

VEILLE SECTORIELLE Allemagne

Une publication du SER de Berlin
N°11 – novembre 2024

Sommaire

Le chiffre du mois

Transition Ecologique & Energétique

1. Déclaration franco-allemande sur la flexibilité du système électrique
2. Le prélèvement des bénéfices « aléatoires » des producteurs d'électricité conforme au droit constitutionnel
3. COP 29 : L'Allemagne soutient la décarbonation industrielle dans les pays en développement et émergents
4. « Nouvel agenda énergétique pour l'Allemagne » de la fraction CDU/CSU au Bundestag
5. Un appel pour suspendre les projets de lois sur le CCS

Transports

1. La chute de la coalition gèle de nombreux projets de loi dans les transports

Entreprises & International

1. La dépendance de l'Allemagne aux matières premières critiques menace son économie
2. Après BASF, Volkswagen annonce mettre fin à sa présence dans le Xinjiang
3. Une hausse des droits de douane américains aurait un impact substantiel sur l'économie allemande
4. Les perspectives commerciales des entreprises allemandes dans le monde, selon une enquête de la DIHK
5. Le NKR dénonce toujours l'excès bureaucratique allemand
6. La startup Helsing poursuit son ascension fulgurante et fournit des drones à l'Ukraine

7. Industrie automobile : de nouveaux investissements pour relancer un marché en berne

8. Thyssenkrupp Steel fait des annonces de suppression d'emplois et de fermeture de site

9. BASF continue la restructuration de son site historique à Ludwigshafen

Numérique & Innovation

1. Le groupe Schwarz va commercialiser Google Workspace à partir de ses propres infrastructures cloud

2. Telefonica Deutschland collabore avec AWS pour utiliser la technologie quantique sur son réseau mobile

3. Levée de fonds record dans le newspace pour la startup spatiale franco-allemande The Exploration Company

Le chiffre du mois

LE CHIFFRE A RETENIR

89 Md€

C'est le montant dépensé par les entreprises allemandes en R&D en 2023. Cela représente 8,4% de dépenses de plus qu'en 2022, d'après le Stifterverband, fédération de la recherche.

Transition Ecologique & Energétique

1. Déclaration franco-allemande sur la flexibilité du système électrique

Le 15 octobre, en marge du dernier Conseil des ministres de l'énergie à Luxembourg, la France et l'Allemagne ont publié une déclaration commune afin de relancer et approfondir le travail sur la flexibilité du système électrique, lancé en mars dernier. La déclaration élargit le spectre de la coopération à (1) « L'optimisation du système électrique et la sécurité de l'approvisionnement électrique indispensables à la compétitivité européenne (besoins, coûts, bénéfices, flexibilité, etc.) » ; (2) « Le développement de la flexibilité électrique du secteur des transports (rôle des véhicules électriques, des bornes de recharge, etc.) » (Source : Voir la déclaration sur le site du [MTEL](#), 11.2024).

2. Le prélèvement des bénéfices « aléatoires » des producteurs d'électricité conforme au droit constitutionnel

En raison de la guerre en Ukraine et de la forte hausse des prix de l'électricité, en 2022, les producteurs d'énergie

avaient pu réaliser des bénéfices importants. Dans ce contexte, un prélèvement « exceptionnel » de ces recettes « aléatoires » (90 % des recettes dépassant un certain seuil, fixé par technologie) avait été introduit par le gouvernement du 1^{er} décembre 2022 au 30 juin 2023, ce dernier permettant de financer les mécanismes de freins aux prix de l'énergie, s'appliquant aux consommateurs afin d'endiguer la hausse des prix de l'énergie. Suite à l'introduction de ce prélèvement, une vingtaine de producteurs d'électricité renouvelable avaient déposé un recours auprès de la Cour de Karlsruhe jugeant ce mécanisme anti-constitutionnel. Le 28 novembre dernier, la Cour constitutionnelle a finalement jugé que ce mécanisme était conforme à la constitution. Selon elle, « le prélèvement des recettes dépassant les plafonds fixés a pour objectif d'établir un équilibre entre les exploitants d'installations de production d'électricité, exceptionnellement favorisés par les perturbations du marché de l'énergie dues à la guerre, et les consommateurs d'électricité, exceptionnellement pénalisés par le même événement, en utilisant les recettes dépassant les prévisions d'investissement avant la guerre en Ukraine pour soulager les consommateurs. Cet objectif est légitime. » (Source : [Cour constitutionnelle](#), 2024)

