n'empêche aucunement de greffer, sur ces cours d'allemand, une familiarisation réceptive avec les dialectes alémaniques.»

Plus d'immersion pour favoriser l'apprentissage

En principe, il est utile que les participants aient déjà une compréhension de base de l'allemand standard avant de commencer un cours de suisse-allemand, atteste Katja Mosele, responsable des langues à l'Ecole-club Migros. En Romandie, les supports pédagogiques utilisés dans les cours de suisse-allemand enseignent une version générale de la langue, car les participants ne souhaitent pas apprendre le même dialecte régional.

«Si nous mettons déjà l'accent sur l'allemand de façon que tous les Romands sortent de l'école obligatoire avec un niveau opérationnel, ce serait un sacré plus, abonde dans le même sens Olivier Tschopp. Pour ce faire, il faut investir davantage dans les échanges et les immersions. L'exposition à la langue peut souvent représenter un déclic.» Une dimension valable aussi pour le suisse-allemand, puisque la semaine nationale de l'échange, organisée par Movetia, s'est terminée le 22 novembre et a amené des élèves à se déplacer dans les quatre régions linguistiques de la Suisse. ■

Des différences d'enseignement selon les cantons

ÉCOLE PUBLIQUE Si le suisse-allemand ne fait dans tous les cas pas partie du plan d'études romand, il peut faire l'objet d'un traitement un peu différent selon les cantons. **Tour d'horizon**

Quelle sensibilisation au suisse-allemand à l'école? Contrairement à l'allemand, il ne fait pas partie du plan d'études romand, et tous les cantons rappellent qu'il se heurte à un manque d'enseignants en mesure de dispenser ces cours, à la multiplicité de dialectes et au manque de matériel pédagogique.

Du côté de Neuchâtel, une activité complémentaire facultative «Suisse-allemand» existe depuis la rentrée scolaire 2022-2023 pour les élèves de fin de cycle 3, en général à raison d'une période hebdomadaire par année. Son objectif: permettre aux élèves de pouvoir communiquer avec des personnes parlant le suisse-allemand. Ce cours peut déboucher sur un projet d'échange linguistique.

A Genève, la sensibilisation aux dialectes et à la culture suisse alémanique, au cycle d'orientation, est proposée aux élèves du profil Langues vivantes (LV) de la section littéraire scientifique (environ 15% des élèves d'une volée). Elle prend la forme de séquences pédagogiques et leur mise en œuvre dépend de chaque enseignant. Parallèlement, les élèves sont sensibilisés par des camps bilingues notamment.

Cours à option à Fribourg

Dans le canton de Fribourg, les écoles du cycle d'orientation doivent offrir des cours à option aux élèves de 11H et peuvent proposer du suisse-allemand dans ce cadre. Après la fin de la scolarité obligatoire, il existe des possibilités de séjour d'une année dans une école germanophone.

Un postulat des vert-e-s vaudois-e-s sur le suisse-allemand à l'école a été accepté en novembre 2023 par le Grand Conseil et renvoyé au Conseil d'Etat. Pour l'instant, le suisse-allemand n'est pas au programme

du canton. Mais un partenariat a notamment été scellé avec le canton de Zurich qui permet entre autres d'organiser des camps bilingues. Les élèves peuvent aussi effectuer une 12e année d'école obligatoire dans un établissement de l'autre canton. Des cours de suisse-allemand sont par ailleurs proposés aux élèves entre 7 et 10 ans dans le cadre du programme PLUS, qui comprend des activités extrascolaires développées avec l'Université de Lausanne notamment.

En Valais, les élèves qui participent à des échanges linguistiques ou qui passent un an dans la région de langue allemande se trouvent confrontés au dialecte. «Ils le comprennent généralement bien et, selon leurs retours, prennent plaisir à l'utiliser», souligne le Département de l'économie et de la formation. Dans le canton du Jura, une sensibilisation au suisse-allemand peut être envisagée dans le cadre de projets d'échange, de classe ou individuels. ■ J. E.

EXPERTISE

Leader, un trait héréditaire ou une compétence acquise?



PATRIZIA FEROLETO
 DIRECTRICE DES
 RESSOURCES HUMAINES
 DE LOSINGER MARAZZI

Le saviez-vous? Il existerait un gène du leadership! Il y a quelques années déjà, une équipe de chercheurs et de chercheurs du très sérieux University College de Londres a identifié un «génotype qui semble être lié à la transmission des capacités de leadership entre les générations», dicit Jan-Emmanuel De Neve, l'éminent scientifique qui a dirigé cette étude. Leurs conclusions sont corroborées par une deuxième étude qui lie des gènes spécifiques à l'aptitude à diriger.

Le leadership se limiterait ainsi à une simple histoire d'ADN? La capacité à diriger représenterait un héritage familial, au même titre que les fossettes ou les oreilles décollées? Voilà qui pourrait offrir un éclairage nouveau à l'ascension de quelques dynasties emblématiques... Des Médicis, maîtres de la finance et mécènes de la Renaissance, aux Rothschild, bâtisseurs d'un empire bancaire international, en passant par les Kennedy, figures emblématiques d'un certain leadership politique américain, tout ne serait qu'une question de génétique?

Si les scientifiques ayant participé à ces recherches reconnaissent une prédisposition génétique, ils s'accordent pourtant à souligner l'im-

portance des facteurs environnementaux et de l'expérience dans le façonnement d'un-e leader. Si certaines qualités de leadership peuvent être innées, de nombreuses compétences peuvent être acquises et développées par la formation et l'expérience. Alors, quels sont les éléments indispensables qui contribuent au développement d'un-e dirigeant-e reconnu-e et apprécié-e?

La confiance en soi, l'humilité, l'ouverture d'esprit et l'agilité sont des qualités fondamentales sur lesquelles bâtir un leadership solide. Ces attributs permettent non seulement de gagner le respect et la collaboration de ses collègues, mais aussi de s'adapter efficacement aux changements et aux défis.

Pourtant, même la personne la mieux dotée en prédispositions naturelles a besoin d'outils pour transformer ce potentiel en réussite. C'est là que la formation et l'expérience jouent un rôle clé, offrant un chemin infini pour affiner ses compétences et développer ses savoir-être.

La formation, véritable levier de transformation, ouvre des perspectives nouvelles et permet d'explorer des domaines que notre curiosité et nos expériences enrichissent.

Savoir communiquer avec clarté dans des contextes variés, pratiquer une écoute active, décrypter les motivations de son entourage, ou encore ajuster son style de management aux besoins de chaque membre de l'équipe: autant de compétences qu'une forma-

tion bien pensée peut contribuer à construire et renforcer. Elle offre un cadre structuré et protégé pour s'exercer, des outils pour mieux comprendre et des opportunités d'échanger avec des pairs.

Associée à l'expérience, elle peut représenter un véritable catalyseur de changement, accompagnant chaque leader dans son évolution, professionnelle comme personnelle. Et si la personne a la chance d'être guidée par un mentor bienveillant et doté d'un regard aiguisé, elle a tous les atouts en main pour grandir et se dépasser.

Ainsi, être un-e bon-ne leader, c'est peut-être un soupçon d'inné, mais c'est surtout une montagne d'acquis! Un peu comme le talent, c'est un 1% d'inspiration et 99% de transpiration! ■

16 Carnet du jour

CONVOIS FUNÈBRES

GENÈVE
Genève – 9 h 45: **M^{me} Petronella de Bont**; chapelle Camoletti, cimetière de Saint-Georges
Genève – 14 h: **M. Maurice André Graber**; Cathédrale Saint-Pierre
Genève – 14 h 15: **M. François Mayor**; chapelle Camoletti, cimetière de Saint-Georges
Genève – 14 h 45: **M^{me} Monique Cécile Delley**; chapelle de l'Ange de la Consolation, cimetière de Saint-Georges
Genève – 15 h 45: **M. Luis Clastre Rojas**; chapelle Camoletti, cimetière de Saint-Georges
Petit-Lancy – 14 h 30: **M. Henri Fragnière**; église catholique du Christ-Roi
Troinex – 14 h 30: **M. Michel Garbani**; église Sainte-Marie-Madeleine
LAUSANNE
 9 h 30: **M. Zarko Gruevski**; centre funéraire de Montoie, chapelle B
 11 h: **M^{me} Françoise Hanafi-Martin**; chapelle Saint-Roch, rue St-Roch 19
 13 h: **M. Bernard K. Martin**; centre funéraire de Montoie, chapelle A
 13 h 30: **M^{me} Pascale Menu**; centre funéraire de Montoie, chapelle B

14 h: **M^{me} Dina Maret**; basilique Notre-Dame du Valentin
 14 h 30: **M^{me} Myriam Pfeiffer**; centre funéraire de Montoie, chapelle A
 15 h: **M^{me} Aimée Berthoud**; centre funéraire de Montoie, chapelle B
 16 h: **M. Georges Domeniconi**; centre funéraire de Montoie, chapelle A
 16 h 30: **M. Henri Albert Chevallaz**; centre funéraire de Montoie, chapelle B

VAUD
Bex – 14 h: **M. Jean-Marc Baillo**; temple
Clarens – 10 h: **M. Philippe Robert-Fivaz**; temple
Forel (Lavaux) – 14 h: **Dr. Roland Bärtschi**; église
Founex – 14 h: **M. Vittorio Straccia**; église catholique Saint-Robert
Lonay – 14 h: **M^{me} Christiane Rochat**; temple
FRIBOURG
Bulle – 14 h 30: **M. François Bosson**; église Saint-Pierre-aux-Liens
Courtion – 14 h 30: **M. José Molliet**; église
Delley – 14 h: **M^{me} Ida Schneider-Delavy**; église catholique

La Roche – 14 h 30: **M^{me} Jeanne Théraulaz-Gaillard**; église
Siviriez – 14 h 30: **M. Jean-Roch Oberson**; église

NEUCHÂTEL
Gorgier – 14 h: **M. Roger Pedimina**; église Notre-Dame de la Vigne
Les Ponts-de-Martel – 14 h: **M^{me} Mary-Lise Joray**; temple
Neuchâtel – 11 h: **M. Georges Ulrich**; centre funéraire de Beaugard
Neuchâtel – 14 h: **M. Stefan Béguelin**; chambre funéraire du cimetière de Beaugard
Neuchâtel – 16 h: **M. Jean Brunner**; chapelle de Beaugard

VALAIS
Chippis – 16 h 30: **M^{me} Marie-Rose Zufferey**; église
Collombey – 10 h: **M. Antonio Marques Fernandes**; église
Collombey – 16 h: **M^{me} Fernande Chervaz**; église
Monthey – 16 h: **M. Jacques Raboud**; église
Vernayaz – 16 h: **M^{me} Valentine Jacquier**; église

TÉLÉPHONES UTILES

NUMÉROS D'URGENCE
 Urgences santé/Ambulances: Tél. 144
 Police Secours: Tél. 117
 Sauvetage du lac: Tél. 117
 Pompiers: Tél. 118
 Secours routier: Tél. 140
 La Main tendue: Tél. 143
 Centre d'information toxicologique: Tél. 145
 Aide pour enfants Pro Juventute: Tél. 147
 REGA: Tél. 1414
 Air Glaciers: Tél. 1415

HÔPITAUX ET CLINIQUES
GENÈVE
 HUG: Tél. 022 372 33 11
 HUG Urgences adultes: Tél. 022 372 81 20
 HUG Urgences de gynécologie et d'obstétrique: Tél. 022 372 42 36
 HUG Urgences ophtalmologiques: Tél. 022 372 84 00
 HUG Urgences pédiatriques: Tél. 022 372 45 55
 HUG Urgences psychiatriques: Tél. 022 372 38 62

HUG Prévention suicide: Tél. 022 372 42 42
 HUG Ophtalmologie: Tél. 022 382 84 00
 Hôpital de La Tour: Tél. 022 719 61 11
 Centre médico-chirurgical Grand-Pré: Tél. 022 734 51 50
 Clinique de Carouge: Tél. 022 309 45 45
 Clinique La Colline, urgences: Tél. 022 702 21 44
 Clinique Générale-Beaulieu: Tél. 022 839 54 15
 Clinique des Grangettes: Tél. 022 305 01 11
 Urgences adultes: Tél. 022 305 07 77
 Urgences enfants: Tél. 022 305 05 55
 Clinique et permanence d'Onex: Tél. 022 709 00 00
 Clinique dentaire de Genève: Tél. 022 735 73 35
 Garde pédiatrique de Lancy: Tél. 022 879 57 00 (Jour)
 Tél. 0844 022 022 (Soir sur RDV)
 SOS médecins à domicile: Tél. 022 748 49 50
 SOS Infirmières: Tél. 022 420 24 64

VAUD
 CHUV: Tél. 021 314 11 11
 Hôpital de l'enfance, Lausanne: Tél. 021 314 84 84
 Hôpital ophtalmique, Lausanne: Tél. 021 626 81 11
 Centrale téléphonique des médecins de garde du canton de Vaud: Tél. 0848 133 133
 Centre de la main: Tél. 021 314 25 50
 Clinique Cecil, Lausanne: Tél. 021 310 50 00
 Clinique de Montchoisi, Lausanne: Tél. 021 619 39 39
 Clinique Bois-Cerf, Lausanne: Tél. 021 619 69 69
 Clinique de La Source, Lausanne: Tél. 021 641 33 33
 Clinique de Genolier: Tél. 022 366 90 99
 Hôpital Riviera-Chablais, site de Rennaz: 058 773 21 12
 Centre hospitalier de La Côte, Morges: Tél. 021 804 22 11
 Hôpital de Rolle: Tél. 021 822 11 11
 Hôpital de Nyon: Tél. 022 994 61 61

CARNET DU JOUR

Les avis peuvent être envoyés par e-mail à l'adresse carnets@letemps.ch jusqu'à 17h le jour avant la parution.

Tél. +41 22 575 80 50
 E-mail: carnets@letemps.ch

LE TEMPS

LE TEMPS IMPRESSUM

Editeur/Rédaction
 Le Temps SA
 Avenue du Bouchet 2
 CH - 1209 Genève
 Tél + 41 22 575 80 50
 info@letemps.ch

Conseil d'Administration
 Présidence: Abir Oreibi

Direction
 Pierre-Adrian Irlé,
 directeur exécutif
 Madeleine von Holzen,
 rédactrice en chef
 Jean-Christophe Potocki,
 produits & technologie
 Olivier Schwarz, finances
 Monique Graber Sangiorgio
 Assistante et office manager

Rédactrice en chef
 Madeleine von Holzen

Adjoints: Vincent Bourquin, Célia Héron, Sylvie Logean, Grégoire Nappay, Julien Pralong

Rédactrice en chef T Magazine
 Rinny Gremaud

Relation clients
 Le Temps SA
 Av. du Bouchet 2
 1209 Genève
 Lundi-vendredi
 8h00 à 11h30 - 13h30 à 16h30
 Tél. 022 539 10 75
 E-mail: relationclients@letemps.ch
 Tarifs: découvrez nos offres sur www.letemps.ch/abos

Régie publicitaire
 Nationale: Anne-Sandrine Backes Adresse: NZZ one - Route de Lully 5C CH - 1131 Tolothenaz Tél.: 021 318 46 60

Email: letemps@nzzone.ch
Régionale: Sébastien Cretton
 Le Temps SA - Avenue du Bouchet 2 CH - 1209 Genève
 Tél.: 022 575 80 50
Email: publicite@letemps.ch

Impression
 CIL, Centre d'Impression Lausanne SA

Tirage diffusé
 34 614 exemplaires (source: tirage contrôlé REMP 2024)

Audience REMP MACH Basic
 2024-2: 92 000 lecteurs
 La rédaction décline toute responsabilité envers les manuscrits et les photos non commandés ou non sollicités. Tous droits réservés. En vertu des dispositions relatives au droit d'auteur ainsi qu'à la Loi contre

la concurrence déloyale et sous réserve de l'approbation préalable écrite de l'éditeur (tél.+41 22 575 80 50; e-mail: info@letemps.ch) sont notamment interdites toute réimpression, reproduction, copie de texte rédactionnel ou d'annonce ainsi que toute utilisation sur des supports optiques, électroniques ou tout autre support, qu'elles soient totales ou partielles, combinées ou non avec d'autres œuvres ou prestations. L'exploitation intégrale ou partielle des annonces par des tiers non autorisés, notamment sur des services en ligne, est expressément interdite.
 ISSN 1423-3967
 No CPPAP: 0413 N 05139

PUBLICITÉ

«Entre-Temps»
 Notre cahier culture
 à découvrir tous
 les week-end

LE TEMPS



Accédez à tous nos contenus en illimité dès CHF 29.- par mois

[LeTemps.ch/abonnements](https://www.letemps.ch/abonnements)

Une Suisse sous influence norvégienne

HANDBALL Voilà une année et demie que Knut Ove Joa a pris les rênes de l'équipe nationale féminine, lui transmettant quelques-uns des secrets qui font le succès des sélections de son pays. De quoi briller au Championnat d'Europe qui débute à Bâle?

LIONEL PITTET, BÂLE

Il pourrait parler de palmarès. De système de formation. De nombre de licenciés. Mais non. Quand on demande à Knut Ove Joa de décrire l'importance du handball dans son pays, le sélectionneur norvégien de l'équipe de Suisse féminine de handball brandit un tout autre indicateur. «Quand les gens parlent de leurs projets pour le mois de décembre, comme partout ailleurs, ils disent qu'ils vont se reposer et passer du temps en famille, commence-t-il. Mais beaucoup soulignent aussi qu'ils vont regarder les matchs à la télévision.»

Décembre, en handball, est le mois des grands tournois internationaux féminins, où la Norvège a l'habitude de briller. Trois fois championne olympique, cinq fois championne du monde, neuf fois championne d'Europe, elle défend cette année son titre continental à l'occasion d'une édition co-organisée par l'Autriche, la Hongrie et la Suisse. Les rencontres de deux des six groupes du premier tour se déroulent depuis hier à la Halle Saint-Jacques de Bâle, où se disputent notamment les Swiss Indoors de tennis.

Pour sa deuxième participation au tournoi après 2022, l'équipe de Suisse affrontera les îles Féroé ce soir à 18h, le Danemark dimanche (18h) et la Croatie mardi (20h30). Plus de 5000 spectateurs devraient la soutenir chaque fois, mais personne n'ira jusqu'à dire que l'événement est aussi attendu que Noël – surtout pas à l'ouest de la Sarine, d'où aucune internationale n'est originaire.

A chacune son projet

C'est la mission qui incombe à Knut Ove Joa depuis son entrée en fonction en août 2023: cuisiner en Suisse quelques-uns des ingrédients qui ont fait le succès du handball norvégien. Il y a ceux qui ne poussent pas du jour au lendemain. L'histoire. La culture sportive scolaire. Les modèles de réussite dont les enfants peuvent s'inspirer d'autant plus aisément qu'ils sont très médiatisés.



L'Argovienne Daphne Gautschi, 24 ans, ici à l'entraînement, s'épanouit dans différents clubs étrangers depuis ses 17 ans. (BÂLE, 28 NOVEMBRE 2024/GEORGIOS KEFALAS/KEYSTONE)

Il est néanmoins possible de faire prendre la sauce, estime le coach, qui réfléchit quelques secondes avant de lâcher le secret ultime de la recette: «L'engagement. En Norvège, quand on décide de se mettre au handball, on ne peut le faire qu'en s'impliquant complètement, car il y a beaucoup de concurrence, donc pour jouer et progresser, il faut sans arrêt se démarquer. L'engagement dont je parle va au-delà de celui qu'il faut démontrer sur le terrain, il concerne l'hygiène de vie, la nutrition, l'entretien de la condition physique.»

La philosophie de coaching de l'ancien joueur profession-

nel d'aujourd'hui 48 ans tient en un mantra, «chaque joueuse possède son propre projet», qui peut étonner dans une discipline où les prouesses individuelles ne suffisent pas à gagner. Mais Knut Ove Joa y voit une manière de mettre l'accent sur la responsabilisation de chacune. «Bien sûr que nous construisons une équipe, mais on veut que ses membres participent activement au processus, qu'elles comprennent les choses, leur place dans le groupe, les qualités qu'elles peuvent lui amener, la raison pour laquelle elles sont sélectionnées...»

A l'entraînement, le colosse de 1m90 aux mains curieusement fines frappe par sa présence cha-

rismatique autant que par sa discrétion. Fréquemment, il s'approche d'une joueuse et lui glisse à voix basse une suggestion, une précision quant à ses attentes. Presque de quoi décontenancer des handballeuses habituées à un coaching, disons, plus vocal. «Il y a tellement d'entraîneurs qui crient sans arrêt, de manière que toute l'équipe entend systématiquement ce qu'il dit à chacune... Knut, lui, est très précis, très pointu dans ses consignes, mais il reste toujours calme, posé», décrit Daphne Gautschi.

A 24 ans, cette Argovienne a déjà passablement roulé sa bosse dans le monde du handball. Elle a quitté

«L'engagement que je préconise va au-delà de celui qu'il faut démontrer sur le terrain»

KNUT OVE JOA, SÉLECTIONNEUR DE L'ÉQUIPE FÉMININE SUISSE

son club de Zoug pour le centre de formation de Metz (France) à 17 ans, d'où elle a entamé une carrière professionnelle qui l'a menée dans différentes équipes alle-

mandes et désormais à Marseille, où elle porte les couleurs de Pland-Cuques. Elle est bien placée pour mesurer tout ce que le handball suisse a encore à apprendre des cultures sportives étrangères. «Chaque joueuse qui s'exile ramène de nouvelles choses lorsqu'elle est appelée en équipe de Suisse, et, petit à petit, cela permet à tout le monde d'avancer. C'est aussi valable avec Knut: nous sommes meilleures aujourd'hui qu'il y a une année et demie quand il est arrivé.»

Une certaine dynamique

En plus de diriger l'équipe nationale élite, le coach norvégien a pris les rênes cet été de l'académie fondée par la Fédération suisse de handball à Cham (Grisons) en 2020. Une structure qui semble déjà donner une nouvelle dynamique à la formation nationale. Cette année, la sélection des moins de 16 ans a remporté ses Championnats d'Europe. Et Daphne Gautschi assure qu'il «y a de plus en plus de jeunes talents qui arrivent». Depuis quelques années, les départs de handballeuses suisses dans les meilleures ligues étrangères se sont déjà multipliés.

Dans ce contexte plutôt favorable, il est attendu une certaine émulation de l'Euro à domicile. «Il sera réussi si on parvient à générer un engouement, si plein de petites filles se mettent à jouer au handball, si on montre que nous travaillons dur pour nous améliorer», lance Daphne Gautschi, sans se risquer à évoquer un objectif sportif. «Il ne faut pas se voiler la face, affirme pour sa part Knut Ove Joa. Nous participons au tournoi en tant que pays hôte. En 2022, la Suisse avait été repêchée en raison de l'absence de la Russie. Bref, nous courons encore après notre première vraie qualification, et il faudra les enchaîner pour véritablement passer un cap.» Et permettre aux matchs de handball à la télévision de rejoindre la fondue chinoise et les cadeaux sous le sapin au rang des traditions de fin d'année. ■

Le Servette FC, club devenu objet filmique

FOOTBALL «Renaissance», une série relatant en quatre épisodes la saison 2023-2024 des Grenat, sera diffusée dès le 2 décembre sur Blue Zoom. C'est le troisième documentaire en deux ans qui leur est consacré. Qui a dit qu'il n'y avait pas de bon film sur ce sport?