3. COP 29 : L'Allemagne soutient la décarbonation industrielle dans les pays en développement et émergents

Lors de la COP29 à Bakou, le ministre allemand de l'économie et de la protection du climat Robert Habeck (Verts) et le ministre britannique de l'énergie Ed Miliband ont annoncé le 18 novembre soutenir la mise en place de processus de production à faible émission de carbone et de marchés pilotes verts dans les pays en développement et émergents avec un soutien de 420 M\$. Le gouvernement allemand met à disposition 220 M\$ à cet effet. Selon un communiqué de presse du ministère de l'Économie, une grande partie des

fonds provient de l'Initiative internationale pour la protection du climat (IKI). Le Canada participe également à l'initiative, mais les engagements financiers du pays dans le programme sont restés flous. Le fonds multilatéral pour le climat « Climate Investment Funds » (CIF) doit renforcer l'initiative et fournir à cet effet jusqu'à 1 Mrd\$ de financement à des conditions préférentielles. Dans le cadre du « club climat », les engagements conjoints de l'Allemagne, du Royaume-Uni et du CIF devraient soutenir la décarbonation industrielle à hauteur de plus de 1,3 Mrd\$, encourager d'autres engagements de la part des gouvernements et mobiliser les investissements du secteur privé. Selon une représentante du CIF, les pays en développement et les pays émergents peuvent désormais soumettre des demandes de financement pour des projets. ([source](#))

4. « Nouvel agenda énergétique pour l'Allemagne » de la fraction CDU/CSU au Bundestag

Le groupe parlementaire CDU/CSU a publié un papier début novembre intitulé « Un nouvel agenda énergétique pour l'Allemagne » et présenté lors du congrès sur l'énergie du parti. S'il ne s'agit que d'un « position paper » issu du groupe parlementaire CDU/CSU, ce dernier donne des premières orientations sur le futur programme de la CDU/CSU pour les élections fédérales anticipées du 23 février prochain. Si la CDU/CSU maintient dans ce papier l'objectif de neutralité climatique à horizon 2045, certains points du programme se distinguent des propositions des deux partis de la coalition minoritaire (SPD/Les Verts), notamment la volonté de mettre en œuvre une « ouverture technologique » dans tous les secteurs. En outre, les auteurs prônent le retour du nucléaire, axé sur les nouvelles technologies : la recherche et le développement de centrales nucléaires de nouvelle génération ainsi que des

SMR (*Small Modular Reactors*) sont préconisés. Sur la fusion, la CDU/CSU ambitionne de construire en Allemagne le premier réacteur au monde raccordé au réseau. De même, selon les auteurs, le marché intérieur européen de l'énergie doit être achevé et une véritable union de l'énergie doit être créée. Le document souligne que « *plutôt que de donner des leçons aux uns et aux autres dans les relations franco-allemandes, il faut respecter les différentes stratégies et exploiter les synergies. L'électricité verte allemande est utilisée dans le réseau français et l'électricité française d'origine nucléaire dans le réseau allemand.* » Enfin, le groupe parlementaire considère la tarification carbone et le système d'échange de quotas d'émissions de CO₂ (ETS) comme les instruments les plus efficaces sur le plan économique et écologique, avec pour objectif à terme un prix unique à l'international ainsi qu'un ETS européen élargi à tous les secteurs. (Source : [CDU/CSU](#)).

5. Un appel pour suspendre les projets de lois sur le CCS

Dans une lettre ouverte du 11 novembre, une large alliance d'organisations, d'initiatives et d'entreprises nationales et internationales, dont BUND, Greenpeace et Fridays for Future, demande au Parlement et aux gouvernements régionaux de rejeter le projet de modification de la loi sur le stockage de CO₂ (KSpG). Selon cette alliance, les projets du gouvernement visant à injecter des M de tonnes de CO₂ dans les sous-sols marins comportent des risques majeurs pour l'environnement et pourraient retarder la transition énergétique en investissant massivement dans une technologie qu'ils considèrent inefficace et dangereuse. Selon l'alliance, le projet prévoit des infrastructures massives : des installations de captage, des sites de stockage et un réseau de pipelines à travers le pays. L'alliance s'oppose également à la ratification de l'amendement de 2009 au Protocole de Londres, permettant l'export

de CO₂ pour son stockage dans les formations géologiques du sous-sol marin, ainsi qu'à la modification de la loi sur l'injection en haute mer (HSEG). L'alliance appelle à une sortie rapide des énergies fossiles et à investir dans des solutions comme les énergies renouvelables, la réduction de la consommation énergétique, et une économie circulaire respectueuse de l'environnement. Elle insiste sur l'importance de prioriser des mesures naturelles de protection climatique plutôt que des projets risqués comme le CCS. Ces projets de lois pourraient, malgré la crise gouvernementale, encore être adoptés par le Bundestag actuel avant les élections fédérales anticipées du 23 février prochain. Il en va de même pour la ratification de l'amendement de 2009 du Protocole de Londres, actée début novembre en conseil des ministres, et qui doit encore être présenté devant le Parlement. (Source : [lettre ouverte](#))

Transports

1. La chute de la coalition gèle de nombreux projets de loi dans les transports

Lors du limogeage du Ministre des finances Christian Lindner par le chancelier Olaf Scholz le 06 novembre, Volker Wissing a préféré démissionner de son parti le FDP plutôt que de quitter le gouvernement. Il reste donc Ministre fédéral des Transports et du Digital sans faction, qu'il cumule désormais avec la casquette de Ministre de la Justice. Pour autant, la rupture de la coalition n'est pas sans conséquences pour le secteur des transports. Les projets qui étaient prévus sont interrompus. C'est le cas du projet de loi sur la modernisation du rail et du pacte d'extension et de modernisation des transports en commun. La loi sur les données de mobilité et la loi sur l'infrastructure de mobilité électrique dans les bâtiments vont également voir leur examen reporté à plus tard. L'allègement fiscal pour l'achat d'un véhicule électrique professionnel promis par le Gouvernement en septembre ne devrait finalement pas voir le jour avant les

prochaines élections fédérales. La modification de la loi sur la sécurité aérienne reste bloquée au Bundestag jusqu'à nouvel ordre. C'est cependant sur le budget des transports que porte le point de doute le plus important : sans majorité au Parlement, impossible de valider le texte en l'état. Les investissements prévus dans le rail sont donc pétris d'incertitude et les projets autoroutiers gravement menacés. La situation n'est toutefois pas figée partout, grâce à la décision de la CDU/CSU d'approuver la modification de la loi sur la régionalisation, le financement du Deutschlandticket pourra bien être garanti pour l'année 2025. Il reste encore également des marges de manœuvre à Volker Wissing d'ici la fin de son mandat : il pourrait notamment faire valider la modification du règlement sur la sécurité routière car elle peut être adoptée sans majorité par le Bundestag à condition qu'elle soit approuvée par le Bundesrat.

Entreprises & International

1. La dépendance de l'Allemagne aux matières premières critiques menace son économie

L'économie allemande fait face à une dépendance croissante aux matières premières critiques, notamment vis-à-vis de la Chine, mettant en péril sa compétitivité mondiale et compromettant son ambition de transformation industrielle et de neutralité climatique. Selon une étude du cabinet Roland Berger, un arrêt hypothétique des exportations chinoises de lithium pourrait causer des dégâts économiques de 115 Mrds€, affectant gravement l'industrie automobile et d'autres secteurs comme la chimie, le verre, et la sidérurgie. Cette dépendance s'inscrit dans un contexte de demande allemande croissante pour ces ressources, qui augmente plus rapidement que l'offre mondiale. Entre 2014 et 2023, la dépendance de l'Allemagne vis-à-vis de la Chine s'est élevée

à 94 % des mélanges et alliages de terres rares importés. Cette situation s'accompagne d'une explosion des restrictions à l'exportation, multipliées par cinq en dix ans selon l'OCDE, provoquant des hausses de prix importantes (augmentation du prix du germanium de 70 % en 2023). La concurrence s'intensifie également avec les États-Unis, où des mesures renforcées de sécurisation des approvisionnements sont attendues dans les prochains mois, ainsi qu'avec la Chine, dont la domination sur ces ressources pourrait jouer un rôle de levier géopolitique.