LAURENT FAVRE

Mercredi, soir de Ligue des champions à la télévision, les joueurs du Servette FC avaient la permission de minuit et une sortie cinéma au programme. Au Bio, célèbre salle de Carouge, ils ont assisté à l'avant-première de la série documentaire qui retrace leur folle saison 2023-2024, marquée par un beau parcours en coupe d'Europe et une victoire en Coupe de Suisse, mais aussi par quelques turbulences.

C'était «la» saison à suivre

Joueurs, dirigeants et invités ont visionné à la suite les quatre épisodes de vingt-six minutes de *Renaissance*, documentaire immersif réalisé par Dylan Taher et Léo Wadimoff, et produit par AKKA Films. Blue Sport dévoilera les différents épisodes de cette série en libre accès dès le 2 décembre et tous les lundis du mois à 20h sur son canal Blue Zoom (disponible dans toute la Suisse romande) ainsi

que sur ses différentes plateformes comme bluenews.ch ou YouTube. La RTS diffusera ultérieurement la série, au début du printemps 2025.

Renaissance est le troisième film consacré au Servette FC en un peu plus de deux ans. En septembre 2022, un documentaire, *Le Servette aux Charmilles – histoire d'une passion*, réalisé par Juliana Fanjul dans le cadre d'un travail au département cinéma de la Haute Ecole d'art et de design de Genève (HEAD), avait attiré une foule de supporters et de nostalgiques lors des Journées du patrimoine. Au printemps 2024, le plus personnel *Servette, mon enfance*, du réalisateur genevois Yves Matthey, a tenu quatorze semaines à l'affiche d'un autre cinéma emblématique de la ville, le Cinélux.

Le grand mérite de *Renaissance* est de parler d'un autre Servette, l'actuel, celui qui s'est remis d'une très longue descente aux enfers (deux faillites, cinq propriétaires, huit présidents, deux saisons dans l'élite entre 2005 et 2019) qui avait tenu toute une génération à l'écart de sa légende. Ce n'est plus les Charmilles mais la Praille. Ce n'est plus le vintage maillot Admiral mais les très urbains Adidas dorés, roses ou noirs. Ce ne sont plus Gilbert Guyot, Joko Pfister ou Didi Andrey mais Jérémy Frick, Yoan Severin et Dereck Kutesa. Les témoins, journalistes, supporters,

artistes (les rappers Geule Blansh et Kenzy) appartiennent aussi à la nouvelle génération.

C'est une génération de l'image et le premier épisode, *Identité*, rappelle combien le club s'est servi de la scène musicale genevoise, des vidéos et des réseaux sociaux pour promouvoir ce nouveau Servette. Sentant très tôt que «quelque chose se passait», une mutation dont *Le Temps* rendait compte dès la mi-août dans un long article détaillé.

On comprend la dynamique d'une équipe et la fragilité des équilibres

lant comment Servette était redevenu «stylé», les réalisateurs ont commencé à tourner, sans trop savoir où cela allait les mener. Les exploits des Grenat les ont conduits à Rome, à Razgrad, à Prague, à Plzen pour un périple européen au long cours, et au Wankdorf pour une finale de Coupe homérique contre Lugano.

C'était «la» saison à suivre, celle du premier titre national depuis vingt-trois ans. Un coup de chance. Si la direc-

tion du club a tout de suite été partante, la direction technique fut moins emballée à l'idée d'ouvrir le «sanctuaire» du vestiaire. Des négociations avec le groupe ultra Section Grenat n'ont pas abouti. D'autres personnages émergent, notamment Dereck Kutesa, épatant de franchise et de naturel.

L'affaire du courriel oublié

Les épisodes 2 et 3 (*Ambition et Batailles*) rappellent que le chemin vers la gloire fut parsemé d'épines: une crise à l'automne, déclenchant la campagne #WeilerOut pour exiger le renvoi du coach René Weiler, le départ en janvier du buteur Chris Bédia, l'affaire du courriel oublié (pour faire enregistrer les recrues du mercato hivernal), la démission du président Thierry Regenass, une seconde série de mauvais résultats en avril. A voir l'enchaînement des matchs, bons ou mauvais, on comprend la dynamique d'une équipe et la fragilité des équilibres, la force de cette équipe désireuse d'écrire sa propre histoire.

Tout s'est bien terminé, avec l'apothéose de la finale de Coupe, le 58e match de cette saison folle. «On n'oublie pas mais c'est déjà un peu loin parce qu'il y a tout le temps un autre match à préparer», glisse le gardien Joël Mall en attendant le tram dans la nuit carougeoise. ■

Iga Swiatek suspendue après un contrôle positif

TENNIS Une substance interdite a été retrouvée dans un échantillon soumis par la numéro 2 mondiale hors compétition en août dernier

AFP

La numéro 2 mondiale et quadruple lauréate de Roland-Garros Iga Swiatek a été sanctionnée d'un mois de suspension après un contrôle positif à une substance interdite [la triméthazine] effectué mi-août, a indiqué hier l'Agence internationale pour l'intégrité du tennis (ITIA).

Or, des traces de triméthazine ont été retrouvées dans de la mélatonine produite et vendue en Pologne, qu'elle prenait pour des problèmes de sommeil et de décalage horaire, explique l'ITIA.

Comme il estime «la violation» de la réglementation antidopage «non intentionnelle», l'organe a proposé mercredi une suspension d'un mois à la Polonoise, qu'elle a acceptée. Sa suspension est toutefois déjà purgée en grande partie puisqu'elle a été suspendue provisoirement entre le 12 septembre et le 4 octobre au début de la procédure. ■

MAIS ENCORE

La Nati recule au classement FIFA

La Suisse a perdu trois places dans le dernier classement FIFA. La sélection de Murat Yakin a reculé au 20e rang de la hiérarchie dominée par l'Argentine devant la France et l'Espagne. C'est le moins bon classement des Suisses depuis août 2012. (ATS)

Notre-Dame, la renaissance tant attendue

PATRIMOINE Cinq ans après l'incendie qui a ravagé une grande partie de Notre-Dame de Paris, c'est une cathédrale plus claire et plus lumineuse qui va rouvrir ses portes au public le 8 décembre. Retour sur un chantier titanesque qui a mobilisé près de 2000 personnes

ÉRIC TARIANT, PARIS

C'est une course contre la montre qui s'est engagée, ce lundi 15 avril 2019 resté gravé dans les mémoires, pour éteindre le feu grâce à la mobilisation de 600 pompiers et sauver tout ce qui pouvait l'être. Pendant que les charpentiers étayaient les pignons, on met hors d'eau la cathédrale et on évacue les reliques (la Sainte Couronne d'épines et les fragments de la Vraie Croix), le Trésor et les œuvres d'art. Mais avant de commencer à récupérer, trier et inventorier les vestiges, il faut s'assurer de la stabilité de l'édifice. La cathédrale est restée debout, mais la chute de la flèche a entraîné la destruction d'une partie des voûtes. Des pignons menacent de tomber ainsi qu'une partie des sculptures.

Un établissement public, Rebâtir Notre-Dame de Paris, est créé en décembre 2019 pour orchestrer ce chantier hors normes. Les travaux de mise en sécurité de la cathédrale se sont prolongés jusqu'à l'été 2021. Les 28 arcs-boutants de l'édifice gothique, fragilisés par l'effondrement d'une partie des voûtes, sont consolidés à l'aide de cintres en bois de mélèze pesant chacun 8 tonnes. Les voûtes, qui ont brûlé superficiellement, sont renforcées à l'aide d'une couche de plâtre solidifiée par une armature.

Au second semestre 2020, le grand orgue symphonique – le plus grand de France, avec ses 8000 tuyaux et 115 jeux –, miraculeusement épargné par le feu, est déposé. L'instrument est démonté pour être décontaminé, nettoyé et restauré. Les éléments les plus imposants, comme le buffet d'orgue datant du XVIII^e siècle, les tuyaux de façade et les quatre grands soufflets, sont quant à eux restaurés directement sur place.

Plus de 140 appels d'offres

En juillet 2020, la décision est prise de restaurer la cathédrale à l'identique. La flèche de Viollet-le-Duc et les deux bras du transept, comme les charpentes qui dataient des XII^e et XIII^e siècles, conservent leurs matériaux d'origine: le bois de chêne massif et le plomb pour la couverture et les ornements.

A partir de 2022, l'établissement public lance l'exécution des travaux de restauration. «Nous avons rédigé et publié plus de 140 appels d'offres pour sélectionner l'ensemble des entreprises et des ateliers d'art nécessaires. Ces travaux ont été rendus possibles grâce à la générosité des donateurs: près de 840 millions d'euros émanant de 340 000 donateurs issus de 150 pays ont été collectés dans les heures qui ont suivi l'incendie. Et près de



Les travaux de reconstruction et de restauration ont été financés à hauteur de 840 millions d'euros par des milliers de donateurs privés. (PARIS, 28 NOVEMBRE 2023/LUDOVIC MARIN/AFP)

2000 personnes ont œuvré, pendant cinq ans, à Paris et partout en France, à la renaissance de la cathédrale», explique Philippe Jost, président de Rebâtir Notre-Dame de Paris.

Il s'agit alors de remplacer les pierres fragilisées et de reconstruire les voûtes effondrées dans la nef, le bras nord et la croisée du transept. Les pierres des arcs de voûtes, sélectionnées pour leur dureté, proviennent d'une carrière située à Bonneuil-en-Valois (Oise), celles des voûtains des voûtes, plus tendres, de Saint-Maximin (Oise) et de Soissons (Aisne). Comme au Moyen Âge et dans les siècles qui ont suivi, les sculpteurs de pierres travaillent directement au pied de la cathédrale, dans une grande halle appelée loge de sculpteurs. Ils refaçonnent les morceaux manquants et resculptent entièrement, quand c'est nécessaire, chapiteaux, chimères, gargouilles et autres sculptures ornementales. À l'extérieur de l'édifice, une partie des pierres et maçonneries des

pignons nord et sud du transept, fragilisées par le feu, sont déposées et remplacées par des pierres neuves.

1000 chênes sélectionnés puis récoltés

À l'automne 2022, les arcs de la voûte sont reconstruits avant de commencer à s'attaquer à la charpente de la flèche. Le tabouret de celle-ci d'abord, c'est-à-dire le socle qui repose sur les murs aux angles de croisée. Pour protéger les niveaux ajourés et l'aiguille de la flèche qui pointeront à l'air libre dans le ciel de Paris, ceux-ci sont recouverts de feuilles de plomb et ornés d'un décor animal et végétal en plomb, martelé ou moulé, puis surmontés d'une croix ouvragée et d'un coq.

Vient l'heure des charpentes de la nef et du cœur, qu'il faut reconstruire selon les méthodes en vigueur au XIII^e siècle. Il s'agit de reconstituer la charpente médiévale reposant sur un système de «chevrons-formant fermes». Pour ce chantier, 1000 chênes sont sélectionnés puis

récoltés à partir du printemps 2021.

Un autre chantier démarre au début de l'année 2022, celui du nettoyage de l'intérieur de la cathédrale qui a souffert de l'incendie et de l'effondrement d'une partie des voûtes. Il faut aspirer les résidus de plomb, retirer complètement les poussières, puis restaurer les parois et décors encrassés par les siècles. Les vitraux sont, eux, dépoussiérés, décontaminés et nettoyés. Les chapelles qui bordent le chœur et la clôture du chœur datant du XIV^e siècle (vaste mur orné de bas-reliefs représentant la vie du Christ), qui étaient entièrement peintes, sont restaurées les unes après les autres selon un protocole précis.

Un circuit de visite entièrement repensé

Chacune des sculptures de pierre ou de marbre situées à l'intérieur de l'édifice est nettoyée par des restaurateurs spécialisés. Les garde-corps datant du XIX^e siècle, qui ornent les

tribunes du vaisseau central caractéristiques du premier art gothique du XII^e, sont restaurés et redorés.

Les derniers préparatifs ont consisté, cet automne, en la réfection des dallages du sol de l'esplanade devant la cathédrale, l'installation des cloches du beffroi nord, la réalisation du plateau liturgique et la mise en place du nouveau mobilier de la cathédrale. Tout est ainsi fin prêt pour accueillir à nouveau les visiteurs à partir du 8 décembre, avec un circuit entièrement repensé pour la visite des tours. Quelque 14 millions de visiteurs et visiteuses par an sont attendus. Avant cela, Emmanuel Macron effectuera ce vendredi 29 novembre sa dernière visite de chantier de la cathédrale, en compagnie de la presse. Les artisans ayant œuvré sur ce chantier pharaonique, annonce un communiqué officiel, se verront remettre à cette occasion un «diplôme Notre-Dame», attestant de leur engagement et de la qualité de leurs compétences. ■

PUBLICITÉ

GENÈVE
ENCHÈRES

besoin
de
l'autre

Prochaine vente
9 – 11 décembre 2024
geneve-encheres.ch

↑ Ben (1935-2024)
Besoin de l'autre
80 x 100 cm
CHF 12'000 / 18'000

EN BREF

Art spolié: un accord trouvé à Baden

Le Musée Langmatt, à Baden (AG), a conclu des accords à l'amiable avec les descendants des anciens propriétaires de deux tableaux, de Paul Cézanne et d'Eugène Boudin, spoliés par les nazis. Une solution «juste et équitable» a été trouvée, ont annoncé jeudi le musée et la Fondation Langmatt Sidney et Jenny Brown, du nom du couple qui avait fait l'acquisition de ces œuvres dans les années 1930. ATS

Le Goncourt des lycéens à Sandrine Collette

Le Prix Goncourt des lycéens a été attribué jeudi à Sandrine Collette pour son livre *Madelaine avant l'aube*. L'écrivaine parisienne avait déjà remporté mercredi le Choix Goncourt de la Suisse. «Quand on commence à écrire, les prix littéraires paraissent inaccessibles, vous vous dites que vous n'en serez jamais digne. Finalement, non, il faut avoir confiance», a-t-elle réagi en apprenant la nouvelle. AFP

Maison d'Ailleurs: Marc Atallah contre-attaque

Dans une interview publiée jeudi dans *L'illustré*, l'ex-directeur du musée de la science-fiction à Yverdon-les-Bains (VD) défend son bilan et estime avoir été «trahi» par son ancien employeur. Le conseil de fondation et les autorités de la ville ont révélé la semaine dernière que le musée traverse une crise financière et d'identité, reprochant à Marc Atallah, qui a démissionné l'automne dernier, de ne pas être parvenu à anticiper ces difficultés. ATS



Des danseurs émergents pour des formes radicales

LAUSANNE La 17^e édition des Quarts d'heure de Sévelin, tremplin pour jeunes artistes, frappe par ses pièces directes et affirmées

MARIE-PIERRE GENECAUD

Une danseuse, Erasyel, dialogue avec une épée médiévale, façon Zelda. Une autre, Lea Samira Bernath, joue des cuillères musicales, façon armailli. Une troisième, Esther Bachs Viñuela, lampe de poche «pluguée» dans l'anus, évolue parmi les spectateurs pour questionner leur rapport aux représentations du féminin. Ou encore le trio FÄZ qui montre à quel point la danse, comme le sport, peut éreinter le corps.

Les 17^{es} Quarts d'heure de Sévelin, le plus ancien des tremplins pour danseurs et danseuses émergents, frappent par la frontalité des propositions. Dans cette édition à voir jusqu'à vendredi soir, on est loin des questionnements et des fragilités qui ont pu émailler les précédentes éditions.

Rodéo sexy sur une monture de fortune

Les créations 2024 sont donc carrées, concrètes. A l'image encore de la Cie LesZarts, quintette hip-hop qui livre une performance bluffante et très applaudie. Ou le solo de Marvin Dialundama, danseur racisé qui, évoluant paillé au centre des spectateurs, réclame qu'on remplace «l'histoire dont on l'affuble par l'his-

toire qui le constitue vraiment». Chaque fois, un propos clair servi par une forme lisible. Comme s'il y avait urgence et qu'il n'était plus temps d'avancer masqué.

Une exception confirme la règle. Le quart d'heure de Yel K. Banto, *The Fool's Fugue*, trace un chemin plus difficile à cerner. Son solo, le premier de la soirée, alterne deux narrations dans une ambiance obscure et enfumée. Une traversée oblique, au cours de laquelle ses bras gainés de dentelles blanches se relaient dans l'espace, suivie d'un numéro de rodéo sexy avec selfie sur une monture de fortune. Pendant cette deuxième séquence, on entend une vague réminiscence d'un tube de Bronsky Beat au ralenti.

A chaque jeune, son mentor

L'idée? «Marcher légère, en suivant l'aube, avec, dans mon baluchon, mes cartes de tarots et ma *teenager fantasy*», informe cette artiste queer, née au Chili et maintenant établie en Suisse. De fait, sa proposition ouvre des failles dans le réel, élargit la scène, quand les autres Quarts d'heure creusent leur sujet avec une application obstinée.

Comme de coutume dans cette plateforme lancée par Philippe Saire en 2007, chaque travail est supervisé par un ou une artiste de référence. Sonja Jokiniemi a suivi le travail de Yel K. Banto que l'on vient d'évoquer. Ruth Childs, celui des danseurs hip-hop de la Cie LesZarts. Mélissa

Guex a conseillé Erasyel, la jeune danseuse qui passe le mythe de Jeanne d'Arc au fil de l'épée et en donne une vision hiératique et rituelle.

Baptiste Cazaux, qui a démontré son sens du rythme et de la transe dans *Gimme A Break!!!*, et Anna-Marija Adomaityte ont supervisé Lea Samira Bernath dans *Spooning & entre.les.montagnes*, son exploration de la tradition des cuillères musicales. Marvin M'toumo a suivi Djemi Pittet Sané dans la chorégraphie du solo de Marvin Dialundama qui a enthousiasmé l'audience. Tamara Alegre a coaché Esther Bachs Viñuela dans *Wholy*, la proposition qui a scotché le public en l'éclairant depuis les entrailles de la danseuse. Enfin, Claire Dessimoz, qui a montré toute sa finesse dans *Grand Miroir*, a suivi *Encore mais En Corps*, le travail de la mise à l'épreuve physique du trio FÄZ.

Pour la première fois, les jeunes artistes ont pu choisir leur coach - avant, ils étaient tirés au sort. Peut-être, cet élément a-t-il joué un rôle dans la solidité du programme? Ou alors, c'est le vertige de l'époque qui réclame des *statements* très concrets et musclés... Avant le début de la soirée, Kylie Walters, la nouvelle directrice de Sévelin 36 constatait elle aussi que les propositions de cette édition étaient plus dansées que celles des années passées. ■

Les Quarts d'heure de Sévelin, Théâtre Sévelin 36, Lausanne, jusqu'au 29 novembre.

SUR LE WEB

Le Royaume-Uni en pâmoison devant Coilguns

Le quartet mythique du label Humus sort un nouvel album, «Odd Love». Outre-Manche, on commence à être passablement fascinés par les musiciens chaux-de-fonniers. Retrouvez l'article complet sur Letemps.ch

PUBLICITÉ

délice divers

HERMÈS
PARIS

Les abords de la cathédrale revus

AMÉNAGEMENT Un projet de mise en valeur, qui permettra aussi en été de rafraîchir le parvis de Notre-Dame, a été présenté par les autorités en octobre dernier. Des dizaines d'arbres seront notamment plantés

Un autre grand chantier s'ouvrira en 2025: celui des abords de Notre-Dame de Paris, qui devrait se prolonger jusqu'en 2028. Le projet, retenu par un jury, est celui du bureau du paysagiste belge Bas Smets, avec l'agence d'architectes et d'urbanistes Grau, et, pour le volet patrimoine, l'agence d'architecture Neufville-Gayet. C'est le 15 octobre dernier que la ville de Paris a présenté ce projet qui vise à mettre davantage en valeur Notre-Dame, et à mieux accueillir les visiteurs, tout en adaptant le lieu aux enjeux climatiques.

L'environnement sera entièrement repensé pour mieux recevoir les 14 millions de visiteurs annuels attendus. C'est dans l'ancien parking souterrain, qui va être complètement transformé dans l'esprit d'un passage parisien, que va être créé ce nouvel espace d'accueil du public et des groupes. Il sera conçu comme une promenade intérieure, flanquée d'une librairie, d'un café et de toilettes.

Un écrin de verdure

Pour rafraîchir le parvis lors des chaleurs estivales, une fine lame d'eau de 5 millimètres, issue des eaux pluviales purifiées, ruissellera sur l'esplanade. Quelque 160 nouveaux arbres y seront plantés afin de créer des zones ombragées de manière à protéger les visiteurs qui patienteront en vue d'entrer dans l'édifice. Le parvis a été conçu comme une clairière ayant pour but la mise en valeur de la façade occidentale de la cathédrale Notre-Dame sertie au sein d'un écrin de verdure.

Pour apaiser la circulation aux abords, seuls les riverains, les bus et les taxis pourront emprunter la rue qui traverse l'île. Enfin, derrière Notre-Dame, le square Jean-XXIII, l'ancien jardin de l'Archevêché, impacté par le chantier, sera restauré d'après son dessin d'origine du XIX^e siècle. Il retrouvera ses grilles et sera ouvert au public pour créer un passage entre la cathédrale et la Seine. Le square de l'île de France qui mène au Mémorial des martyrs de la déportation sera, quant à lui, végétalisé. ■ E. T.



(LAUSANNE, 20 NOVEMBRE 2024/CHRISTOPHE CHAMMARTIN/LE TEMPS)

Benjamin Décosterd

Ses dilemmes sont les vôtres

Il a longtemps officié dans l'ombre des studios de radio ou de télévision. Voilà que le chroniqueur et humoriste emporte sa verve sur scène. Son premier spectacle rit de nos incohérences collectives

VIRGINIE NUSSBAUM

Il trouve que notre époque ressemble à la franchise de *Taxi* – on sait déjà que la suite ne sera pas terrible. Notre réalité devenue pire qu'un piètre remake? C'est le postulat de Benjamin Décosterd. Qui passe pour la peine, en préambule de son spectacle, une bande-annonce de 2024: guerre en Ukraine, conflit israélo-palestinien, effondrement climatique et... victoire du Servette (première balle perdue, pas la dernière).

Bref, comme une impression que tout part à vau-l'eau – enfin, pas Benjamin Décosterd. Lui s'en sort plutôt bien. La preuve, l'humoriste et chroniqueur donne actuellement son premier seul-en-scène au Pavillon Naftule, cette nouvelle maison éphémère de l'humour qui a poussé au bord du lac, à Lausanne. Alors, comment concilier ces deux vérités? Peut-on siroter son café dans une maison en flammes?

Une place à la table

C'est justement ce paradoxe que le Vaudois explore dans *Le monde va mal (mais je vais bien)*. Les petits arrangements avec notre conscience, comme acheter un billet EasyJet entre deux

rapports du GIEC, ou se préoccuper de Gaza autant que de sa future chaise vintage. Benjamin Décosterd excelle à décortiquer ses semblables, ces trentenaires qui s'embourgeoisent et culpabilisent, font des *gender reveal* dans un monde «déconstruit», écoutent des podcasts sur la santé mentale plutôt que d'aller voir un psy. Une invitation à rire de nos petits travers comme de nos gros dilemmes, exorcisés avec cette posture mi-cynique, mi-amusée qu'on lui connaît.

«J'ai mis en place un plan, une méthode de travail, et je l'ai appliquée jusqu'à ce que ça marche!»

Car si ses airs de gendre idéal ne vous sont pas familiers, vous aurez forcément croisé sa plume canaille. A la matinale de Couleur 3, dans une chronique pour *Les Beaux Parleurs*, *A Bon Entendeur* ou *Blick*, mais aussi derrière les punchlines de 120' comme de *La Revue de Lausanne...*

Dans l'écosystème médiatico-humoristique, la question serait plutôt de savoir où Benjamin Décosterd n'officialie pas. Ce mordu des mots aura tout de même attendu quelques années avant d'emmener les siens sur les planches, un défi accepté, histoire de «ne pas trop m'encroûter», nous lance-t-il devant un café.

On doute que ce soit vraiment le genre, lui qui a grandi sous un toit où l'esprit est curieux et le débat, religion familiale. Sa mère, infirmière valai-

Sa jeunesse, il la passe entre le foot et les cours de théâtre – «C'est mon côté à la fois beauf et bobo!» –, quand il ne pratique pas le Vō-Vi t-Nam, cet art martial où l'on combat avec précision et souplesse. Mais c'est en affrontant la scène du Théâtre de Beausobre, ado, qu'il se sent vivant. «Je me suis dit: des couillons comme moi qui veulent faire du théâtre pour être vus, il y en a mille. Alors j'ai décidé que j'allais monter un projet, créer et mettre en scène ma propre pièce. C'est comme ça que j'ai découvert que j'aimais écrire.»

Des vœux honnêtes

Au lieu de se la jouer Molière, Benjamin exerce à son tour sa verve dans la communication. Obtient rapidement des mandats, jamais son diplôme – d'ailleurs, personne ne le lui demandera, jamais, s'amuse le débrouillard. «Je suis une arnaque!» Suivront des «hasards de la vie», comme il dit, singent Edouard Baer dans *Astérix et Obélix – Mission Cléopâtre*.

Devenu indépendant mais peinant à se lever de bonne heure, il lance en 2017 «Le post de 9h20»: un blog pour

PROFIL

1992 Naissance à Lausanne.

2017 Ouvre son blog, «Le post de 9h20».

2019 Écrit pour l'émission «Mauvaise langue» sur la RTS, son premier vrai mandat dans l'humour.

2023 Intègre la matinale de Couleur 3.

2024 Lance son premier spectacle.

lequel il s'engage, pendant un an, à publier un billet d'humour chaque matin. Une contrainte devenue «le bénévolat le plus rentable de l'histoire», résume Benjamin Décosterd. Et de raconter comment, en faisant le malin, il se fait rapidement remarquer, à commencer par Thomas Wiesel qui le recrute pour saisir l'actualité dans son «late show», *Mauvaise Langue*. Tout s'enchaîne. Sur l'invitation de Jonas Schneiter, il ramène sa fraise sur La Première avant d'intégrer l'équipe de *La Revue de Lausanne*, pilotée par Blaise Bersinger. On pense folle ascension, Benjamin Décosterd parle d'intention. «Je ne suis pas vraiment surpris de là où je suis aujourd'hui: j'ai mis en place un plan, une méthode de travail, et je l'ai appliquée jusqu'à ce que ça marche!»

Sa signature, il mettra un peu plus de temps à la trouver – dans la lignée d'un Wiesel avec lequel on le confond parfois. «Parce qu'on est deux intellectuels cérébraux!» Féru de politique lui aussi, Benjamin Décosterd ne fuit pas la provoc lorsqu'elle libère des carcans, à l'image de ses Cartes-Honnêtes inventées en 2021: des cartes de vœux artisanales remplaçant les platitudes par des vérités qui décapent. Exemple pour un heureux évènement: «Quel beau couple marié vous faites! Vous ferez aussi un magnifique couple divorcé (enfin, il y a une chance sur deux).»

Donner les clés

Benjamin Décosterd n'a pas sa langue dans sa poche, mais se l'était promis: il ne monterait pas sur scène avant d'avoir quelque chose à dire. La fatigue informationnelle causée par les dernières conférences sur le climat fera office de déclat. Reste un challenge – «être aussi à l'aise devant les gens que devant un Word vierge!» Et livrer ses punchlines face au public dans les règles de l'art. «Pierre Naftule [scénariste et producteur de *La Revue genevoise*, décédé en 2022] disait toujours: il faut donner les clés aux gens, qu'ils comprennent pour-quoi c'est drôle. Parfois, il faut une longue mise en place pour que la chute soit bonne.»

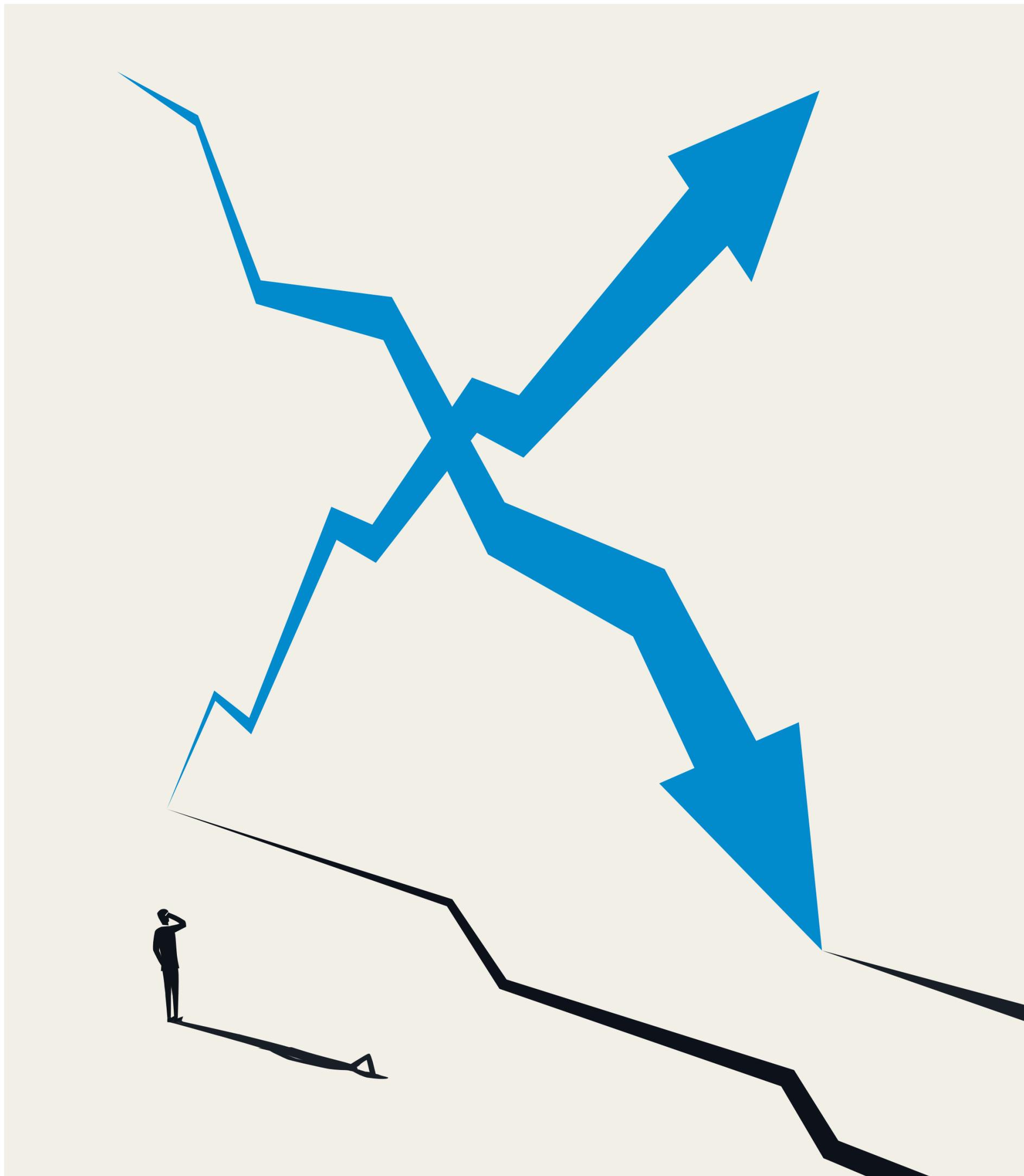
Si les siennes s'accompagnent d'une introspection collective, c'est tout ça de pris. Même si Benjamin insiste: «On est tous un peu cons parfois mais ce n'est pas grave: à notre échelle, pas grand-chose ne l'est! C'est sain de dire ce qu'on pense, de s'engueuler de temps en temps, de se moquer de nous-même et des autres.» Ces prochains dimanches soir, case horaire pas choisie par hasard, on fera donc d'une pierre deux coups: soigner gaieusement notre blues et nos incohérences. ■

Le monde va mal (mais je vais bien), Lausanne, Pavillon Naftule, tous les dimanches à 20h jusqu'au 22 décembre au moins.

Supplément

Placements & Prévoyance

La diversification financière passée au crible



2 PLACEMENTS & PRÉVOYANCE

Comment pallier la baisse des retraites

CAPITAL Pour les personnes en fin de carrière, il peut être astucieux et prudent de prévoir la transmission de son patrimoine à ses enfants pour combler les lacunes de leurs futures rentes. Eclairage avec Danny Santoro, conseiller en prévoyance aux Retraites Populaires

PROPOS RECUEILLIS
PAR THOMAS PFEFFERLÉ

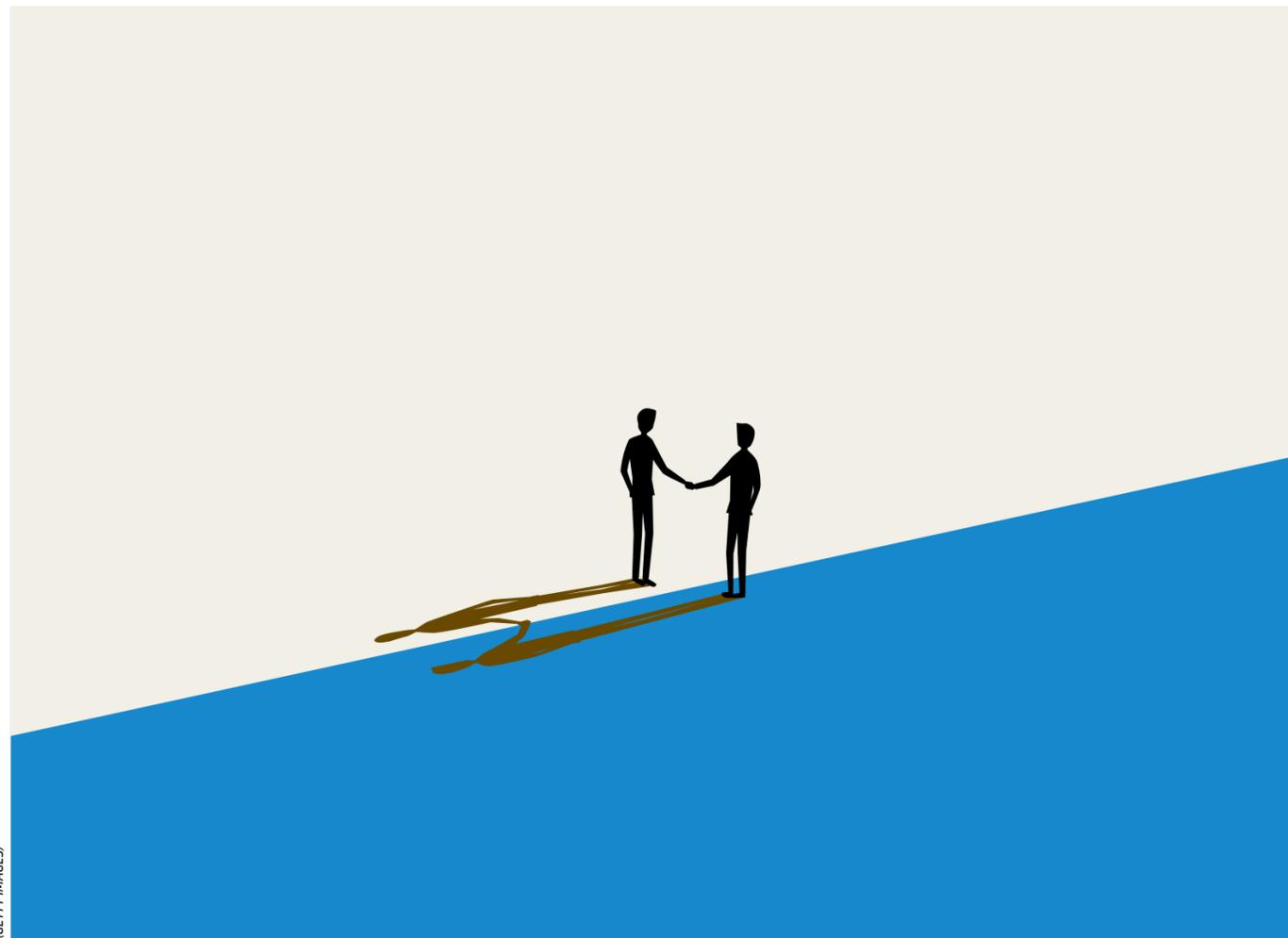
La question des retraites préoccupe toujours davantage la population. Le vieillissement démographique ou encore la généralisation des modèles de travail plus souples et malléables impactent en effet de différentes manières l'équilibre du système de prévoyance. Pour donner quelques indicateurs démographiques clés, les statistiques établies par l'OFS montrent qu'en Suisse, 19% des habitants ont plus de 64 ans. Dans le canton de Vaud, d'ici à 2040, une personne sur cinq aura 65 ans ou plus et le nombre de personnes de plus de 80 ans va doubler.

Cette tendance démographique incite par ailleurs les personnes qui partent à la retraite maintenant à prendre les devants pour pallier les maigres prestations de prévoyance qui attendent leurs enfants. Parmi les leviers d'action pouvant être à leur disposition, la transmission patrimoniale s'impose comme une alternative temporaire. Explications avec Danny Santoro, conseiller en prévoyance et spécialiste en assurance au sein du Service clients privés de Retraites Populaires.

Outre les aspects en matière de dynamique démographique et de modèles de travail, quels autres facteurs peut-on identifier dans le problème des retraites?

Au-delà de l'augmentation de l'espérance de vie, l'autre facteur significatif à mentionner qui impacte le 2^e pilier concerne la baisse des rendements des caisses de pension. En effet, le financement provient des cotisations employés-employeurs et des performances générées par les placements. Les perspectives de rendement sont inférieures à celles observées il y a un peu plus de 20 ans, et elles devraient rester basses dans le futur, en étant notamment influencées par les niveaux des taux d'intérêt. Concernant l'AVS uniquement, le vieillissement de la population aura un impact certain sur le financement des rentes. Dès lors, tous ces facteurs auront une répercussion sur notre système de prévoyance.

Cette configuration est-elle amenée à persister, à s'amplifier ou à se rééquilibrer? Si personne n'a de boule de cristal, il reste évident que la hausse du nombre de seniors a comme conséquence le fait de bénéficier de moins de cotisants pour l'AVS. Une problématique qui s'avère des plus palpables durant la période des retraites de la catégorie des femmes et des hommes issus du baby-boom, qui sont donc en fin de carrière de nos jours. Ce contexte se traduit donc par moins de personnes actives, qui cotisent moins, et de nombreux



(GETTY IMAGES)

seniors à la retraite en même temps. Bien qu'il reste évidemment difficile de prévoir précisément ces évolutions, il faut surtout retenir que les boomers actuellement en fin de carrière sont en surnombre par rapport aux cotisants.

Dans ce contexte, comment la transmission patrimoniale évolue-t-elle, notamment dans son utilisation en tant que levier financier intergénérationnel pour pallier les maigres retraites attendues à l'avenir? En effet, pour prendre les devants et pouvoir aborder l'avenir de leurs enfants plus sereinement, il est de plus en plus fréquent de voir des personnes à la retraite prévoir la transmission de leur patrimoine, par exemple à des fins de complément aux retraites futures. Ce qui marque un certain changement dans la conception, le rôle et l'utilisation du patrimoine. Initialement, les générations antérieures avaient plutôt tendance à conserver, voire à faire grandir, le patrimoine familial. Aujourd'hui, on peut constater que la tendance consiste plutôt à l'utiliser. Un phénomène qui s'explique autant par une nécessité financière et éco-

nomique que par le changement et l'évolution des habitudes et modes de vie. Si, dans l'après-guerre, nos ancêtres entretenaient surtout un climat de prudence et de prévoyance, le contexte actuel se traduit plus par la société de consommation, des voyages plus nombreux et fréquents, et une conception différente en matière de finances, de travail et de qualité de vie.

«Les générations antérieures avaient tendance à conserver le patrimoine familial. Aujourd'hui, on tend à l'utiliser»

Dans ce sens, quels conseils donner en matière de transmission de patrimoine? Comme pour tous les aspects qui concernent les problématiques de la

prévoyance, il s'agit toujours d'agir le plus tôt possible. Pour cela, il faut définir en amont les modalités de transmission patrimoniale. Ce qui peut notamment être fait auprès d'un notaire, dont l'expertise permet de prévoir tous les cas de figure et de déterminer la solution la plus intéressante en fonction de la forme et de la valeur du patrimoine en question. Régler cela de son vivant permettra toujours de limiter au maximum, voire d'éviter, les problèmes ou conflits éventuels qui pourraient survenir au sein d'une famille lors du partage de l'héritage.

Quelles formes peuvent revêtir une transmission patrimoniale? Plusieurs choses sont envisageables et tout dépend de ce en quoi consiste le patrimoine en question. Il peut s'agir d'investissements immobiliers, de donations directes, de prêts ou encore d'une avance sur héritage. Autant de points qui, à nouveau, peuvent être définis et encadrés auprès d'un notaire.

En considérant les différents piliers de la retraite, quelle flexibilité le deu-

xième et le troisième pilier peuvent offrir en matière de transmission? Concernant le deuxième pilier, il faut bien garder à l'esprit le fait que le capital accumulé durant toutes les années d'activité professionnelle n'entre pas en compte dans la masse successorale. Par conséquent, si on opte exclusivement pour la rente, la caisse de pension conserve tout dès lors que l'on décède, à l'exception d'une éventuelle rente de survivant suivant la situation familiale. Pour plus de prudence, si l'on souhaite protéger la succession, on peut donc conseiller de prendre une partie en capital qui serait transmissible à ses enfants ou son conjoint en cas de décès. Pour le 3^e pilier libre, qui consiste donc en une forme de solution d'assurance, les modalités offertes sont bien plus flexibles. En cas de décès, le choix du ou des bénéficiaires est totalement libre. Dans tous les cas, le 3^e pilier permet d'ajuster de nombreux paramètres sur mesure et de prévoir sa succession plus finement. A rappeler également que certains héritiers détiennent une part de succession qui leur est réservée. ■

Sommaire

Investissement

Cryptomonnaies, comment le cadre bancaire fait évoluer le négoce d'actifs numériques

pages 4, 5

Stratégie Les placements dans les fonds régionaux pour contrer la cherté du franc

page 6

Conseil Devenir millionnaire, mode d'emploi. Ou quelles voies privilégier pour s'enrichir

page 8

Tendance Comment les plans d'épargne ETF facilitent l'établissement d'un patrimoine financier

page 11

Retraites Tout comprendre sur les spécificités du pilier

3b pour compléter son plan de prévoyance

page 12

Société Les votations sur la réforme LPP décryptées par la professeure Yvonne Seiler Zimmermann

page 14

Finance Comment profiter de l'atout sous-exploité des entreprises suisses cotées

page 17

Impressum

Placements & prévoyance est un supplément du «Temps» réalisé en collaboration avec la «Neue Zürcher Zeitung» et son équipe de storytelling journalistique, NZZ Content Creation.

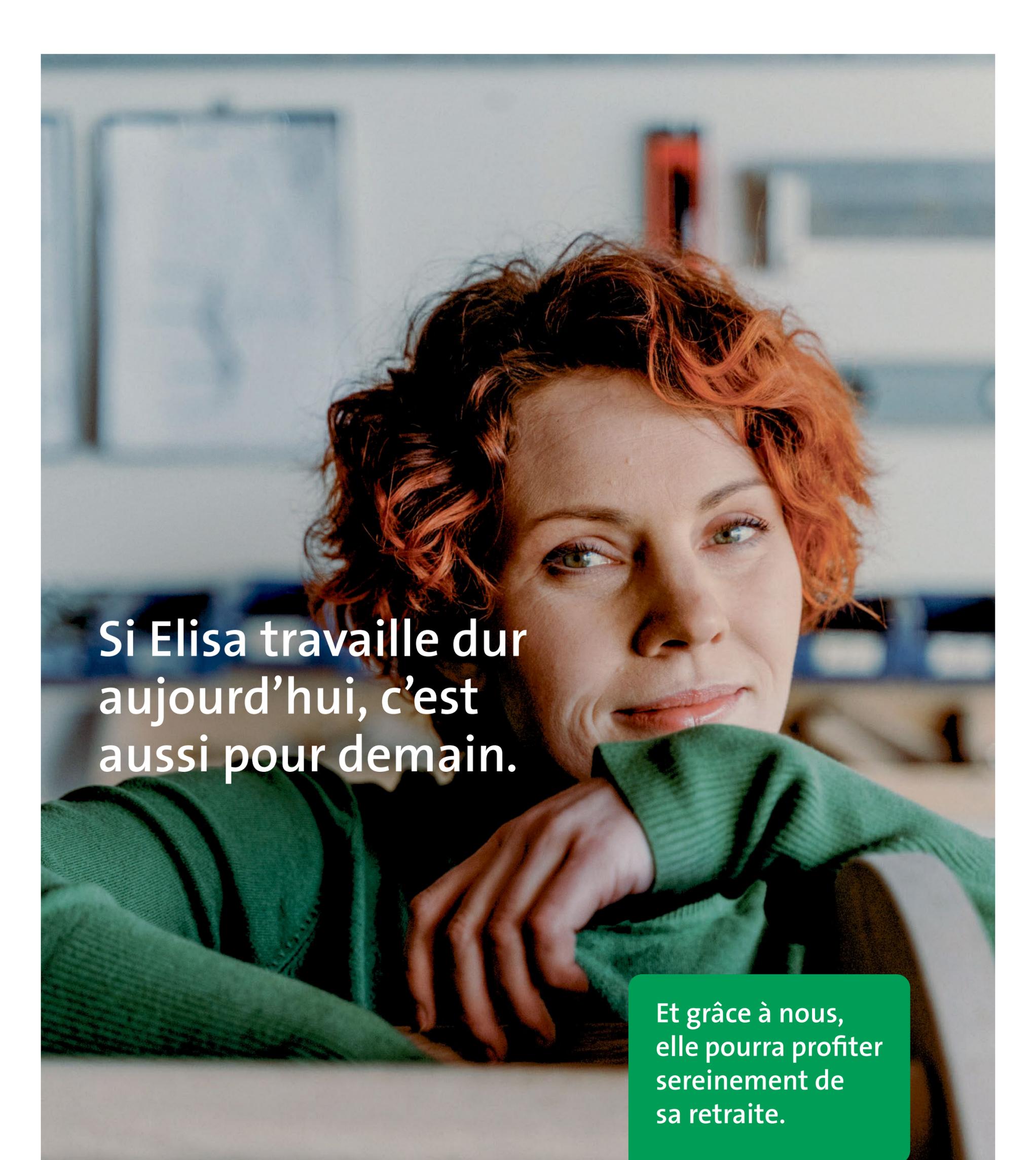
Gestion de projet:
Le Temps: Miguel Borreguero, Gian Pozzy et Alexandre Fischer (traduction), Julia Chivet (responsable des suppléments), Simon Moreillon (chef d'édition), Martin Nieva (conception et graphisme), Géraldine Schönenberg (responsable correction), Olivia Wermus Genevay (iconographie).