2. Après BASF, Volkswagen annonce mettre fin à sa présence dans le Xinjiang

Le constructeur VW a annoncé fin novembre avoir vendu les infrastructures construites en partenariat avec le groupe chinois SAIC dans la région d'Ürümqi et se retirer du Xinjiang. Cette décision intervient pour des « raisons économiques » selon le groupe alors que la presse allemande indique que les livraisons en Chine auraient baissé de 15% au 3^{ème} trimestre 2024 et que l'usine d'Ürümqi était spécialisée dans la production de véhicules thermiques. Elle fait suite à une décision similaire du groupe BASF, qui avait annoncé en février dernier se retirer de la région en vendant ses participations dans les entreprises Markor Chemical et Markor Meiou Chemical de la ville de Korla.

3. Une hausse des droits de douane américains aurait un impact substantiel sur l'économie allemande

Selon une étude menée par l'Institute für Weltwirtschaft ([source](#)), si les États-Unis venaient à imposer les droits de douane proposés par Donald Trump – i.e. droits de douane de 10% sur toutes les importations en provenance de pays ne disposant pas d'accord de libre-échange avec les États-Unis et de 60% sur les produits chinois - le commerce mondial pourrait se contracter de 2,5% à court terme et 4 % à long terme avec

des chutes plus importantes en cas de mesures de rétorsion. L'Allemagne enregistrerait une baisse de son PIB pouvant atteindre 6 Mrds€, avec des pertes importantes dans des secteurs clés tels que l'automobile et l'industrie pharmaceutique.

La fédération des chambres de commerce et d'industrie (DIHK) appelle notamment à améliorer les conditions cadre pour soutenir l'économie allemande.

4. Les perspectives commerciales des entreprises allemandes dans le monde, selon une enquête de la DIHK

L'AHK World Business Outlook est une enquête réalisée par la fédération des chambres de commerce et d'industries allemandes auprès de 3500 entreprises dans le monde. En automne 2024, la perception que se font les entreprises allemandes de leurs sites internationaux est meilleure qu'en Allemagne. Aux États-Unis, 38% des entreprises s'attendent à une évolution économique positive pour l'année 2025, contre une moyenne mondiale de 27%. Elles y trouvent la « sécurité de planification » selon le responsable au commerce extérieur. En Chine à l'inverse, les entreprises allemandes s'inquiètent d'une baisse de la demande, et ne sont encore que 28% à être optimistes pour l'année prochaine. La volonté d'y investir a chuté : 1 entreprise sur 4 réduit ses plans. Les entreprises semblent plutôt se diversifier, notamment en Inde et en Asie du Sud-Est, où les attentes s'améliorent, contrairement à l'Europe de l'est qui reste en proie aux tensions géopolitiques actuelles. Le risque géopolitique est le deuxième facteur de risque mentionné par les sondés (47% d'entre eux), entre la faible demande (50%) et le manque de main d'œuvre qualifiée (35%).

5. Le NKR dénonce toujours l'excès bureaucratique allemand

Les efforts pour réduire la bureaucratie en Allemagne montrent des résultats mitigés, selon le rapport annuel du Conseil national de contrôle des normes (NKR). Si, pour la première fois depuis 2019, une réduction du fardeau bureaucratique a été constatée, les entreprises ayant vu leurs coûts annuels diminuer de 433 M€ pour un total de 9,7 Mrds€, le NKR pointe encore des charges bureaucratiques « très élevées » qui nuisent à la compétitivité et à l'innovation. Ainsi, malgré un ralentissement de la hausse générale des coûts administratifs, la bureaucratie reste une constante. En 2023, la charge globale a augmenté de 400 M€, atteignant 1,7 Mrd pour l'administration et 4,8 Mrds pour les citoyens. Le NKR appelle à une réduction durable, exigeant une baisse de 25 % des coûts administratifs sur quatre ans, soit 5 Mrds€ annuels. Si un plan récent de simplification (adossé à la dernière loi de simplification), doté de 60 propositions, prévoyait une économie de 3 Mrds€, le NKR l'a jugé insuffisant. Le rapport critique aussi le retard de l'Allemagne en matière de digitalisation et le manque de coordination entre les niveaux administratifs, qui engendrent des inefficacités majeures. La pénurie de personnel, estimée à 1M de postes d'ici 2030, aggrave la situation. En conclusion, le NKR entend renforcer son influence. Il a notamment requis un droit de veto sur les nouveaux textes de loi complexes, ainsi qu'un rapprochement avec le bureau du chancelier pour renforcer son influence.