NZZ: Armin Apadana (conception et graphisme), Norman Bandi (Head of NZZ Content Creation), Jürg Zulliger (concept et réalisation).

Le Temps Publicité: marché régional, Sébastien Cretton (Head of Regional Sales) et Stéphane Visinand (Senior Account Manager).

NZZone: Anne-Sandrine Backes (publicité nationale) et Katharina Kälin (Key Account Manager).

Contact: publicite@letemps.ch - Le Temps SA, avenue du Bouchet 2, 1209 Genève, +41 22 575 80 50.



Si Elisa travaille dur
aujourd'hui, c'est
aussi pour demain.

Et grâce à nous,
elle pourra profiter
sereinement de
sa retraite.

Épargnez pour votre
avenir.



Faites le point
avec nous

Vous nous inspirez.

 **vaudoise**
Assurances

4 PLACEMENTS & PRÉVOYANCE

Investir dans les cryptomo

ANALYSE Les investisseurs considèrent les monnaies virtuelles comme une classe d'actifs numériques et de nou

SANDRA WILLMEROOTH

Depuis l'autorisation, en janvier dernier, d'ETF [les Exchange Traded Funds sont des fonds indiciels qui reproduisent un indice ou un groupe de titres et sont négociés en bourse comme des actions] sur les cryptomonnaies bitcoin et ether à la bourse américaine, les dix plus grands gérants de fortune des Etats-Unis ont investi quelque 50 milliards de dollars dans les deux principales cryptomonnaies BIT et ETH, tendance à la hausse. Ces flux financiers provenant des grands gérants de fortune ont adoubé les cryptomonnaies en tant que nouvelle classe d'actifs à part entière. A côté du potentiel de rendement élevé, les investisseurs apprécient surtout la faible corrélation entre, d'une part, le bitcoin et les autres principales cryptomonnaies et, d'autre part, les classes d'actifs traditionnels telles les actions et les obligations. On devrait donc s'attendre à une faible corrélation entre les classes d'actifs traditionnels et les classes d'actifs numériques, ce qui ne s'est toutefois pas confirmé, jusqu'ici, dans toutes les phases économiques. «Ces dernières années, on constate une corrélation croissante entre le bitcoin et les marchés boursiers. Mais par le passé, il y a bien eu des phases sans corrélation, voire avec une corrélation négative», explique Rino Borini, expert suisse dans le domaine de la finance numérique.

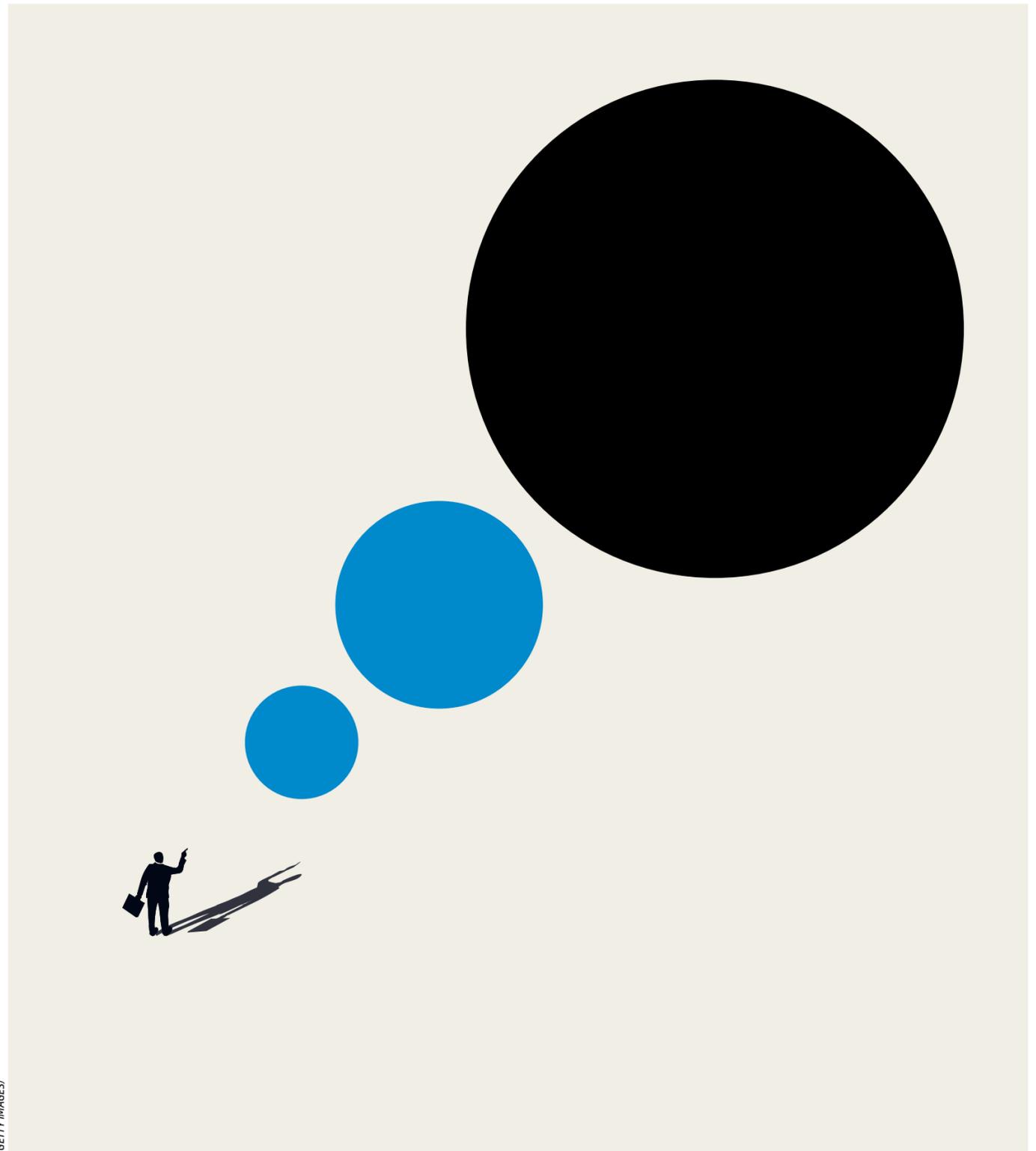
«On constate une corrélation croissante entre le bitcoin et les marchés boursiers»

RINO BORINI,
EXPERT DE LA FINANCE NUMÉRIQUE

Selon une étude de HWZ Zurich, la corrélation en moyenne mobile sur trois mois était d'environ 0,3 entre 2019 et 2023, ce qui traduit un lien légèrement positif. Au cours de ces deux derniers mois environ, la corrélation a toutefois grimpé à 0,67 – un pic atteint pour la dernière fois au cours de l'année de placement (exceptionnelle) 2022. Ce bond s'explique sans doute par l'élection du prochain président des Etats-Unis, qui a également donné lieu à une forte polarisation dans le secteur des cryptos. Tout comme les classes d'actifs traditionnels, le secteur des cryptomonnaies subit, lui aussi, une certaine influence des conditions politiques et macroéconomiques, ainsi que de l'humeur du marché et du cadre législatif. Dans ce sens, cette corrélation est aussi susceptible de connaître des fluctuations.

La blockchain, cette technologie aux multiples potentiels

Avec la reconnaissance précoce des cryptomonnaies comme actifs numériques, le cadre législatif en Suisse et dans l'UE a toutefois aussi permis au marché des cryptos de gagner en maturité et en liquidité. Entre-temps, les banques classiques ont proposé également à leurs clients le négoce d'actifs numériques, à l'exemple de la Banque cantonale de Zurich (ZKB), qui a lancé cette offre en septembre. «Nos prestations en cryptos ont rencontré un vif intérêt – aussi bien dans le secteur B2C que dans le secteur B2B», confirme la ZKB, qui tient avant tout à proposer à ses clients l'ensemble des prestations financières pertinentes, en tant que banque universelle. La ZKB rejoint ainsi Swissquote, Hypo-



GETTY IMAGES)

thekarbank Lenzburg, Maerki Baumann, Postfinance, Julius Baer et d'autres dans le cercle toujours plus grand des banques suisses qui voient dans les cryptomonnaies non seulement une nouvelle classe d'actifs, mais aussi une nouvelle technologie.

Car une cryptomonnaie est un élément de l'écosystème blockchain,

elle détient ainsi diverses fonctions au sein du réseau de sa blockchain, par exemple les droits de vote sur certains projets ou les droits sur des actifs titrisés. «Contrairement à des sociétés ou à des Etats, les réseaux de blockchains sont des organisations décentralisées, dont le fonctionnement ne correspond pas du

tout à ce dont nous avons l'habitude», souligne Manuel Villegas, de Next Generation Research de la Banque Julius Baer, qui a reconnu très tôt le potentiel des actifs numériques.

La blockchain forme le cadre technologique d'un grand nombre d'applications dans les domaines les plus divers, allant des jeux en ligne au

secteur financier. «La technologie blockchain est très prometteuse, les opportunités sont nombreuses et leur développement extrêmement rapide, de sorte que l'utilisation de tokens de cryptos comme moyen de paiement est déjà considérée comme dépassée», affirme Manuel Villegas.

CONSEIL

Investissement direct, mode d'emploi

De nombreux investisseurs privés craignent d'investir directement dans des cryptomonnaies. Alors que les bourses numériques – qui négocient des cryptomonnaies – fonctionnent de manière très similaire aux bourses de titres des marchés financiers classiques, à la seule différence qu'il s'agit là de simples plateformes en ligne permettant d'acheter et de vendre des cryptomonnaies et que la terminologie n'est pas la même. Le premier pas, pour un investisseur, consiste à ouvrir un compte dans une bourse numérique, par exemple Coinbase ou Binance. Avec l'inscription et l'enregistrement, ainsi que l'ouverture d'un compte, on reçoit généralement auto-

matiquement un premier portefeuille. Mais pour pouvoir disposer de manière autonome de son avoir en cryptomonnaies, il faut ouvrir son propre portefeuille privé (self custody).

La première procédure d'authentification avec plusieurs codes de sécurité peut sembler fastidieuse, mais sert à la sécurité. Notez absolument la seedphrase ou phrase de récupération (une combinaison de 12 à 24 mots), conservez-la en lieu sûr et ne la divulguez en aucun cas! Une fois son portefeuille ouvert, on transfère son argent fiat (= francs suisses) au moyen d'une carte de crédit ou d'un virement bancaire. On peut alors commencer à négocier.

La valeur d'une cryptomonnaie est déterminée par l'offre et la demande dans une bourse numérique, et fait très souvent l'objet d'une volatilité élevée. Les coûts de transaction varient selon la cryptomonnaie. Dans de nombreuses bourses, les investisseurs ont, en plus, la possibilité de verrouiller les cryptomonnaies acquises pour une période donnée (staking) ou de les prêter (lending) et de recevoir un intérêt fixe en contrepartie.

Si on veut sortir du négoce, la conversion des cryptomonnaies en avoir fiat se fait à travers la bourse numérique, depuis laquelle l'avoir est viré sur la carte de crédit ou le compte en banque ■ S. W.

PLACEMENTS & PRÉVOYANCE 5

nnnaies, ce qu'il faut savoir

veaux produits de placement facilitent l'investissement dans celles-ci. Mais elles se révèlent être bien plus que cela

Chaque blockchain est différente et se distingue principalement par les trois éléments sécurité, évolutivité et degré de décentralisation. La blockchain du bitcoin reste considérée comme la plus sûre, ce qui a propulsé le bitcoin comme équivalent numérique de l'or – une valeur refuge hors de tout contrôle étatique. Ethereum, par contre, est un système d'exploitation pour des applications décentralisées et des contrats intelligents infalsifiables, à savoir des protocoles informatiques exécutant des contrats de manière autonome. Et la blockchain Solana a été développée pour corriger les défauts d'Ethereum, dont sa faible évolutivité.

Toutes ces blockchains ont en commun la transparence sur toutes les transactions effectuées et la simplicité d'accès. Toute personne disposant d'un accès internet peut acheter des cryptomonnaies et devenir ainsi partie intégrante de l'écosystème correspondant et participer à son développement. Car celui-ci n'en est encore qu'à ses débuts. «Le Bitcoin continue, lui aussi, à évoluer sur le plan technologique. Nous n'avons pas encore vu toutes les utilisations qui pourraient voir le jour ces prochaines

années», souligne Rino Borini. «Nous ne sommes qu'au début d'une évolution dynamique, qui sera encore accélérée par des innovations comme l'IA», estime l'expert.

De nombreuses voies pour investir

Celui qui souhaite simplement investir dans des cryptomonnaies en tant que nouvelle classe d'actifs peut le faire directement et de manière avantageuse à travers une bourse de cryptomonnaies (voir encadré «Investissement direct»). De plus, l'accès est possible depuis un compte en banque, auprès d'un gestionnaire financier numérique avec une offre correspondante de cryptos ou par l'achat d'Exchange Traded Products (ETP) correspondants. Il s'agit de bons au porteur négociés en bourse avec un risque d'émetteur limité. Leur fonctionnement est similaire à celui des Exchange Traded Funds (ETF). Ils reflètent l'évolution de la valeur d'un actif de cryptos ou d'une sélection de cryptos, par exemple les cinq ou dix cryptomonnaies les plus importantes ou les plus liquides. Les ETP crypto émis en Suisse sont soumis à la surveillance de l'autorité de sur-

veillance des marchés financiers suisses (Finma) et sont négociés à la bourse suisse SIX, où plus de 200 produits sont actuellement enregistrés.

Ces cinq dernières années, un portefeuille aurait dégagé un rendement 5% plus élevé si on y avait ajouté 5% de bitcoin

Parmi les principaux offreurs, on compte iShares, Leonteq, Wisdom Tree Europe, VanEck et Maverix. Ces derniers viennent de mettre sur le marché l'ETP «Staking +», qui propose pour la première fois des distributions annuelles aux investisseurs. Celles-ci sont obtenues par Maverix en verrouillant et en stakant [la possibilité de verrouiller les cryptomonnaies acquises pour une période donnée, ndlr] les deux cryp-

tomonnaies solana (SOL) et ether (ETH) dans le contexte de leurs blockchains respectives, ce que récompense le réseau. Chez solana, cette récompense est actuellement de maximum 6,9%, et celui qui stake de l'ether reçoit jusqu'à 3,4%. Maverix prélève, respectivement, 1,99% (SOL) et 1,25% (ETH) de taxes sur ces distributions. En revanche, ce produit évite à l'investisseur les frais d'un investissement direct et permet aux gérants de fortune d'intégrer et de suivre directement le placement en cryptomonnaies dans leurs systèmes de gestion.

Volatilité importante

«L'intérêt de la part des investisseurs est élevé, mais les investisseurs traditionnels continuent de considérer les cryptomonnaies principalement comme des actifs à risque, qui sont par conséquent liquidés en premier en temps de crise», relève Roman Prziyilla, responsable des investissements chez Maverix. Une attitude qui participe à la volatilité élevée du bitcoin et d'autres cryptomonnaies, dont les cours subissent régulièrement de fortes corrections, avec des marges de fluctuation comparables à celles des actions du sec-

teur technologique. Et cette volatilité élevée est à son tour l'une des raisons qui retient de nombreux investisseurs institutionnels d'investir dans des cryptomonnaies, en Allemagne comme en Suisse.

Des simulations de portefeuille montrent pourtant que l'adjonction de bitcoin – en tant que cryptomonnaie avec la plus longue expérience – offre un meilleur rendement, après correction du risque. Le gérant de fortune américain Charles Schwab a par exemple récemment calculé qu'au cours des cinq dernières années, un portefeuille classique avec un rapport actions/obligations de 60/40 aurait dégagé un rendement annuel 5% plus élevé si on y avait ajouté une part de 5% de bitcoin – et ce, malgré quelques phases de forte baisse au cours de cette période. «Je ne serais pas surpris que le bitcoin dépasse le seuil de 200 000 dollars dans trois à quatre ans. Mais cette évolution se fera en montagnes russes. Nous allons connaître de fortes baisses des cours pouvant atteindre 50%, ainsi que de longues phases de stagnation. C'est ce qu'a montré le bitcoin au cours de ces dix dernières années», conclut Rino Borini. ■

PUBLICITÉ

Qui vit, pré- voit.



En savoir plus.
Point.

Point.

Que vous soyez un écurie ou un particulier, vous dormez toujours mieux quand votre garde-manger est plein. Prévoir fait partie de notre nature. Et Pax le sait depuis sa fondation, en 1876. Nous avons mis à profit ces 148 années pour devenir le meilleur prestataire suisse en matière de prévoyance privée. Autrement dit, nous ne chômerons pas tant que vous ne pourrez pas envisager votre avenir en toute sécurité: pax.ch/prevoyance-privée

LA PRÉVOYANCE
AU POINT

Pax

6 PLACEMENTS & PRÉVOYANCE

WERNER GRUNDLEHNER

En matière d'investissement, est-il judicieux de tabler essentiellement sur des titres familiers et connus? Ce n'est en tout cas pas ce que dit la théorie financière. En effet, les chiffres montrent qu'historiquement, en s'appuyant exclusivement sur le marché intérieur, on augmente sensiblement les risques du fait d'une concentration trop forte sur des secteurs déterminés et sur la monnaie nationale, en se privant par ailleurs de chances de rendement potentielles. Les marchés financiers internationaux se meuvent, en outre rarement, en même temps et dans une même direction. Les périodes de faible rendement dans une région ou un secteur peuvent ainsi être compensées par une bonne performance ailleurs.

Pourtant, la Suisse est une fois de plus un cas particulier. Souvent, certains titres étrangers – à l'instar des actions de l'intelligence artificielle (IA) tout dernièrement – affichent certes des gains plus importants que leurs équivalents helvétiques. Mais à long terme, une telle évolution perd de son impact pour l'investisseur en francs suisses, compte tenu, par exemple, du fait que vis-à-vis de notre devise, le dollar américain a perdu une moitié de sa valeur environ face à notre franc depuis l'an 2000. Du fait d'une inflation moindre chez nous qu'à l'étranger, notamment, ce dernier s'est progressivement renforcé par rapport à toutes les autres devises de placement qui comptent. Faut-il dès lors recommander un *home bias* suisse?

Un engagement sur le marché suisse des actions entraîne d'office une grande diversification

Début 2021 déjà, Raiffeisen Suisse publiait une étude intitulée «La Suisse est un atout», laquelle postule dans son introduction que les investisseurs du pays n'ont pas besoin d'une diversification internationale. Plusieurs exemples exposent la supériorité de l'indice de référence suisse sur l'indice mondial depuis la crise financière, dès lors qu'on le calcule en francs suisses. Et lors de reculs comme celui que nous avons connu au début de la pandémie de covid, nos actions performant moins mal. L'évaluation de Raiffeisen Suisse est la même en 2024.

Les entreprises suisses, une fenêtre financière sur le monde

«Du fait de la différence des taux de l'inflation et des intérêts, on peut prévoir que la hausse du franc suisse se poursuivra, et avec la même constance.» Telle est la prédiction de Matthias Geissbühler, directeur des investissements chez Raiffeisen. Il ajoute que la plupart des entreprises suisses sont largement diversifiées sur un plan mondial et participent donc à la croissance globale. Un engagement sur le marché suisse des actions entraîne alors d'office une grande diversification.

«Nous conseillons à nos investisseurs de persévérer dans la stratégie du *home bias*», déclare le directeur des investissements de Raiffeisen. La banque propose des mandats «Swissness», dans lesquels tout le portefeuille d'actions consiste en titres de chez nous et où aucun investissement n'a lieu en devises étrangères.

Mais l'histoire nous apprend que les frontières nationales sont arbitraires. A quel titre définiraient-elles un univers de placement? La Luzerner Kantonalbank, la Bank Linth et son nouveau propriétaire, la Liechtensteinische Landesbank (LLB) se sont penchées sur la question et ont créé un fonds régional pour la Suisse centrale, la région du lac de Zurich et celle du lac de Constance. Le fonds LLB Aktien Regio Zürichsee ESG a été lancé en



(GETTY IMAGES)

Les investissements régionaux pour contrer le franc fort

FINANCE En raison de la cherté de la monnaie suisse, la diversification à l'étranger tant prônée ne paie le plus souvent pas pour un investisseur helvète. Certains prestataires financiers poussent ainsi la préférence nationale à l'extrême en proposant des fonds régionaux

2005, pour Bank Linth à l'origine, et sur le même principe que le fonds LLB Aktien Regio Bodensee Invest, longtemps avant un rapprochement au niveau du capital entre le groupe LLB et Bank Linth. «Ce fut en quelque sorte le point de départ d'une collaboration profitable entre les deux établissements», note Cornelia Zeh, porte-parole de la LLB.

Compte tenu de l'histoire propre à chacun d'eux, ces produits se recoupent largement dans les cantons alémaniques. Quant au fonds «Lac de Constance», il s'y ajoute une composante touchant tout le sud de l'Allemagne, avec le land du Bade-Wurtemberg et la Bavière. Cornelia Zeh relève que la clientèle apprécie la «coloration» locale de ce placement: «Outre la vente du produit proprement dite, ces deux fonds permettent à nos conseillers en placement de renseigner avec compétence leurs clients sur les actions de leur aire géographique de proximité.»

Moins risqué que le SMI et le SPI

Le fonds Expert-Tell de la Luzerner Kantonalbank (LUKB) investit actuellement dans une quarantaine d'entreprises. Les secteurs technologie, santé et biens de consommation cycliques y ont une part de 5 à 10%

chacun, l'immobilier, les finances et l'industrie constituant l'essentiel de ce fonds. «De nombreuses sociétés de Suisse centrale font partie des leaders mondiaux dans leurs domaines respectifs. C'est une région dynamique sur le plan économique. Elle permet aux investisseurs de participer à l'activité de nombreuses PME», explique Daniel von Arx, porte-parole de la LUKB.

Les fournisseurs de fonds régionaux ne veulent pas entendre parler de risque de concentration. Les produits indiciaires passifs du marché suisse des actions se réfèrent au Swiss Performance Index (SPI) ou au Swiss Market Index (SMI). Ils placent entre 40 et 50% de l'avoir dans trois titres seulement, une part qui a pu atteindre 60% par le passé. «Dans le fonds Expert-Tell de la LUKB, les trois titres principaux, additionnés, ne dépassent pas 17% de l'ensemble. Le risque de concentration des produits indiciaires est donc bien élevé», relève Daniel von Arx.

D'après la porte-parole de la LLB, les catastrophes naturelles peuvent avoir des répercussions au niveau régional, mais l'étendue géographique de l'univers de fonds, qui couvre un grand nombre de cantons suisses alémaniques, ne permet pas de prévoir un gros impact simultané sur beaucoup d'entreprises, même

en cas d'événement majeur. Du point de vue de l'investisseur, Cornelia Zeh serait davantage préoccupée par la situation de la Silicon Valley, si un tremblement de terre de grande magnitude, comme elle en a déjà connu, devait à nouveau survenir en Californie.

«Du fait de la différence des taux de l'inflation et des intérêts, on peut prévoir que la hausse du franc suisse se poursuivra»

MATTHIAS GEISSBÜHLER,
DIRECTEUR DES INVESTISSEMENTS
CHEZ RAIFFEISEN

Le fonds LUKB Expert-Tell dispose d'une base clientèle stable et affiche un volume de plus de 100 millions de francs. Ce produit devrait s'avérer payant autant pour le consommateur que pour les producteurs, ajoute le porte-parole de la banque. Les deux fonds de la LLB, quant à eux, ont été conçus avant tout pour offrir au

client une formule de placement concurrentielle en termes de performance dans le segment «small & mid caps» de Suisse et de la région DACH (Allemagne, Autriche, Suisse). «Ils prouvent depuis des années qu'ils peuvent faire aussi bien que leurs concurrents, voire mieux par moments», explique Cornelia Zeh.

Les sociétés de la région DACH comprises dans le fonds rayonnent bien au-delà. Mais la porte-parole de la LLB prévient: «Les deux fonds Regio ne sont pas pensés comme cœur de l'ensemble des placements en actions d'un portefeuille mais comme un complément important et intéressant». La LLB est convaincue qu'une diversification mondiale à travers tous les marchés où il est possible d'investir est essentielle pour le succès d'une politique de placements. La banque investit notamment pour ses clients en Amérique du Nord, dans toute l'Europe, dans la zone Pacifique et dans les pays émergents.

Les fournisseurs des fonds Regio ne sont donc aucunement les promoteurs absolus du *home bias*. A travers la participation à des entreprises régionales, ils entendent offrir une alternative au sein des placements «globaux». Les régions et les secteurs qui ne sont pas couverts par cette politique doivent être abordés avec d'autres instruments. ■



Barrière
basse à
59 %

Barrier Reverse Convertible

8.00 % p.a. sur Richemont, Roche, Swisscom

139995222 | PIYRCH | Barrière à 59 % – Observation continue | Callable trimestriellement (la première fois après douze mois)

Détails sur le produit

Sous-jacents	Fixing initial indicatif ¹	Barrière indicative ¹
Richemont	CHF 122.35 (100 %)	CHF 72.19 (59 %)
Roche	CHF 251.40 (100 %)	CHF 148.33 (59 %)
Swisscom	CHF 504.00 (100 %)	CHF 297.36 (59 %)

Emetteur : Raiffeisen Switzerland B.V., Amsterdam
Garantour : Raiffeisen Suisse société coopérative, Saint-Gall
Rating Garantour : Standard & Poor's AA-, Fitch AA-
Devis : CHF
Prix d'émission (nominal) : 100 % (CHF 1'000)
Paiement de coupon : trimestriel
Fixing initial² : 6. décembre 2024
Date d'émission : 16. décembre 2024
Durée de vie max.³ : 2 ans
Cotation : SIX Swiss Exchange AG
N° de valeur | ISIN | symbole : 139995222 | CH1399952220 | PIYRCH

Liste des autres certificats en souscription jusqu'au 06.12.2024²

Coupon p.a.	Sous-jacents	Barrière	Devis	Durée de vie max. ³	N° valeur
16.50 %	Nordex, Siemens Energy	49 %	CHF ⁴	1 an	137853651
15.50 %	Tesla	59 %	CHF ⁴	1 an	137853652 ⁵
10.40 %	Alphabet, Amazon, Microsoft	57 %	USD	1.5 ans	139995218
10.00 %	Lonza, Straumann, VAT Group	60 %	CHF	1.5 ans	137853653
9.40 %	Bachem, Georg Fischer, Logitech	55 %	CHF	1.5 ans	139995219
9.20 %	ABB, Kühne+Nagel, Stadler Rail	59 %	CHF	1.5 ans	139995220
8.50 %	Deutsche Telekom, Enel, Schneider Electric	59 %	EUR	1.5 ans	139995221
7.70 %	EMS-Chemie, Holcim, Sika	65 %	CHF	1.5 ans	137853656
7.20 %	Nestlé, Novartis, Roche	65 %	EUR ⁴	1.75 ans	139995223
7.20 %	Geberit, Sonova, UBS	55 %	CHF	1.75 ans	137853657
7.20 %	Alcon, Galenica, Sandoz	65 %	CHF	1.5 ans	137853658
6.20 %	Allianz, Helvetia, Swiss Life, Zurich Ins.	65 %	CHF ⁴	1.75 ans	139995225
6.00 %	Barry Callebaut, Lindt & Sprüngli, Nestlé	61 %	CHF	2.5 ans	137853659 ⁵

▲ Raiffeisen Futura : produits financiers durables

- 1 Les données relatives aux cours sont indicatives (état au 26.11.2024). Elles seront établies définitivement au moment du fixing initial
- 2 Lors de certaines modifications du contexte de marché, l'émetteur peut décider de clore prématurément la période de souscription
- 3 Remboursement anticipé: fréquence trimestrielle (la première fois conformément à le Termsheet)
- 4 Produits couverts contre le risque de change
- 5 Indemnité monétaire en cas d'événement de barrière

Souscrire simplement via e-Banking!

Raiffeisen Suisse société coopérative | structuredproducts.raiffeisen.ch
 structuredproducts@raiffeisen.ch

Mode de fonctionnement de Multi Barrier Reverse Convertible

L'investisseur reçoit tous les trois mois un paiement de coupons. L'émettrice a le droit de rembourser de manière anticipée le produit à 100 % aux dates de paiement de coupons (coupon garanti en sus). La première possibilité de remboursement est après 6 mois (si la durée de vie maximale du produit est de 1.25 ans) ou 12 mois (si la durée de vie du produit est plus longue). Si le remboursement anticipé n'a pas lieu, le produit ressemble à Reverse Convertible ordinaire. Grâce à la structure Callable, les investisseurs bénéficient de meilleures conditions quant au montant du coupon ou niveau de barrière par rapport au Barrier Reverse Convertible ordinaire.

Ce produit s'adresse aux investisseurs anticipant une évolution de cours légèrement positive ou tendanciellement latérale pour les sous-jacents, sans toutefois exclure des baisses de cours (mais la barrière ne doit pas être touchée). L'investisseur reçoit toujours le versement du coupon, quelle que soit l'évolution de cours du sous-jacent. Tant qu'aucun sous-jacent n'a touché la barrière pendant la durée de vie du produit, le remboursement s'élève à 100 % du nominal. Si un sous-jacent touche la barrière mais qu'à l'échéance tous les sous-jacents clôturent au-dessus du niveau initial, le remboursement se monte à 100 % du nominal. Dans les autres cas, le risque correspond à celui d'un placement direct dans le sous-jacent réalisant la moins bonne performance. De plus, l'émetteur a le droit – mais pas l'obligation – de rembourser le produit de manière anticipée (la première fois après douze mois). Dans ce cas, le remboursement correspond à 100 % du nominal et au coupon dû.

Remarque concernant les placements de capitaux: les instruments financiers ci-dessus sont des «produits structurés» qui ne sont pas considérés comme des placements collectifs de capitaux au sens de la loi fédérale sur les placements collectifs de capitaux («LPCC»). Il n'existe ni une obligation d'approbation ni une surveillance par l'autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA). Par ailleurs, les investisseurs ne jouissent pas de la protection spécifique des investisseurs conformément à la LPCC. Mentions légales: la présente publication ne constitue ni un prospectus simplifié au sens de l'art. 5 LPCC, tel que rédigé immédiatement avant l'entrée en vigueur de la loi fédérale sur les services financiers («LSFin»), ni une feuille d'information de base au sens de l'art. 58 LSFin, ni un prospectus au sens de l'art. 40 LSFin. Elle est fournie uniquement à des fins publicitaires et n'est donc ni une offre au sens juridique du terme, ni une invitation ou une recommandation à acquérir des instruments financiers. L'acquisition d'instruments financiers comporte des risques. La valeur intrinsèque des produits structurés ne dépend pas uniquement de l'évolution de la valeur de base, mais aussi de la solvabilité de l'émetteur. Outre le risque inhérent au marché financier, les investisseurs supportent le risque de défaillance de l'émetteur ou du garant. C'est pourquoi, avant d'acquérir des instruments financiers, ils doivent obtenir des conseils appropriés et étudier les documents de vente à force juridique contraignante (p. ex. conditions d'émission, prospectus de base, BIB/KID). Ces documents contiennent les conditions complètes, seules déterminantes, ainsi que des informations détaillées sur les risques, et peuvent être obtenus sur demande auprès de Raiffeisen Suisse société coopérative, Raiffeisenplatz 4, CH-9001 Saint-Gall («Raiffeisen») ou sont disponibles gratuitement sur www.raiffeisen.ch. La performance historique ne constitue pas un indicateur de la performance en cours ou future. La présente publication n'est pas le fruit d'une analyse financière. Les «Directives visant à garantir l'indépendance de l'analyse financière» de l'Association suisse des banquiers ne s'appliquent donc pas. Raiffeisen prend toutes les mesures raisonnables pour garantir la fiabilité des données présentées. Cependant, Raiffeisen ne garantit pas l'actualité, l'exactitude et l'exhaustivité des informations publiées. Raiffeisen décline toute responsabilité pour les pertes ou dommages éventuels (directs, indirects et consécutifs) qui seraient causés par la diffusion de la présente publication ou des informations qu'elle contient. © Raiffeisen Suisse société coopérative. Tous droits réservés.

Abonnez-vous à notre newsletter



8 PLACEMENTS & PRÉVOYANCE

Les pistes pour devenir millionnaire

TENDANCE Sur la Toile, quantité de vidéos d'arnaqueurs bien vêtus promettent aux esprits crédules des gains faramineux. En général, leurs recommandations conduisent à la ruine. N'existe-t-il donc pas de méthode pour gagner le jackpot?

JÜRIG ZULLIGER

«**J**e cherche un millionnaire», chantait en 1938 Mistinguett, la reine des Années folles. Le million est un nombre quasiment mythique qui, dans la tête, distingue une vie modeste de celle des nantis. Mais le fait est qu'en raison de l'inflation, l'argent vaut de moins en moins. En 1920, un millionnaire était fort riche, aujourd'hui ça ne fait plus guère de différence. Selon les estimations d'UBS, en Suisse, environ 1 million de personnes disposent de l'équivalent de 1 million de dollars. Et on compterait de par le monde 60 millions de millionnaires en dollars. Ce n'est donc pas un club très exclusif.

S'enrichir avec l'immobilier

Reste qu'il n'est pas aisé de faire partie du club. Le moyen le plus répandu pour devenir millionnaire – ou même milliardaire – est l'héritage. C'est de cette manière qu'en Suisse trois super-riches sur quatre ont acquis leur fortune. Mais la richesse est souvent aussi le résultat de l'évolution des marchés immobiliers. Un ami à Londres l'illustre: avec son épouse, il a acheté pour 4 sous une petite maison située dans un quartier peu coté. Au bout de quelques années, les prix dans ce quartier avaient explosé. Comme le couple avait eu des enfants entre-temps, il vendit la maison et, avec la recette, s'en offrit une plus grande dans un coin moins cher, plus loin du centre. Là encore, les prix augmentèrent sérieusement et le couple put rééditer le scénario. Il vit aujourd'hui dans une propriété dont le prix a encore notablement grimpé mais qui s'avère trop grande depuis que les enfants ont quitté le nid familial. «Si je vends la maison, je fais certes un sacré bénéfice, dit notre ami. Mais vu l'évolution des prix, je ne pourrais même plus m'offrir notre première maisonnette.» Or il faut bien habiter quelque part. Le couple est donc assis sur 1 million qu'il ne peut pratiquement pas utiliser. C'est pareil pour bon nombre de personnes, qui sont millionnaires sur le papier.

Bien des gens devenus millionnaires à partir de pratiquement rien ont eu un parcours particulier: tantôt une idée extraordinaire, tantôt énormément de chance. Lorsqu'on joue au tennis ou au football au plus haut niveau, on peut empocher des fortunes, mais cela ne concerne qu'un groupe extrêmement restreint de surdoués. Le bon truc pour se faire de l'argent est d'avoir une idée flamboyante. Quantité de start-up se muent en vraies mines d'or. Mais les



exemples comme celui du fabricant suisse de chaussures On, qui a rendu ses cofondateurs multimillionnaires, sont des exceptions. Sur dix start-up, huit au moins vont se casser le nez dans les deux ans, une s'en sort plus ou moins et une autre, au maximum, est vouée au succès. Si seulement on savait laquelle à l'avance!

En Suisse, environ 1 million de personnes disposent de l'équivalent de 1 million de dollars

L'évolution des produits financiers est tout aussi difficile à prédire. Bien sûr, il y a un tas d'exemples de gens qui, en investissant au bon moment dans des cryptomonnaies, sont devenus aussi

riches que des sultans, mais ils ont juste eu de la chance. Il n'existe pas de système fiable pour atteindre des rendements vraiment élevés sur les marchés financiers, pas plus qu'il n'existe de système éprouvé pour faire sauter la banque au casino.

Economiser et patienter

Comment une personne qui n'a pas acheté un immeuble rentable au bon moment, qui n'a pas eu des parents très riches et qui n'a pas spécialement la main heureuse peut-elle quand même devenir millionnaire? La règle générale est: vivre chichement et placer ses économies intelligemment. Les médias rapportent à tout bout de champ des histoires de minimalistes, autrement dit de personnes qui se restreignent tant que faire se peut, ne possèdent que de rares vêtements, habitent un logement minuscule et ne s'offrent littéralement rien de ce qui pourrait coûter de l'argent. Il est effectivement stupéfiant de voir combien on peut mettre de côté de cette manière si,

en même temps, on jouit d'un bon salaire. Si par exemple un couple empoche 15 000 francs par mois mais n'en dépense que 7 000, il aura économisé 1 million au bout d'à peu près dix ans.

Mais rares sont ceux qui ont envie de vivre ainsi. Livrons-nous donc à des calculs plus réalistes. Si l'on met de côté chaque mois un billet de 1 000 – soit 12 000 francs par an – avec un intérêt de 1% il faudra 61 ans pour arriver à la cible de 1 million. A ce stade, on ne peut plus guère jouir de son million. Tout change si le rendement moyen est de 5%: alors, on aura collecté son million au bout de 33 ans. Avec 2000 francs par mois et un rendement de 6%, on devient millionnaire au bout d'un peu plus de 21 ans déjà.

Anticiper pour ses enfants

Pour la plupart des gens, il n'est évidemment guère envisageable d'économiser une aussi grande partie du salaire. En revanche, il n'est pas déraisonnable d'atteindre un rendement de plus de 5%. Ces vingt dernières années, le SMI a en

moyenne grimpé de 5,1% par an. Or sur cette période, on a eu la crise financière et ses désastreuses répercussions boursières. Ceux qui n'ont investi qu'à partir de 2011 ont bénéficié de la croissance qui a suivi la crise et leurs avoirs auront augmenté en moyenne de 9,2% par an. Les frais et taxes ne sont pas compris dans ces chiffres, par exemple pour les ETF (Exchange Traded Funds). Il s'agit là de fonds indiciaires négociés en bourse qui reproduisent tel ou tel indice, par exemple le SMI, et atteignent un rendement analogue. Nous ignorons également les impôts et cela vaut pour tous les calculs: taxes et impôts retardent le moment où le million est atteint.

Mais il va de soi que la patience est tout bénéfique en raison des intérêts composés. Et les parents peuvent en profiter en ouvrant par exemple un compte pour un nouveau-né. C'est d'ailleurs peut-être la voie la plus sensée vers la fortune: mettre de l'argent de côté pour un enfant et, au bout du compte, se féliciter d'avoir au moins un millionnaire dans la famille! ■

PUBLICITÉ

LE TEMPS EMPLOI

Recruteurs, vos annonces vont faire les gros titres

Diffusez vos offres auprès des profils les plus qualifiés, créez votre page entreprise et bénéficiez d'une visibilité privilégiée grâce à notre abonnement Entreprise sur letempemploi.ch


letempemploi.ch

PROFITEZ DE LA BAISSÉ DE LA FISCALITÉ DES RENTES DU 3^E PILIER B

La nouvelle imposition entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2025. C'est le moment idéal pour construire ou compléter votre retraite.



Découvrez toutes nos solutions de prévoyance sur rentesgenevoises.ch

NOUVELLE FISCALITÉ DES RENTES

LE 3^E PILIER B DEVIENT 40X PLUS AVANTAGEUX!

Le 3^e pilier B est souvent qualifié de prévoyance « libre » pour une raison simple : il n'est pas lié à la retraite. En d'autres termes, vous n'avez pas besoin d'attendre un âge minimum ou la fin de votre activité professionnelle pour retirer votre capital.

Le 3^e pilier B est souvent qualifié de prévoyance « libre » pour une raison simple : il n'est pas lié à la retraite.

En d'autres termes, vous n'avez pas besoin d'attendre un âge minimum ou la fin de votre activité professionnelle pour retirer votre capital ou le convertir en rente. C'est vous qui choisissez la date, le mode de versement en capital, ou temporaire, un versement entre tous ces modes.

Les possibilités sont variées avec un objectif unique : répondre à vos besoins. Le 3^e pilier B est souvent qualifié de prévoyance « libre » pour une raison simple : il n'est pas lié à la retraite.

En d'autres termes, vous n'avez pas besoin d'attendre un âge minimum ou la fin de votre activité professionnelle pour retirer votre capital ou le convertir en rente. C'est vous qui choisissez la date, le mode de versement en capital, ou temporaire, un versement entre tous ces modes.

Votre épargne peut vous être versée de différentes manières, selon vos besoins propres. Notre exclusivité est la rente viagère, qui vous offre la certitude de toucher un revenu fixe à vie, mais vous pouvez aussi choisir une rente temporaire, un versement en capital, ou même une combinaison entre tous ces différents facteurs. Bien d'autres critères sont paramétrables. Les possibilités sont multiples. L'important est de construire ensemble la prestation qui vous convient le mieux. N'hésitez pas à nous contacter pour identifier votre projet. Pour constituer le capital de votre 3^e pilier B, vous décidez de la devise (en francs suisses ou en euros) mais aussi du mode de financement : par une période d'épargne, une prime unique, ou même une combinaison des deux.

Constituez votre prévoyance sur mesure, avec une flexibilité totalement adaptée à vos besoins. Que ce soit pour le financement, les prestations ou le moment du versement, vous avez le libre choix. Nous vous proposons une prévoyance responsable, tournée vers l'avenir. Pour nous, Protéger demain, cela passe par des actions et des engagements concrets.

Pour constituer le capital de votre 3^e pilier B, vous décidez de la devise (en francs suisses ou en euros) mais aussi du mode de financement : par une période d'épargne, une prime unique, ou même une combinaison des deux.

Les possibilités sont variées avec un objectif unique : répondre à vos besoins. Le 3^e pilier B est souvent qualifié de prévoyance « libre » pour une raison simple : il n'est pas lié à la retraite. En d'autres termes, vous n'avez pas besoin d'attendre un âge minimum ou la fin de votre activité professionnelle pour retirer votre capital ou le convertir en rente. C'est vous qui choisissez la date, le mode de versement en capital, ou temporaire, un versement entre tous ces modes.

Votre épargne peut vous être versée de différentes manières, selon vos besoins propres. Notre exclusivité est la rente viagère, qui vous offre la certitude de toucher un revenu fixe à vie, mais vous pouvez aussi choisir une rente temporaire, un versement en capital, ou même une combinaison entre tous ces différents facteurs. Bien d'autres critères sont paramétrables. Les possibilités sont multiples. L'important est de construire ensemble la prestation qui vous convient le mieux. N'hésitez pas à nous contacter pour identifier votre projet. Pour constituer le capital de votre 3^e pilier B, vous décidez de la devise (en francs suisses ou en euros) mais aussi du mode de financement : par une période d'épargne, une prime unique, ou même une combinaison des deux.

Pour constituer le capital de votre 3^e pilier B, vous décidez de la devise (en francs suisses ou en euros) mais aussi du mode de financement : par une période d'épargne, une prime unique, ou même une combinaison des deux. Les possibilités sont variées avec un objectif unique : répondre à vos besoins. Le 3^e pilier B est souvent qualifié de prévoyance « libre » pour une raison simple : il n'est pas lié à la retraite. En d'autres termes, vous n'avez pas besoin d'attendre un âge minimum ou la fin de votre activité professionnelle pour retirer votre capital ou le convertir en rente. C'est vous qui choisissez la date, le mode de versement en capital, ou temporaire, un versement entre tous ces modes.



RENTES GENEVOISES
1849

10 PLACEMENTS & PRÉVOYANCE

CONTENU PARTENAIRE **swisscanto** Managed by **Zürcher Kantonalbank**

La digitalisation, moteur de croissance

L'«économie numérique» est omniprésente depuis longtemps et n'en est pourtant probablement qu'au début de son potentiel. Elle est d'un grand intérêt pour les investisseurs qui pensent à long terme

La date exacte de la sortie de ChatGPT 5 est encore un sujet de discussion brûlant sur les forums internet concernés. On parle de fin 2024 ou début 2025. Un point fait toutefois l'unanimité: ChatGPT 5 devrait accroître nettement son intelligence. Les capacités du nouveau chatbot devraient bénéficier de quelques améliorations massives qui apporteront une valeur ajoutée à l'utilisateur.

Le développement de ChatGPT est emblématique des améliorations rapides et de l'expansion inéluctable de la digitalisation au cours des dernières années. Deux ans seulement se sont écoulés depuis que le chatbot d'OpenAI a suscité la stupéfaction auprès du grand public pour la première fois, en mai 2022. Depuis, non seulement le Large Language Model stimule l'imagination des utilisateurs, mais il crée également de grandes attentes auprès des entreprises et des investisseurs.