6. La startup Helsing poursuit son ascension fulgurante et fournit des drones à l'Ukraine

Créée en 2021, la start-up allemande Helsing, spécialisée dans l'intelligence artificielle appliquée à la défense, continue sa progression rapide. Comptant 360 employés répartis dans 4 pays, valorisée à 5 Mrds€, elle s'impose comme la première licorne européenne du secteur, après avoir levé 788 M€ en trois

tours de table depuis 2022. L'entreprise a annoncé la production de 4 000 drones à destination de l'Ukraine. Ces équipements seront fabriqués localement et en Europe, selon des cycles d'innovation très courts, permettant une production à grande échelle et à coût réduit. Helsing vise un prix compétitif par rapport à ses concurrents, sur un marché en quête de solutions abordables et d'une production rapide. Développée et testée sur le terrain ukrainien, la capacité mensuelle de production des drones pourrait atteindre plusieurs milliers d'unités. Cette implantation en Ukraine, couplée à une expansion en Estonie, traduit la volonté de Helsing de renforcer sa présence en Europe de l'Est, se positionnant comme un nouvel acteur clé de l'industrie de défense et de la souveraineté technologique européenne, avec des collaborations prestigieuses, notamment avec Saab et Airbus.

7. Industrie automobile : de nouveaux investissements pour relancer un marché en berne

En 2024, l'industrie automobile allemande a durement souffert du ralentissement de la demande mondiale. Les immatriculations de véhicules neufs en Allemagne, premier marché européen, ont reculé de 7 % sur un an, suivant une tendance européenne (-6,1 %) et mondiale, un recul particulièrement criant pour les véhicules électriques. Les plans de licenciement se comptent aussi en cascade, alors que Bosch prévoit de supprimer 5 500 postes, ZF entre 11 000 et 14 000 et Continental environ 5 500. Pour autant Volkswagen a scellé un partenariat avec Rivian, constructeur américain spécialisé dans les véhicules électriques, soutenu par un investissement de 5,8 Mrds€, Celui-ci devrait permettre à Volkswagen d'intégrer la technologie et les logiciels de Rivian à ses propres véhicules électriques à partir de 2027. Les premiers modèles concernés incluront les gammes Volkswagen, Audi, Porsche et Scout. BMW, de son côté, affiche un bénéfice trimestriel en chute de 84 %, à 476 M€, en raison d'une baisse des

ventes en Chine et de problèmes techniques. Sa marge bénéficiaire dans l'automobile s'est effondrée à 2,3 %, contre près de 10 % l'an passé. Malgré ces difficultés, l'entreprise mise sur son électrification avec le lancement prévu de la gamme Neue Klasse en 2025.

8. Thyssenkrupp Steel fait des annonces de suppression d'emplois et de fermeture de site

Thyssenkrupp Steel a annoncé un plan de restructuration majeur le 25 novembre, comprenant la suppression de 11 000 postes d'ici 2030, soit environ 11 % de ses effectifs. Cette mesure inclut 5 000 suppressions dans les secteurs de la production et de l'administration, ainsi que 6 000 postes externalisés ou perdus via des ventes d'unités. Ces décisions s'accompagnent de la fermeture du site de Kreuztal-Eichen et de la réduction de la capacité de production annuelle d'acier de 11,5 à environ 9 M de tonnes. Dans son communiqué de presse, Thyssenkrupp Steel confirme que le projet de décarbonation, soutenu par un financement du gouvernement allemand, reste une priorité. Toutefois, sa mise en œuvre serait repoussée. Les syndicats, notamment IG Metall, ont vivement réagi, qualifiant ces annonces de « catastrophe sociale » pour les salariés et l'industrie dans la région de Rhénanie-du-Nord-Westphalie. Ils critiquent un plan qu'ils jugent déséquilibré et appellent à des discussions pour protéger davantage d'emplois. Ils demandent également des garanties sur les engagements de transition écologique tout en préservant l'emploi. Plusieurs dirigeants politiques, en particulier SPD, demandent des soutiens publics accrus pour accompagner l'entreprise dans sa transition écologique et industrielle, tout en veillant à limiter les pertes d'emplois