Aujourd'hui, l'intelligence artificielle (IA) fait la une des journaux. Mais en réalité, cette technologie d'avenir n'est pas si récente que cela: le concept existe depuis les années 1950, mais il est longtemps resté à l'état de théorie grise. Si l'IA semble aujourd'hui triompher, elle le doit à l'accès facilité à d'énormes quantités de données et à l'augmentation massive de la puissance de calcul. Ce sont justement ces moteurs qui montrent la voie de la digitalisation vers l'économie numérique. L'«économie numérique» est désormais omniprésente et devrait encore gagner en importance dans les années à venir. Du point de vue des investisseurs, cela lui confère le potentiel d'un domaine d'investissement qui semble non seulement attrayant à long terme, mais qui peut également jouer un rôle en matière de durabilité.

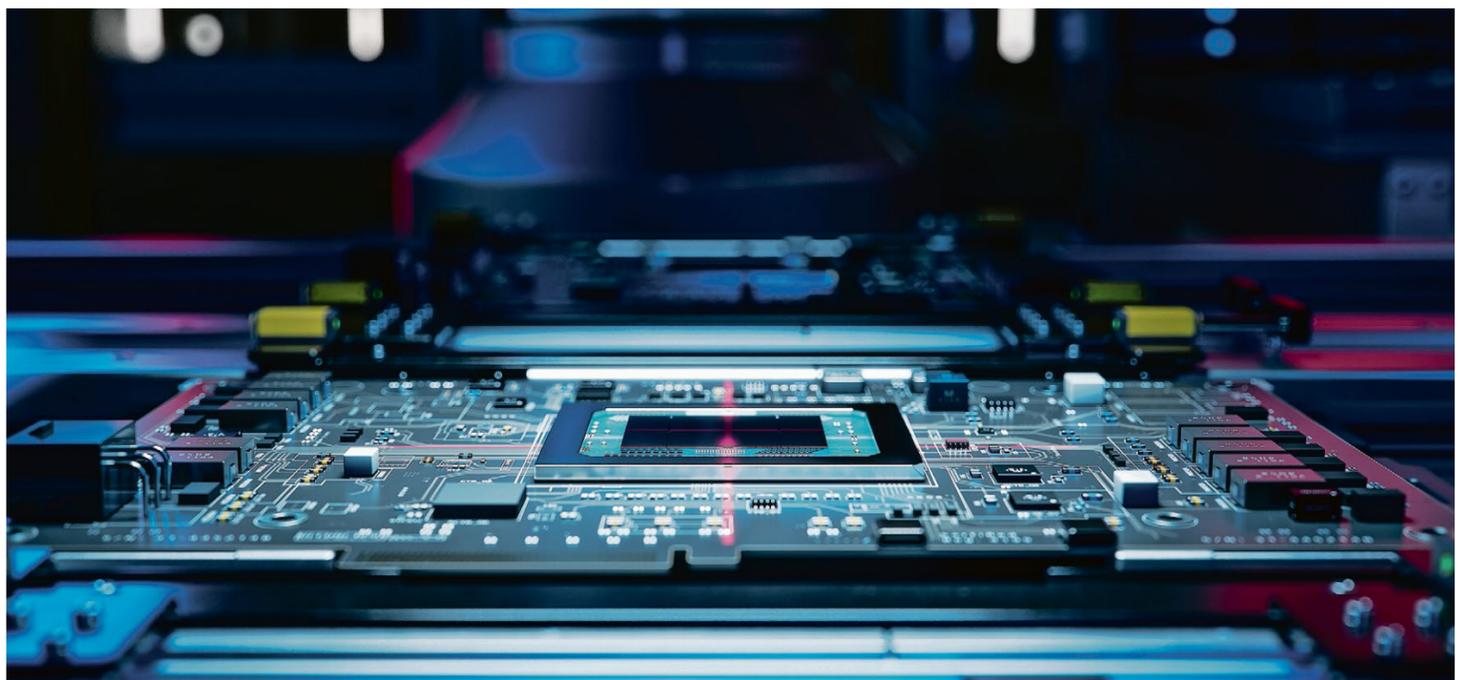
Les moteurs de l'économie numérique

La digitalisation, l'interconnexion mondiale et la convergence ont jeté les bases de l'économie numérique. Mais ce n'est que le début. Plusieurs facteurs poussent à la réflexion:

Le progrès technologique: les technologies sous-jacentes, telles que les microprocesseurs, les capteurs et les processeurs, les algorithmes et les données disponibles, deviennent de plus en plus performantes, plus petites, plus économes en énergie, et surtout moins chères. Aux débuts de l'ère informatique, un ordinateur central remplissait une pièce entière. Aujourd'hui, un ordinateur trouve sa place dans la monture de «lunettes intelligentes». L'évolution technologique a facilité l'accès aux solutions numériques dans tous les secteurs, de la production industrielle aux appareils personnels.

Ubiquité: des appareils plus petits, moins chers et connectés font que presque tous les objets deviennent des ordinateurs. De la montre à l'usine, en passant par la voiture et même la «Smart City». Pendant ce temps, l'«Internet des objets» (IoT) s'imisce dans la vie quotidienne, et permet de poursuivre l'innovation et d'accroître la productivité et l'efficacité dans tous les secteurs de l'économie. Le cabinet de conseil PricewaterhouseCoopers (PwC) prévoit que plus de 25 milliards d'appareils IoT seront en service d'ici à 2027, contre 11 milliards en 2021 (voir graphique à droite).

Contribution numérique croissante au PIB: au cours de la dernière décennie, l'économie numérique a connu une croissance deux à trois fois plus rapide que l'économie mondiale. Selon les experts, cette tendance pourrait se poursuivre. Ainsi, en 2022, Satya Nadella, directeur général de Microsoft,



Les microprocesseurs performants sont au cœur de l'économie numérique. (ZKB/ISTOCKPHOTO)

estimait dans le magazine économique Forbes que la part des dépenses technologiques dans le PIB doublerait au cours des prochaines années.

La technologie rencontre le développement durable

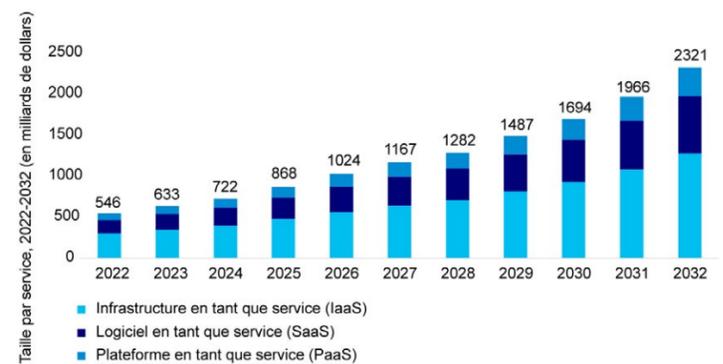
Dans ce contexte, l'économie numérique devrait connaître une croissance dynamique à long terme, et donc être attractive pour les investisseurs. Selon nous, il existe une autre raison qui convainc de miser sur cet enjeu d'investissement: son potentiel à relever les défis urgents du développement durable.

En ajoutant la perspective du développement durable aux innovations technologiques dans différents secteurs économiques, plusieurs domaines d'investissement prometteurs s'ouvrent et peuvent offrir des opportunités aux investisseurs. Cela inclut:

Une infrastructure numérique: semi-conducteurs, matériel informatique, câbles sous-marins, téléphonie mobile, fibres optiques, systèmes satellitaires et centres de données: L'économie numérique est rendue possible grâce à eux. Récemment, l'infrastructure cloud a connu un développement rapide. En effet, les entreprises transfèrent leurs activités en ligne et stockent de grandes quantités de données, tout en améliorant la flexibilité et l'efficacité des coûts et des ressources. L'infrastructure

cloud permet également aux petites et moyennes entreprises d'accéder à une puissance de calcul performante et de pointe sans avoir à construire elles-mêmes un centre de données à forte intensité de capital. Selon le cabinet d'études Market.us, le marché mondial du cloud computing informatique pourrait probablement atteindre plus de 2300 milliards de dollars d'ici à 2032 (voir graphique à droite). La construction d'infrastructures est également essentielle pour aborder la «fracture numérique» et permettre à l'autre moitié du monde de participer aux performances économiques modernes. On estime que 2,7 milliards de personnes n'ont pas encore accès à internet.

L'autonomisation numérique: la digitalisation nous permet d'accomplir une multitude de tâches avec davantage d'efficacité et de productivité. Ainsi, les solutions de santé numériques telles que la télémédecine et l'informatique vestimentaire permettent des diagnostics à distance, les robots chirurgicaux permettent des opérations peu invasives et plus précises, et l'IA peut favoriser le développement de nouveaux médicaments et la réalisation d'essais cliniques. Pendant ce temps, l'apprentissage en ligne promet un accès plus facile à l'éducation, tandis que les systèmes de paiement en ligne sont capables d'accélérer les transferts et offrir le potentiel de rendre les services



Attentes élevées pour le marché mondial du cloud computing. (MARKETUS)

financiers accessibles à un grand nombre de personnes.

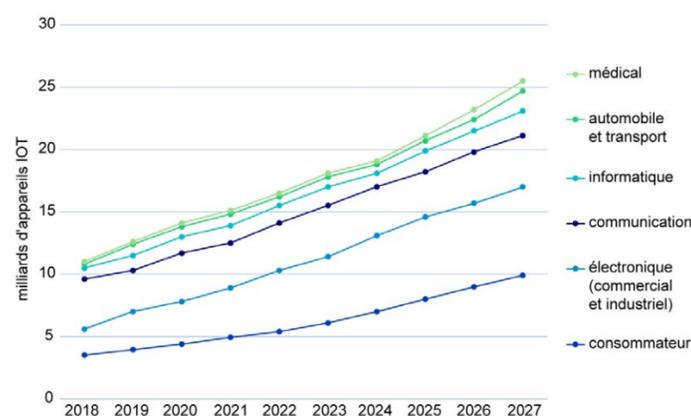
Sécurité numérique: le nombre de données transmises via internet est croissant. Des publications sur les médias sociaux aux transactions financières, en passant par les données de santé et les informations pour la gestion du trafic. La voie à des risques d'abus et d'attaques est ouverte. En conséquence, le besoin de solutions de cybersécurité, de cryptage des données et de protection des données augmente. La société de statistiques Statista estime que le marché mondial de la cybersécurité atteindra plus de 270 milliards de dollars d'ici à 2029.

Solutions environnementales numériques: les technologies numériques, notamment les capteurs et les appareils IoT, sont capables de mesurer presque tout, de la qualité de l'eau, en passant par la composition de l'air, amenant ainsi une meilleure gestion de l'environnement et de la santé. Par exemple, les capteurs sont capables de détecter en temps réel les fuites dans les systèmes d'eau ou les concentrations dangereuses de polluants. Des logiciels peuvent analyser ces flux de données et fournir des informations exploitables qui aident l'industrie à minimiser son empreinte écologique. De tels progrès sont essentiels pour les initiatives de développement durable tant gouvernementales qu'entrepreneuriales. Ils ouvrent également des possibilités en matière de lutte contre la crise climatique,

de préservation des ressources et de santé publique.

La digitalisation a donc dépassé depuis longtemps le secteur technologique. Elle couvre un grand nombre de secteurs, tels que la communication, l'industrie, la santé ou encore la finance, et s'étend de plus en plus à l'ensemble de l'économie. Les investisseurs peuvent participer aux innovations, aux technologies disruptives et à la croissance à long terme des solutions numériques par le biais du thème d'investissement Digital Economy, et ce, en passant par des entreprises dont les produits contribuent à relever les défis de la durabilité. ■ **Bertrand Born**

Bertrand Born est gestionnaire de portefeuille au sein du département Asset Management de la Banque cantonale de Zurich



Internet des objets: 30 milliards d'appareils connectés prévus

(PWC PERSPECTIVES MONDIALES DES TÉLÉCOMMUNICATIONS)

CONTENU PARTENAIRE

Contenu produit et commercialisé pour un partenaire. Réalisé indépendamment de la rédaction du «Temps». Voir notre charte des partenariats.



PLACEMENTS & PRÉVOYANCE 11

Les ETF démocratisent l'investissement

PRÉVOYANCE La Suisse découvre les plans d'épargne avec ETF. Des versements mensuels à bas prix au risque calculable simplifient la constitution d'un patrimoine à long terme. Explications

SANDRA WILLMEROOTH

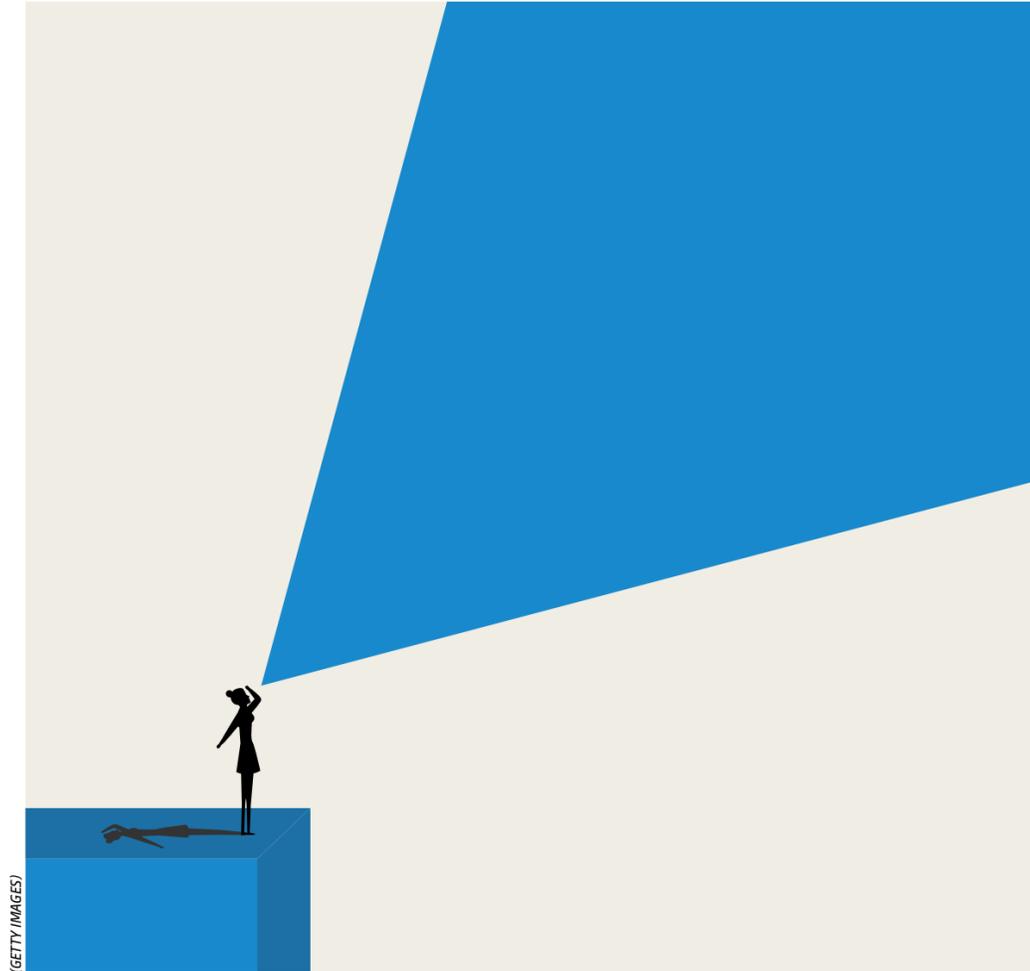
Les plans d'épargne ETF, vous connaissez? Il s'agit d'investissements réguliers automatisés dans des fonds indiciels traités en bourse (*Exchange Trade Funds*). Concrètement, ils consistent en général à acquérir pour un montant fixe, souvent à un rythme mensuel, des parts d'un fonds choisi au préalable. Comme ces ETF sont négociés en bourse, le prix d'une part fluctue au fil du négoce. Mais si, sur une longue durée, on acquiert des parts chaque mois pour le même montant, par exemple 100 francs, on obtient automatiquement plus de parts pour le même montant quand les cours sont à la baisse et, par conséquent, moins de parts quand les cours grimpent.

La plupart du temps, il en résulte à long terme, surtout avec des marchés très fluctuants, un prix d'achat moyen qui se situe au-dessous du cours moyen mathématique (*Cost Average Effect*). Calculé sur la plupart des périodes de quinze ans, cet effet s'est certes avéré rentable, mais il ne garantit pas pour autant un placement lucratif. Pour cela, encore faut-il que la stratégie sous-jacente et les produits choisis apportent leur contribution.

Des fonds pour (presque) chaque stratégie

Pour l'essentiel, la stratégie dépend de la disposition au risque individuelle de chaque investisseur et se reflète dans le choix des ETF sous-jacents. L'offre est vaste et s'étend d'un objectif de placement dans des actions suisses aux indices d'actions et d'obligations globaux en passant par les matières premières et l'immobilier, les fonds thématiques durables et l'intelligence artificielle. «Cela dit, la plupart de nos clients optent pour des ETF portant sur des actions à répartition globale ou se limitant aux actions suisses», relève Philipp Merkt, directeur des investissements chez PostFinance, qui propose depuis juin dernier l'opportunité d'un plan d'épargne reposant sur une sélection de 30 ETF.

Il n'y a pas de seuil d'entrée, mais les clients doivent souscrire au minimum une part de fonds par mois, dont le montant varie. Le *fracking*, à l'aide duquel les parts de fonds peuvent être partagées est encore un



(GETTY/IMAGES)

objectif de développement supplémentaire sur la feuille de route de PostFinance, qui affirme être à ce jour la plus grande banque de détail à offrir à ses clients un accès à la fonction Plan d'épargne en ETF. «Nous percevons un fort potentiel pour les plans d'épargne ETF, car c'est un moyen simple et peu coûteux de se constituer un patrimoine sur le long terme», estime Philipp Merkt.

En Allemagne, les plans d'épargne sont un succès depuis pas mal de temps. A en croire le portail de statistiques Statista, à fin 2022 le nombre de mises en œuvre de plans d'épargne mensuels se situait autour de 6,6 millions puis il est passé à 7,1 millions en un an. Et pour fin

2026, on s'attend à ce que l'Allemagne en compte 20 millions.

Une des raisons de cette progression triomphale est à coup sûr la simplicité. Le montant systématiquement mis de côté chaque mois peut être automatisé par le prestataire et donc concrétisé à bas coût, si bien que pour l'épargnant il est plus facile d'accepter un renoncement prédéfini à consommer. Car l'automatisme crée vite une habitude et évite de faire de la comptabilité.

Mais une autre cause particulièrement convaincante est sans doute le seuil d'entrée bas assorti de frais modestes que permettent les plans d'épargne en ETF. Sur ce point, les gestionnaires financiers numériques du genre Yuh, Fingerprint et Neon

ont généralement pris de l'avance. Ils ont d'ailleurs été les premiers en Suisse à proposer des plans d'épargne en ETF. Ces gestionnaires financiers numériques permettent parfois à leurs clients de verser à leur plan d'épargne de tout petits montants de quelques francs, souvent sans frais.

Démocratisation des placements financiers

De telles offres à seuil bas devraient aussi permettre à des personnes aux ressources plus modestes de participer au marché financier. C'est du moins l'idée sous-jacente. Cela dit, mieux vaut ne pas oublier que tout placement comporte des risques. Pour un investissement dans un ETF

sur un indice d'actions largement diversifié, une perte totale est certes hautement improbable mais des reculs des cours et des phases durables de ralentissement ne peuvent néanmoins être exclus. D'où la recommandation constante, de la part du prestataire, de considérer un plan d'épargne en ETF comme un engagement à long terme, afin de surmonter dans la mesure du possible les mauvaises années boursières. «Avec des plans d'épargne en ETF, il ne faut pas être pressé. Il faut du temps», résume Philipp Merkt.

«C'est un moyen simple et peu coûteux de se constituer un patrimoine sur le long terme»

PHILIPP MERKT, DIRECTEUR DES INVESTISSEMENTS CHEZ POSTFINANCE

Il demeure toutefois convaincu du potentiel de ce nouveau mode d'épargne. Tout comme David Kunz, de BX Swiss Exchange. Alors que plus de 1600 ETF sont listés à la bourse SIX de Zurich, la deuxième bourse de Suisse, celle de Berne, arrive déjà à près de 800. Seuls un petit nombre d'entre eux ont été conçus en vue d'un plan d'épargne par leurs émetteurs mais il devrait y en avoir davantage à l'avenir. «L'individualisation croissante de ces produits d'investissement est particulièrement intéressante, car les investisseurs souhaitent plus de choix et de flexibilité dans la composition de leurs plans d'épargne», souligne David Kunz. Ce qui signifie que l'éventail de l'offre sera non seulement plus large mais aussi plus profond, de manière que les objectifs et stratégies de placements plus complexes puissent également être indexés et épargnés.

«Nous constatons en tout cas que les banques sont toujours plus nombreuses à monter dans le train et, par conséquent, nous nous attendons à une évolution passionnante vers un surcroît de diversité et un meilleur accès afin d'atteindre une large base d'investisseurs», pronostique le directeur des opérations de la bourse David Kunz. ■

PUBLICITÉ



Les meilleurs résultats pour nos assurés. C'est le cap que nous avons choisi.

Rémunération supérieure à la moyenne

	Moyenne 5 ans	Moyenne 10 ans
Medpension	3.60%	3.10%
Taux minimal LPP	1.00%	1.20%

Excellent degré de couverture

	Moyenne 5 ans	Moyenne 10 ans
Medpension	115.1%	114.2%
Moniteur Swisscanto des CP	115.4%	113.4%

Rendement attrayant

	Moyenne 5 ans	Moyenne 10 ans
Medpension	3.71%	4.03%
UBS Performance des CP	3.57%	3.39%

Même si le vent souffle où bon lui semble, nous pouvons choisir un cap. Voiles dehors, Medpension élabore une offre de prévoyance qui tient ses promesses. Ainsi, nous assurons l'avenir financier des prestataires médicaux.



Plus d'informations au sujet du 2^e pilier sous: www.medpension.ch/fr/blog-actualités

vsao asmac
 medpension
 La prévoyance en bonnes mains.

Medpension est une organisation partenaire de l'Association suisse des médecins assistant(e)s et cheff(e)s de clinique (asmac).

12 PLACEMENTS & PRÉVOYANCE

MANUELA TALENTA

En Suisse, la prévoyance vieillesse repose sur trois piliers. Les deux premiers – la prévoyance étatique et la prévoyance professionnelle – sont destinés à couvrir environ 60% du dernier salaire. La différence peut être couverte par la prévoyance individuelle, comme le 3e pilier. Dans ce cadre, il est fréquent de penser spontanément au pilier 3a. Cette forme particulière de prévoyance permet de verser chaque année un montant maximum. Avantage: ce montant peut être déduit du revenu imposable. Inconvénient: l'épargne du pilier 3a n'est en principe disponible qu'à la retraite.

Mais qu'en est-il du pilier 3b? Celui-ci comprend tous les actifs librement disponibles qui ne sont pas intégrés dans la prévoyance individuelle liée du pilier 3a. Autrement dit, les comptes d'épargne, les fonds d'investissement et autres titres, ainsi que le tableau de valeur au-dessus de la cheminée, la collection de montres dans la vitrine ou la voiture de luxe dans le garage. Reto Zimmermann est responsable de la prévoyance et de la planification financière à la Banque cantonale thurgovienne. Il voit le grand avantage du pilier 3b dans la liberté qu'il offre aux épargnants. «Ils peuvent épargner et investir cet argent comme ils le souhaitent.» Cette flexibilité a toutefois un prix, car la valeur des placements est soumise à l'impôt sur la fortune, et le revenu des

La prévoyance étatique et la prévoyance professionnelle sont destinées à couvrir environ 60% du dernier salaire



GETTY IMAGES

L'autre 3e pilier

RENTES Même en cotisant consciencieusement à l'AVS, à la caisse de pension et au pilier 3a, il n'est souvent pas possible de maintenir son niveau de vie à la retraite. Le pilier 3b permet de combler cette lacune

placements à l'impôt sur le revenu.

Une importance croissante

Compte tenu de la baisse du taux de conversion dans la prévoyance professionnelle (LPP), de la rente AVS plafonnée indépendamment du revenu ainsi que du renchérissement, le pilier 3b ne cesse de gagner en importance dans la perspective de la retraite. L'expert financier Jasin Isik est responsable du secteur finances et prévoyance chez le conseiller financier SuisseKasse. Selon lui, «même en exploitant pleinement les possibilités du pilier 3a, il est très possible que le niveau de vie ne puisse pas être maintenu à la retraite.» Le pilier 3b permet ainsi de constituer des réserves financières supplémentaires afin de réduire les lacunes

de revenu à la retraite, voire de les combler entièrement dans le meilleur des cas.

Jasin Isik recommande de planifier le plus tôt possible sa prévoyance vieillesse. Car seule une prévoyance à long terme – sur 20 ou 30 ans – permet de profiter pleinement de l'effet des intérêts composés. Afin d'intégrer efficacement le pilier 3b dans la prévoyance vieillesse, il devrait être ancré stratégiquement dans un concept global. Les deux experts recommandent de commencer par exploiter pleinement les possibilités du pilier 3a puisqu'il permet de dégager encore davantage d'intérêts qu'un compte d'épargne. Selon Reto Zimmermann, «avec un horizon de placement à long terme, on privilégiera un dépôt-va-leurs avec une part élevée d'actions largement diversifiées.»

Même si le marché des actions connaît des fluctuations, celles-ci sont lissées sur le long terme. De plus, l'effet des intérêts composés offre un grand potentiel d'accroître le capital de départ. Cet expert en prévoyance de 41 ans applique lui-même cette stratégie pour sa propre prévoyance vieillesse: «J'exploite pleinement les possibilités du pilier 3a et je verse depuis quelques années un montant mensuel fixe dans un fonds d'actions.»

Celui qui souhaite appliquer une stratégie d'expert devrait par ailleurs surveiller son investissement. Jasin Isik ajoute: «Un contrôle régulier de son investissement est utile pour s'assurer que la performance souhaitée est bien atteinte.» Si ce n'est pas le cas, il conseille de restructurer, tout en étant attentif à la valeur de rachat,

«Après 50 ans, il devient de plus en plus intéressant d'effectuer des rachats dans sa caisse de pension»

RETO ZIMMERMANN,
BANQUE CANTONALE THURGOVIENNE

soit le montant que l'on récupère lorsqu'on résilie un contrat avant terme. Si la valeur de rachat est inférieure aux montants investis, on ne devrait y recourir qu'en cas d'urgence, pour disposer de liquidités par exemple. «Dans un tel cas, recourir à un prêt sera un

moindre mal», estime Reto Zimmermann. «Avec une planification patrimoniale à long terme, une telle situation ne devrait même jamais se produire.»

Quand racheter son 2e pilier

Une autre possibilité de faire travailler des actifs disponibles est constituée par des rachats facultatifs dans le 2e pilier. Cette option est surtout intéressante à partir d'un certain âge, comme l'explique Reto Zimmermann: «Après 50 ans, il devient de plus en plus intéressant d'effectuer des rachats dans sa caisse de pension. Car cet argent n'est pas bloqué trop longtemps, et grâce aux économies d'impôt lors du versement, on obtient un bon rendement.» Le montant du potentiel de rachat est indiqué sur le certificat de prévoyance, que toutes les caisses de pension envoient à leurs assurés en début d'année. Le rendement de rachats dans la caisse de pension est encore plus élevé à 60 ans, soit quelques années avant la retraite. A l'approche de celle-ci, on sera toutefois attentif à un point important: si l'on souhaite retirer l'avoir de la caisse de pension sous forme de capital, il faut respecter un délai de trois ans entre le versement et le retrait. «Une personne de 60 ans peut donc théoriquement effectuer encore trois rachats: à 60, 61 et 62 ans», précise Reto Zimmermann. De plus, à cet âge, le montant du rachat peut encore être déduit du revenu imposable.

Le spécialiste en prévoyance attire toutefois l'attention des personnes envisageant un rachat sur un point particulier: «Etudiez attentivement le règlement de votre caisse de pension concernant le versement des rachats facultatifs en cas de décès.» Car les caisses ne sont pas légalement tenues de verser ce capital. De nombreuses caisses prévoient toutefois volontairement le versement d'un capital unique en cas de décès de la personne assurée. Les bénéficiaires sont stipulés dans le règlement. En règle générale, ce sont les héritiers légaux, à savoir le conjoint ou le concubin. ■



Joel Ramos, Directeur Prévoyance

Rentes viagères: une solution sécurisée pour votre retraite

Explorez les avantages des rentes viagères (3B) pour sécuriser votre retraite avec les évolutions fiscales prévues dès 2025.

Rentes viagères et fiscalité avantageuse: pourquoi elles redevennent attractives?

La retraite est souvent perçue comme un moment privilégié, où l'on peut enfin se consacrer à ses passions, voyager ou simplement profiter des siens. Mais pour beaucoup, la question du financement de cette période est source de préoccupation. Les rentes viagères, avec leur garantie de revenu à vie, se présentent comme une solution rassurante. Comment fonctionnent-elles? Quels sont les bénéfices fiscaux attendus dès 2025, et en quoi ces évolutions impactent-elles les rentes viagères du 3e pilier B en particulier?

Cet article vous éclaire sur cette solution de planification de retraite.

Comprendre les rentes viagères

1. Qu'est-ce qu'une rente viagère?

La rente viagère assure un revenu stable à vie en contrepartie d'un capital investi auprès d'une compagnie d'assurances. Cette option est idéale pour les personnes souhaitant une retraite sereine. Toutefois, il est essentiel de distinguer la rente viagère du 3e pilier A (lié) de celle du 3e pilier B (libre). La première bénéficie d'une déduction fiscale lors de la constitution du capital, mais est imposée comme un revenu lors de son versement. En revanche, la rente viagère du 3e pilier B, qui fait l'objet de la réforme fiscale à venir, ne propose pas d'avantages fiscaux lors de la phase d'épargne, mais devient attractive dès 2025 grâce à une baisse de l'imposition lors du versement des rentes.

2. Mécanisme de la rente viagère

Une rente viagère assure un versement régulier, souvent mensuel ou trimestriel, tout au long de la vie de l'assuré. Le capital investi initialement est géré par l'assureur, qui garantit le paiement des rentes. Ce dispositif s'adapte bien aux personnes ayant accumulé un patrimoine durant leur vie active, cherchant un revenu stable à long terme. Le montant des versements dépend du capital initial, de l'âge de l'assuré et du taux de conversion. A noter que l'espérance de vie impacte le montant des rentes: plus l'âge de souscription est avancé, plus la rente perçue est élevée.

Les avantages de la rente viagère

1. Comparaison avec d'autres rentes

Les rentes viagères offrent une sécurité unique par rapport aux rentes à durée déterminée qui s'interrompent à une date fixe. Elles couvrent souvent des dépenses importantes à la retraite (santé, logement, frais quotidiens) et sont imposées différemment. Par exemple, la rente viagère comprend une part de remboursement de capital, exonérée d'impôts à 60%, et une part de rendement imposable à

40%. En comparaison, la rente viagère de 2e pilier (LPP) est entièrement soumise à l'impôt sur le revenu comme un salaire.

2. Les trois facteurs clés à prendre en compte

Premièrement, le montant du capital de la rente par rapport au capital investi est un facteur essentiel à considérer lors de la souscription d'une rente viagère. Ce montant constituera la base de la rente mensuelle que vous percevrez. Il est donc crucial de s'assurer que le capital est suffisant pour couvrir vos besoins financiers.

Deuxièmement, le taux de conversion est un autre facteur déterminant. Ce taux fixe le montant de la rente mensuelle en fonction du capital investi. Comprendre le taux de conversion avant de souscrire une rente viagère est essentiel pour garantir une rente adaptée à vos besoins. Par exemple, pour un capital de 1 million de francs avec un taux de conversion de 5%, le montant annuel perçu sera de 50 000 francs, soit une rente mensuelle de 4166,65 francs.

Enfin, la flexibilité est un aspect important à prendre en compte lors de la souscription d'une rente viagère. Les rentes viagères sont souvent plus flexibles que d'autres types de rentes, car les montants et les fréquences de paiement peuvent être définis selon les besoins du bénéficiaire. Il est important de vérifier que la rente viagère que vous souscrivez offre la souplesse nécessaire pour répondre à vos besoins financiers à long terme.

La rente viagère offre une flexibilité accrue en cas de décès

De plus, la rente viagère offre une flexibilité accrue en cas de décès. Il est possible de prévoir une réversion (sous forme de rente à deux têtes), définissant un montant pour le conjoint survivant, calculé en pourcentage de la rente initiale. Une restitution des primes

ANNÉE DE CONCLUSION	PART DE LA RENTE IMPOSÉE SUR LE REVENU	PART DES EXCÉDENTS IMPOSÉS SUR LE REVENU
2000	30%	70%
2001-2002	28%	70%
2003	26%	70%
2004-2005	24%	70%
2006-2009	21%	70%
2010-2011	19%	70%
2012-2013	17%	70%
2014-2015	14%	70%
2016	6%	70%
2017-2024	1%	70%
2025	?	70%

POUR ILLUSTRER

Un assuré ayant souscrit une police d'assurance en 2023, recevant une rente garantie de 30 000 francs et une prestation excédentaire de 1000 francs verra son revenu imposé de manière nettement plus avantageuse en 2025.

MONTANT EN CHF	JUSQU'AU 31.12.2024	AU 01.01.2025
Montant total perçu (Rente de garantie + prestation excédentaire)	31 000 (30 000 + 1000)	
Montant ajouté aux autres revenus (Rente de garantie x taux d'imposition)	12 000 (30 000 X 40%)	300 (30 000 X 1%)
Montant ajouté prestation excédentaire (Prestation excédentaire x taux d'imposition)	400 (1000 X 40%)	700 (1000 X 70%)

non consommées peut également être incluse au cas où le décès de l'assuré surviendrait avant que l'intégralité du capital investi ait été épuisée.

Fiscalité actuelle versus changements en 2025

1. Le système actuel et la réforme fiscale de 2025

Actuellement, les rentes viagères sont imposées en Suisse à 40% en tant que rendement forfaitaire. Dans un contexte de taux d'intérêt bas, cette règle conduit souvent à une surimposition. Dès 2025, un changement vise à imposer uniquement la part d'intérêt réel incluse dans la rente. Le taux forfaitaire, fixé par la Finma, sera flexible à la date de souscription du contrat. Il est, par exemple, de 1% depuis 2017 au lieu de 40%, rendant ces rentes beaucoup plus attractives. Cependant, les prestations excédentaires seront imposées à 70%. Cette modification de loi modifiera également l'imposition pour les personnes ayant déjà souscrit une police d'assurance viagère selon le tableau ci-dessous.

2. Les avantages fiscaux de la réforme

En outre, la nouvelle loi peut encourager les personnes à conserver leur capital pour la retraite. En effet, la rente viagère 3b privée offre une plus grande souplesse dans la conception du produit que la rente

du 2e pilier qui est rigide, avec la possibilité de choisir une restitution ou non du capital non consommé lors du décès et/ou une réversion flexible pour le conjoint (la réversion permet de transmettre une partie ou la totalité de la rente à un tiers, généralement le conjoint, en cas de décès du premier bénéficiaire). Enfin, la nouvelle loi propose des avantages pour les conjoints des assurés. Si une personne décède, le capital restant de sa rente viagère sera soumis à 99% (100% - part de la rente imposée) au transfert successoral, soit aucune taxation, et sera imposé au taux forfaitaire défini selon la date d'effet du contrat (par exemple, 1% à l'imposition sur le revenu à un taux préférentiel, soit 1/5 des barèmes de l'impôt sur le revenu). Attention, cette solution est toutefois moins avantageuse pour les couples en concubinage, où la fiscalité sur la succession peut atteindre en moyenne 50% d'impôts en Suisse romande. Avec la diminution progressive des taux de conversion des caisses de pension, une comparaison des deux solutions avec un professionnel peut s'avérer judicieuse. La rente viagère est une option redevenue attractive, mais pas dans toutes les situations.

Il est crucial de prendre en compte plusieurs éléments avant de choisir une rente viagère: le montant de la rente, le taux de conversion, les options de paiement, et les conditions d'annulation. Les différents impôts et implications fiscales associés à la rente viagère doivent aussi être bien analysés, car ils diffèrent selon les cantons (succession, impôt sur la fortune).

Nos conseillers en prévoyance chez Argos offrent une expertise en planification financière et des conseils personnalisés sur les options de rente adaptées à votre situation. Ils vous aident à élaborer une stratégie de prévoyance retraite solide, en considérant vos objectifs financiers à long terme et vos impératifs personnels. Grâce à leur connaissance approfondie des produits d'assurance et de la réglementation, ils peuvent maximiser vos investissements et vous aider à atteindre vos objectifs financiers.

ARGOS GROUP
À VOS CÔTÉS DEPUIS PLUS DE 20 ANS

Argos Group
Route des Avouillons 30
1196 Gland
tel/ +41 (0)22 365 66 64
www.argos-group.ch

14 PLACEMENTS & PRÉVOYANCE

«La redistribution de la LPP est inadéquate»

RETRAITES En lieu et place de réformes compliquées, la professeure Yvonne Seiler Zimmermann plaide en faveur d'une refonte complète du 2e pilier afin qu'il puisse répondre aux exigences du monde du travail à venir

PROPOS RECUEILLIS
PAR SANDRA WILLMEROTH

Le résultat de la votation sur la réforme de la LPP vous a-t-il surprise? Pas du tout, puisque bien des experts de la branche y étaient aussi opposés. Moi-même, j'ai hésité entre le oui et le non, mais j'ai finalement opté pour le oui parce que cela aurait été au moins un petit pas dans la bonne direction.

Pourtant, il eût été bon que, grâce à la réforme, de plus modestes revenus soient aussi assurés dans le 2e pilier? C'est vrai. Mais toujours est-il que, justement pour ces personnes, cela aurait également pu entraîner des répercussions négatives. Par exemple, des petites entreprises artisanales auraient pu renoncer à engager du personnel auxiliaire parce qu'elles sont rebutées par le travail administratif nécessaire pour les annoncer et les assurer.

INTERVIEW

Par rapport à ces votations, c'est la deuxième fois qu'une réforme de la LPP échoue dans les urnes. Or le système devrait être urgemment adapté. Vous y croyez encore? A entendre les politiciens, ils sont pour la plupart sceptiques quant à une nouvelle proposition de réforme dans un avenir proche.

L'espoir ne repose donc plus que sur les caisses de pension qui ont déjà mis en pratique une bonne partie de ce qui a été demandé? Vous évoquez l'intention d'abaisser le taux de conversion. Ce fut également un argument pour les opposants de dire que, suivant les estimations, la réforme n'aurait concerné que 10 à 20% de tous les assurés parce que les caisses qui assurent des salaires dans le surobligatoire ont adapté les taux de conversion depuis belle lurette.

Ce sont les jeunes assurés qui en pâtissent, puisqu'ils continuent d'assumer le poids de la répartition. Que devraient-ils faire? Pour les jeunes assurés, il est indispensable de s'occuper tôt – et activement – de leur prévoyance. Ils ont un horizon d'investissement lointain et, par conséquent, l'opportunité de veiller précocement sur leur prévoyance privée, que ce soit dans le cadre du 3e pilier ou hors du système de prévoyance. Mais bien sûr, pour ce faire, une certaine connaissance de la prévoyance s'impose. Or celle-ci est plutôt modeste parmi les jeunes, comme le montrent les résultats de notre étude annuelle VorsorgeDialog. Cette étude se penche sur les savoirs en termes de prévoyance des salariés entre 20 et 65 ans.

«Les grandes tendances qui gagnent en importance sont l'individualisme, l'autodétermination et la responsabilité individuelle»

Dans les résultats des votations de cette année, qu'est-ce qui vous a particulièrement frappée? Nous avons eu cette année deux votations sur le thème de la prévoyance, une fois sur l'AVS, ensuite sur la LPP. Les deux sujets ont été traités de manière exhaustive par les médias. L'étude a pourtant montré que l'intérêt pour la prévoyance a notablement diminué depuis l'année précédente. Je parlais de l'idée que



(GETTY IMAGES)

les gens seraient sensibilisés au sujet, mais cela n'a manifestement pas été le cas.

Qu'est-ce qui vous a encore surprise? L'attitude positive de la population face au sujet de la répartition dans le 2e pilier. Parmi les personnes interrogées, la part des oui à une répartition en faveur des salariés modestes m'a semblé étonnamment élevée. Ce qui m'a paru surprenant est que cette part de oui subsiste même lorsque les revenus modestes sont dus à des emplois à temps partiel librement choisis. Cela veut dire que les gens tolèrent apparemment qu'on leur enlève quasiment quelque chose du capital vieillesse épargné pour le donner à d'autres qui, de leur propre choix, gagnent moins. En plus, cette répartition au sein du 2e pilier est pour moi une épine dans le pied car un système à capitalisation n'est pas particulièrement prévu pour ça.

Il ne s'agit plus prioritairement d'une répartition entre jeunes et vieux mais entre hauts et bas revenus? La répartition entre les générations, des jeunes vers les vieux, a pu être atténuée par rapport aux années précédentes. D'une part, parce que ceux qui ont touché leur rente avec des taux de conversion élevés décèdent. D'autre part, beaucoup d'institutions de prévoyance ont déjà, de leur propre chef, diminué le taux de conversion ces dernières années, si bien que le problème s'est réduit. Mais ce qui apparaît de plus en plus, c'est le problème de la répartition entre bons salaires et salaires modestes. Or cela n'est pas pris en compte par un système à capitalisa-

tion comme l'est la prévoyance professionnelle.

C'est-à-dire? Le socle du 2e pilier est l'épargne individuelle du capital vieillesse par des contributions calculées sur le salaire. Il va de soi que certains risques sont assumés collectivement, comme le risque d'investissement et le risque de longévité. Mais l'idée de base est que l'on épargne pour soi-même et que le capital vieillesse est investi sur le marché des capitaux. Mais si, avec cet argent du 2e pilier, on entend atteindre des objectifs de politique sociale, on s'en prend fondamentalement aux deux éléments constitutifs du 2e pilier: l'un d'eux est que l'épargne du capital n'intervient plus par le biais des cotisations sur le salaire. Il est par exemple prévu que les bonifications pour tâches éducatives, comme on les connaît dans l'AVS, soient imputées au capital vieillesse. Elles devraient bien sûr être financées par la répartition.

Et l'autre élément constitutif? Le financement par capitalisation du 2e pilier. Le capital épargné est investi sur le marché des capitaux et il est donc plus exposé aux risques. Mais des garanties sont promises en raison des objectifs de politique sociale. Cela dit, elles ne peuvent pas être financées sans risque. Quelqu'un doit assumer la responsabilité de ce qui peut être obtenu par la seule répartition au sein de l'institution de prévoyance. Dans un système de capitalisation, la question de savoir qui paie quand et combien demeure très peu transparente.

Les mécanismes de répartition ne font partie que des systèmes de répartition

du genre du 1er pilier? Tout juste. Là il est mis en œuvre volontairement. Dans un système financé par répartition, les effets de cette répartition sont transparents et chacun sait qui paie combien. C'est le lieu idéal pour mettre en œuvre des objectifs de politique sociale.

La rente du 2e pilier perdra-t-elle de son importance en raison d'une répartition croissante? A en croire notre étude VorsorgeDialog 2024, la forme de la perception, autrement dit la rente, le capital ou une combinaison des deux, ne joue qu'un rôle secondaire dans la réflexion sur la répartition.

Comment envisagez-vous le 2e pilier à l'avenir? A voir l'évolution sociétale actuelle, la recherche indique que les grandes tendances qui gagnent en importance sont l'individualisme, l'autodétermination et la responsabilité individuelle. Combiné avec le progrès technologique et la longévité, cela engendrera un tout autre monde du travail, dans lequel le travail autonome et autodéterminé, organisé en projets et par le biais de plateformes, aura gagné en importance. La prévoyance doit s'adapter à ces nouvelles données.

Autrement dit? Si les gens vivent plus longtemps et en meilleure santé et envisagent leur vie professionnelle de manière plus flexible et donc plus individuelle, l'entrée dans la vie professionnelle et la sortie ne devraient plus être définies uniquement par la formation et l'âge de référence. Il est alors indiqué de lier le travail rémunéré fourni avec une durée de vie

Profil

Yvonne Seiler Zimmermann est, depuis 2008, professeure à l'Institut des Services financiers Zoug (IFZ) de la Haute Ecole de Lucerne. Elle a étudié les sciences économiques à l'Université de Berne et passé sa thèse à l'Université de Bâle. Pendant ses études de doctorat, elle a obtenu le Certificate in Econometrics de l'Université de Chicago. Le cœur de son travail de recherche se situe dans la finance empirique, les thèmes liés à la prévoyance vieillesse et le financement immobilier. Sur ces sujets, elle a dirigé et publié de multiples projets de recherche. Elle est en outre codirectrice du cours de formation continue MAS/DAS de gestion des caisses de pension et membre du directoire de la LUPK (Caisse de pension de Lucerne). ■

active et de laisser aux gens le soin de déterminer quand ils le fournissent dans leur cycle de vie.

Mais pour cela, les institutions de prévoyance devraient être plus flexibles et simplifiées sur le plan administratif. Oui. Et par conséquent, elles devraient être réorganisées. Car si les gens travaillent davantage en mode projets et plus souvent comme pseudo-indépendants pour plusieurs employeurs, on peut se demander si l'employeur doit encore être contraint d'organiser leur prévoyance professionnelle. La réponse cohérente serait non, car l'effort organisationnel et actuariel serait énorme. La conséquence naturelle serait que l'on délègue la solution de prévoyance aux assurés.

Ces profils pourraient donc, eux aussi, choisir librement leur caisse de pension? Oui. Ce qui compte, c'est qu'en tant qu'actif on serait chargé d'organiser soi-même sa prévoyance. Cela dit, tout comme aujourd'hui, employeurs et employés verseraient leurs contributions paritaires, peu importe qu'il s'agisse d'une prestation fournie sur la base d'un contrat de travail ou d'une activité indépendante.

Il n'y aurait alors plus de sens non plus à ce que nous comptions plus de 1300 caisses de pension dans ce pays. Ma foi, du fait de ma vision libérale des choses et au vu des changements intervenus dans le monde des caisses de pension ces dernières décennies, on peut partir de l'idée que le marché et la concurrence seront toujours de mise. Un surcroît de concurrence signifie que l'on bénéficiera de meilleurs produits à des prix plus compétitifs.

Considérez-vous ce modèle comme réaliste, surtout compte tenu du fait que, parmi les assurés, les connaissances sur la prévoyance sont plutôt limitées? Le manque de connaissances à propos de la prévoyance est dans une certaine mesure en contradiction avec les préférences manifestées par les jeunes salariés, qui attachent une grande importance à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et à pouvoir faire preuve de plus d'initiative dans leur emploi. A partir du moment où il devient nécessaire d'organiser sa prévoyance soi-même, l'incitation à acquérir les connaissances requises augmentera. ■



#anticiper

Savoir ce qui vous attend.

Avoir toujours un pas d'avance signifie pour nous non seulement rester au courant mais aussi regarder et savoir ce qui vous attend. Parce que notre vocation première est d'optimiser vos finances. Notre esprit entrepreneurial, nos prestations de conseil personnalisées et globales ainsi que nos solutions élaborées sur mesure font de nous une institution unique. Bienvenue à la Banque CIC.

cic.ch

16 PLACEMENTS & PRÉVOYANCE

CONTENU PARTENAIRE **BANQUE MIGROS**

Des sources de revenus stables dans le portefeuille

La combinaison d'un revenu régulier et d'opportunités de gains en capital rend les titres à dividendes particulièrement attrayants dans un contexte de baisse des taux d'intérêt. En plus du rendement du dividende, d'autres facteurs jouent un rôle dans le choix

Cette année, les dividendes distribués dans le monde devraient atteindre un nouveau record d'environ 1740 milliards de dollars, selon les estimations de la société d'investissement anglaise Janus Henderson. Cela correspond approximativement au double du produit intérieur brut nominal suisse. Les dividendes représentent donc une part importante du rendement total d'un investissement en actions. Un coup d'œil sur la performance de l'indice directeur suisse, le Swiss Performance Index (SPI), avec et sans prise en compte des dividendes distribués (voir graphique), permet de comprendre ce qui suit: depuis le début du millénaire, le SPI a progressé d'environ 220% en tenant compte des dividendes réinvestis. Par contre, la performance hors dividendes peine à atteindre 70%. Cela illustre de manière significative l'importance des dividendes pour la constitution d'un patrimoine à long terme.

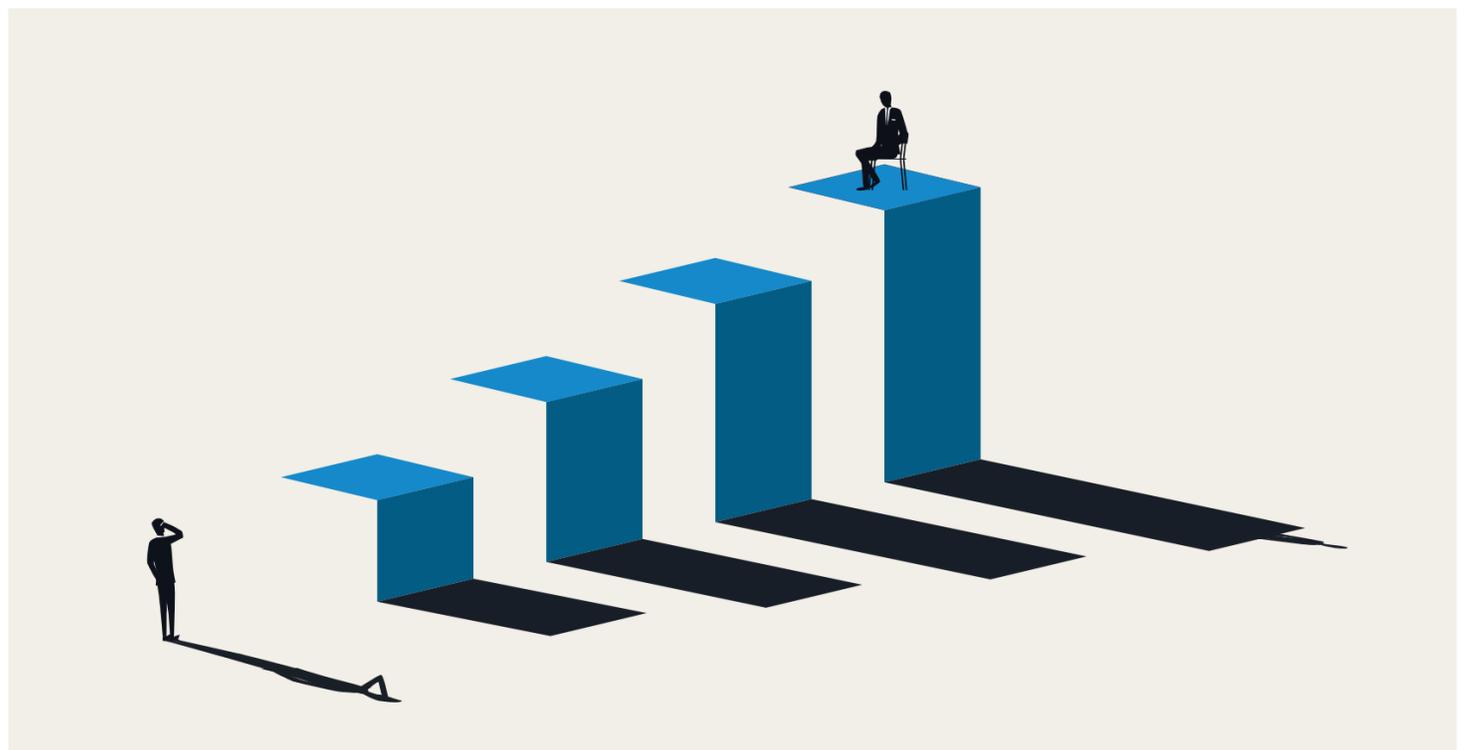
Les actions à dividendes ne remplacent pas les obligations

Cependant, les actions à dividendes sont appréciées par de nombreux investisseurs non seulement pour leurs perspectives de rendement prometteuses à long terme, mais aussi pour le flux de revenus constant qu'elles génèrent. Cela est particulièrement important pour les personnes qui comptent sur des revenus réguliers provenant de leur patrimoine pour subvenir à leurs besoins (par exemple les retraités).

Les titres à dividendes sont plus risqués que les obligations, mais ils deviennent attractifs à mesure que les taux d'intérêt baissent

Les titres à dividendes sont même souvent considérés comme des substituts aux obligations. Même si les similitudes sont évidentes concernant les revenus réguliers des deux placements, la différence entre les profils de risque et de rendement doit être claire. Les titres à dividendes sont des actions et comportent par conséquent des risques nettement plus élevés que les obligations. Néanmoins, dans ce contexte de baisse des taux d'intérêt, les actions à dividendes devraient continuer à gagner en attractivité. De plus, outre un revenu régulier, elles offrent de meilleures opportunités de gains en capital que les obligations. Cela est particulièrement vrai en Suisse, où le potentiel de hausse des cours des obligations est limité en raison des faibles taux d'intérêt.

Il existe également des différences entre les actions à dividendes et les obligations en matière de traitement fiscal, mais les similitudes l'emportent. En principe, tant les dividendes que les revenus des coupons sont soumis à l'impôt sur le revenu en Suisse. Les dividendes qui ne sont pas distribués à partir des réserves ordinaires de bénéfices des entreprises, mais à partir des réserves d'apport de capital existantes, sont une exception. Celles-ci sont issues, par



Se rapprocher du succès à chaque étape: les dividendes sont une source de revenus fiable. (ADOBE STOCK)

exemple, d'augmentations de capital, lorsque le prix d'émission de l'action est supérieur à sa valeur nominale. Etant donné que ce capital revient aux actionnaires, la distribution se fait sans charge fiscale. Il convient toutefois de noter que, depuis 2020, les entreprises ne peuvent verser de dividendes provenant des réserves d'apport de capital en franchise d'impôt que dans la mesure où des dividendes imposables provenant de la réserve ordinaire de bénéfices sont également distribués.

Les avantages des titres à dividendes ne se limitent toutefois pas à un revenu régulier. Les entreprises qui s'engagent à mener une politique de dividendes durable ont souvent des bilans sains et des flux de trésorerie stables. Les entreprises qui versent des dividendes intéressants sont généralement des sociétés dont le modèle d'affaires a fait ses preuves et qui opèrent dans des secteurs principalement défensifs, comme l'industrie pharmaceutique, l'agroalimentaire ou les télécommunications. En Suisse, outre les trois poids lourds que sont Novartis, Roche et Nestlé, des entreprises comme Swisscom, Givaudan ou Lindt font partie du cercle des payeurs de dividendes attractifs. En raison de leurs modèles d'affaires relativement conservateurs et de leur situa-

tion bénéficiaire stable, ces entreprises sont recherchées comme valeurs refuges, surtout en période de défis économiques. Cela réduit la volatilité et confère une stabilité au portefeuille.

Les dividendes, un critère de qualité

Des distributions de dividendes élevées ont en outre pour effet de discipliner le management. En raison de la rareté des ressources, la qualité de l'allocation du capital augmente et le risque de mauvais investissements diminue. En théorie, s'il n'y a pas assez d'opportunités pour des projets créant de la valeur pour les actionnaires, le capital excédentaire devrait être distribué aux actionnaires. Une politique de dividendes attrayante va donc souvent de pair avec une qualité d'entreprise élevée, qui se répercute positivement à long terme sur l'évolution du cours des actions.

Lors de la sélection de titres à dividendes, les investisseurs seraient toutefois bien avisés de ne pas s'intéresser uniquement au montant du dividende. Même si un rendement élevé du dividende semble attrayant à première vue, d'autres critères devraient également être pris en compte lors de la sélection des titres.

Dans ce contexte, la durabilité de la politique de dividendes acquiert une importance décisive. D'une part, les distributions aux actionnaires doivent augmenter l'attractivité du titre. D'autre part, elles ne doivent toutefois pas trop restreindre la marge de manœuvre financière et entrepreneuriale de l'entreprise. Une politique de dividendes qui ne peut être financée de manière durable sape la substance de l'entreprise et va à l'encontre des intérêts des actionnaires à long terme en limitant les perspectives de croissance et le potentiel de bénéfices futurs.

Le taux de distribution (*payout ratio*) est un bon indicateur de la durabilité d'un rendement élevé du dividende. Il indique quelle part des bénéfices d'une entreprise est distribuée aux actionnaires sous forme de dividendes. Si ce pourcentage dépasse 100% sur plusieurs années, cela signifie que l'entreprise distribue plus qu'elle ne réalise de bénéfices. Des *payout ratios* élevés sont donc un signal d'alarme pour une politique de dividendes éventuellement non durable. En revanche, un taux de distribution modéré combiné à un rendement du dividende élevé est optimal.

Le bon choix est décisif

Les dividendes ne sont pas garantis, ce qui constitue un désavantage par rapport au paiement des coupons des obligations. En période de difficultés économiques, les entreprises peuvent suspendre ou supprimer le versement de dividendes. Pour les investisseurs, cela représente un facteur de risque supplémentaire qui ne doit pas être sous-estimé compte tenu de la part importante des dividendes dans le rendement total.

Concernant la fiabilité des rendements, une rétrospection est de rigueur. Un historique de paiements de dividendes en constante augmentation peut être considéré comme un indice d'une politique de dividendes durable et attrayante. Les entreprises suisses telles que Zurich Insurance Group, Nestlé ou encore Roche comptent parmi les payeurs de dividendes les plus intéressants du monde à cet égard. Elles se caractérisent

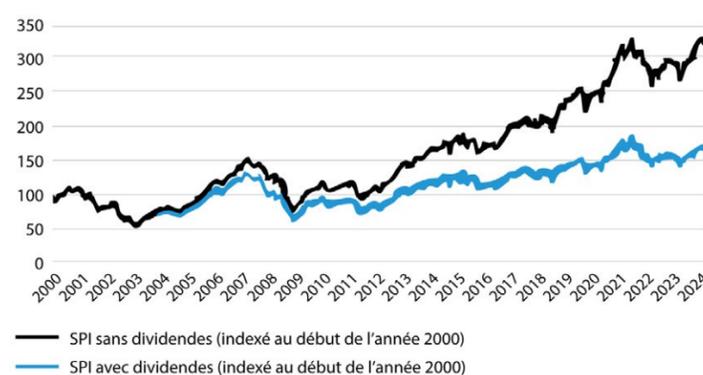
par des distributions en hausse continue sur plusieurs décennies. Le groupe pharmaceutique Roche, par exemple, a augmenté son dividende chaque année depuis 1986, démontrant ainsi sa volonté de mener une politique de dividendes durable et son engagement envers ses actionnaires.

Enfin, une analyse complète, en tenant compte de l'avenir des entreprises afin de séparer le bon grain de l'ivraie, est essentielle. Outre la marge de manœuvre au niveau du taux de distribution, des facteurs tels que la capacité bénéficiaire attendue ou le taux d'endettement jouent un rôle important. Les investisseurs à long terme devraient notamment éviter les entreprises qui financent le versement de dividendes par une augmentation de la dette. Il convient également de veiller à la diversification lors de la sélection des titres à dividendes. Comme déjà évoqué, la plupart des payeurs de dividendes attractifs se concentrent souvent dans certains secteurs. Dans le contexte d'un portefeuille, cela peut conduire à des risques de concentration non souhaités.

Si l'on tient compte de tels critères de sélection, les titres à dividendes sont un élément judicieux et attrayant d'une allocation d'actifs à long terme, en particulier pour les investisseurs conscients des risques. ■

Michael Birrer

Michael Birrer est responsable Research & Advisory à la Banque Migros



Les dividendes sont importants pour la performance. (BLOOMBERG, BANQUE MIGROS)

CONTENU PARTENAIRE

Contenu produit et commercialisé pour un partenaire. Réalisé indépendamment de la rédaction du «Temps». Voir notre charte des partenariats.



Les rois des dividendes en Suisse

STRATÉGIE Les actions helvétiques ne sont pas appréciées uniquement pour la stabilité de leurs cours. Bien des entreprises séduisent par leurs rétributions élevées qui procurent aux investisseurs une source de revenus fiable

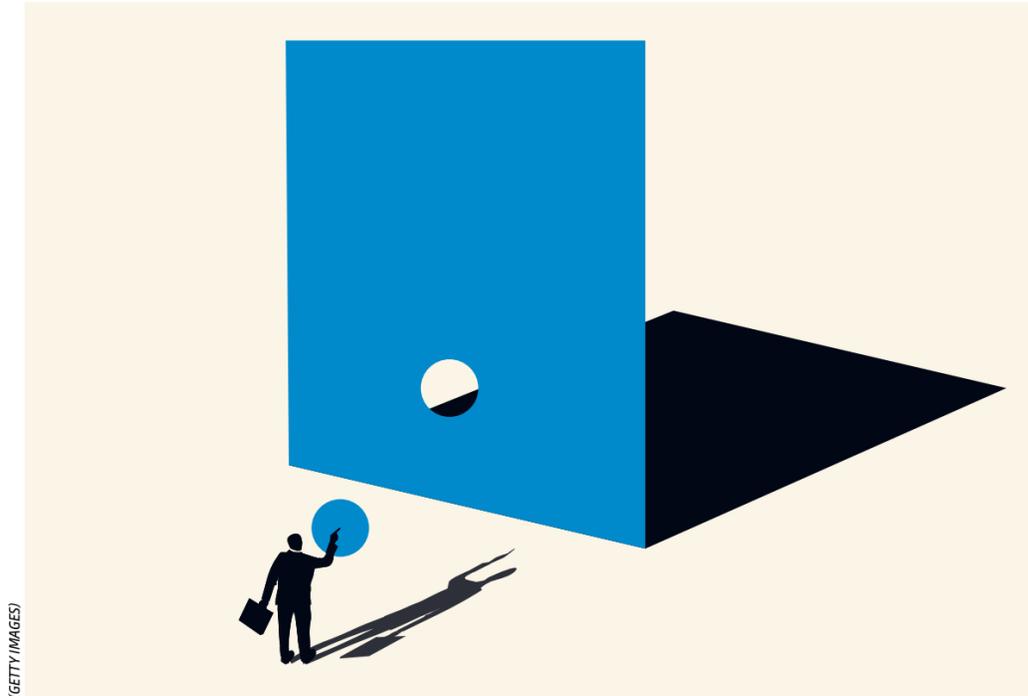
MARIUS LEUTENEGER

De nombreux investisseurs considèrent le marché des actions comme une sorte d'agence de paris. Quand les cours grimpent, ils peuvent vendre avec du bénéfice. Quand ils chutent, ils doivent laisser passer l'intempérie ou s'accommoder d'une perte. Or les actions ne sont pas de simples objets à échanger. Quand on possède des actions, on détient également – même dans une mesure minuscule – une partie de l'entreprise. Avec quelques conséquences: si l'entreprise fait faillite, ses actionnaires auront perdu le capital qu'ils lui avaient mis à disposition. En revanche, quand elle se porte bien, ils en bénéficient, et pas seulement sous forme de cours à la hausse. Beaucoup d'entreprises qui marchent versent aux actionnaires une partie de leur bénéfice sous forme de dividendes.

Plus de 52 milliards de francs reversés en 2023

C'est l'assemblée générale qui détermine le niveau des dividendes. En Suisse, ils sont payés une fois par an, aux Etats-Unis, il existe même des distributions mensuelles. Prenons l'exemple du poids lourd de la bourse Novartis: pour l'exercice 2023, un dividende de 3,30 francs par action a été décidé. Ce dividende n'a pas cessé d'augmenter, il y a 20 ans, il était encore de 1,05 franc. Le fait est que, dans le même temps, le cours de l'action a lui aussi doublé. Pour jauger l'attractivité d'un dividende, il faut le mettre en regard du capital investi. Chez Novartis, il y a 20 ans, le rendement du dividende était de l'ordre de 2%, aujourd'hui, il excède nettement 3%. Une performance impressionnante qui fait allègrement oublier l'inflation.

Or Novartis n'est pas une exception, c'est la règle. En 2023, le rendement du dividende des entreprises du du Swiss Performance Index (SPI) s'élevait à



(GETTY/IMAGES)

quelque 3,2%. En comparaison internationale, le marché suisse d'actions figure parmi ceux qui ont connu les taux de croissance du dividende les plus élevés sur les quarante dernières années. Toutes ensemble, les entreprises listées dans le SPI ont versé plus de 52 milliards de dividendes en 2023. Des revenus qui, pour des investisseurs orientés sur le long terme, s'avèrent extrêmement attrayants.

Privilégier les secteurs de croissance

D'où l'intérêt que suscitent les dividendes pour les investisseurs, tranche Steve Pochop, responsable Portfolio Management et Advisory à la Banque cantonale de Glaris. «Lorsque nous plaçons des titres aux dividendes attrayants sur notre liste de recommandations, les clients les

accueillent volontiers dans leur portefeuille.» Ce sont surtout ceux qui misent sur la sécurité et investissent défensivement qui se sentent interpellés par des dividendes élevés. Bien sûr, les dividendes ne sont jamais garantis, ils sont fixés chaque année sur la base des résultats de l'exercice. «Mais quand une entreprise a régulièrement augmenté son dividende depuis 20 ans, il y a des chances qu'elle continue à le faire», estime Steve Pochop. Car une réduction du dividende est en général très mal interprétée par le marché. Le fait que les entreprises qui versent des dividendes élevés présentent souvent un cours de l'action peu volatil constitue également une sécurité.

«Les startups et les entreprises des secteurs de croissance préfèrent investir leurs bénéfices plutôt que de les

distribuer, tandis que les entreprises établies des secteurs plus conservateurs comme la pharma, les assurances et les télécoms ont tendance à distribuer leur bénéfice.» Mais c'est dans d'autres secteurs encore que l'on trouve les plus riches sources de dividendes: Adecco affiche un rendement du dividende de 8,8%, APG/SGA est connue pour ses dividendes généreux et des sociétés immobilières comme Allreal et Swiss Prime Site sont également intéressantes.

Ne pas négliger les impôts

«Si l'on attache de l'importance aux dividendes, il ne faut toutefois pas penser uniquement à leur rendement», met en garde l'expert en investissement. «La nature du dividende importe. Naît-il bel et bien du bénéfice?» Les entreprises qui distribuent

plus de 70% de leur bénéfice disposent souvent de peu d'amortisseurs pour des temps plus difficiles. «Des dividendes trop élevés ne sont pas durables», ajoute Steve Pochop. Et le rendement du dividende peut aussi donner une fausse idée de l'avenir d'une entreprise: quand le cours baisse, le rendement d'un dividende inchangé augmente automatiquement, quand le cours grimpe, ce rendement diminue.

Si l'on veut miser sur les stars du dividende, il vaut donc la peine de se pencher sur leur bilan et leur cash-flow. Et il convient de toujours garder à l'esprit l'aspect fiscal: les dividendes constituent un revenu, ce qui signifie qu'ils doivent en principe être déclarés. Afin que les recettes sous forme de dividendes soient mentionnées dans la déclaration d'impôts, ils font l'objet, tout comme les intérêts sur un compte bancaire, d'un impôt anticipé de 35% remboursable.

Surveiller le SPI plutôt que le SMI

Autre élément à noter: les dividendes ne sont pas reproduits de la même manière dans les indices. Steve Pochop ajoute: «Un indice des prix ou des cours ne tient compte que de l'évolution des cours des actions.» Le Swiss Market Index (SMI) l'illustre: lorsqu'on apprend qu'il se situe 5% au-dessus de son niveau de l'année précédente, cela signifie que les cours ont grimpé en moyenne de 5%. Plus large, le SPI est un indice de performance. Il tient non seulement compte de l'évolution des cours mais aussi de la distribution des bénéfices, en partant de l'idée que celle-ci est réinvestie en actions. Ce mode de calcul différencié explique largement pourquoi en 2023 le SPI a grimpé de quelque 6% et le SMI de 4% seulement.

Il existe de multiples fonds qui investissent dans des titres à dividendes, parfois dans le monde entier. Ils passent pour des investissements stables mais relativement rentables. Qu'est-ce que l'investisseur demande de plus? ■

PUBLICITÉ



© LIECHTENSTEIN, The Princely Collections, Vaduz-Vienna

Voir plus loin et investir pour la génération de demain

Inspirés par l'avenir depuis des générations

En tant que membres d'une entreprise familiale, nous adoptons une perspective holistique et à long terme en sélectionnant les meilleures opportunités d'investissement pour vous et en structurant votre portfolio. lgt.com/ch



Private Banking

CHOISISSEZ LA BANQUE
préférée
DES VAUDOISES ET DES VAUDOIS

Notre meilleure récompense, votre confiance



www.bcv.ch/impacts

 **BCV**
Ça crée des liens