9. BASF continue la restructuration de son site historique à Ludwigshafen

BASF a annoncé vouloir adopter une approche prudente pour sa transition écologique, en choisissant d'investir de manière significative uniquement lorsque la demande sera suffisamment claire, avec des investissements majeurs prévus à partir de 2030. L'entreprise met ainsi en œuvre des programmes de réduction des coûts, visant à économiser 2,1 Mrds€ par an, ce qui a conduit à la suppression de 3 200 postes, principalement à Ludwigshafen. D'autres réductions d'emplois sont attendues, et il est prévu que ce site emploie moins de personnel en 2030. BASF précise qu'environ 1 000 départs naturels par an dus à la retraite. Le site de Ludwigshafen, le plus grand complexe chimique au monde, fait face à des pertes importantes, avec seulement 80 % de ses installations jugées compétitives à long terme. Pour améliorer sa compétitivité, BASF a déjà fermé plusieurs usines et met en œuvre des programmes de restructuration. Cependant, l'entreprise reconfirme que le site reste stratégique pour l'entreprise. Dans le cadre de sa transformation, BASF lance également des projets pilotes pour adopter des solutions énergétiques plus vertes, comme des électro-fourns, l'utilisation de géothermie et la construction de parcs éoliens offshore. Ces investissements sont conçus pour limiter les risques, notamment en permettant à BASF de revendre l'électricité produite si la demande en chimie verte tarde à se développer.

Numérique & Innovation

1. Le groupe Schwarz va commercialiser Google Workspace à partir de ses propres infrastructures cloud

Le groupe Schwarz a annoncé une collaboration avec Google : la filiale Schwarz Digits commercialisera Google

workspace depuis sa propre infrastructure cloud. Cette décision intervient après une dénonciation de « quasi-monopole » de Microsoft sur le marché des applications de travail, de la part du Co-CEO du groupe Schwarz. Face à la concurrence (notamment d'Amazon Web Services et de Microsoft), le groupe Schwarz promet ainsi à ses clients un accès à une technologie américaine de façon souveraine : avec la garantie que les données restent en Allemagne et sont cryptées, le groupe Schwarz promet à ses clients de renforcer leur souveraineté numérique. Les 575 000 employés du groupe seront les premiers à adopter les outils de travail de Google sous peu. Le groupe Schwarz souhaite ainsi attirer de nouveaux clients du secteur public et des industries stratégiques et hautement réglementées.

2. Telefonica Deutschland collabore avec AWS pour utiliser la technologie quantique sur son réseau mobile

Le premier fournisseur de téléphonie mobile au monde, Telefónica, souhaite contrôler son réseau allemand à l'aide d'ordinateurs quantiques. La technologie nécessaire doit être développée en collaboration avec Amazon Web Services (AWS). Dans la phase pilote, la technologie devrait être utilisée pour déterminer l'emplacement optimal des antennes de téléphonie mobile et pour crypter la communication dans le réseau. Ces résultats seraient ensuite intégrés dans le développement du réseau mobile 6G à venir. Ce nouveau partenariat intervient dans la continuité d'une

collaboration déjà existante entre le géant américain et Telefonica Deutschland. En effet, le groupe de télécommunications fait déjà commuter les appels de plus d'un million de lignes mobiles via les serveurs du plus grand fournisseur de cloud au monde.

3. Levée de fonds record dans le newspace pour la startup spatiale franco-allemande The Exploration Company

Âgée de seulement 3 ans, la jeune startup basée à Munich et Bordeaux a levé 150 M€, somme record dans l'UE pour son secteur. Ce tour de financement intervient après que l'agence spatiale européenne (ESA) a sélectionné la jeune pousse pour développer une capsule cargo, signal de confiance pour les investisseurs et clients. L'argent récolté devrait être utilisé pour construire un prototype final de cargo dont le lancement est espéré en 2028, à condition que l'ESA et les pays donateurs respectent leur promesse de 200M€, souligne la CEO et fondatrice Hélène Huby. Jusqu'à présent, la startup a construit deux petits prototypes, dont le plus grand devrait commencer l'année prochaine avec un poids de 300 kilogrammes. La startup n'a que très peu de concurrence européenne sur le marché des capsules spatiales à l'heure actuelle.

La direction générale du Trésor est présente dans plus de 100 pays à travers ses Services économiques. Pour en savoir plus sur ses missions et ses implantations : www.tresor.economie.gouv.fr/tresor-international

Responsable de la publication : Claire THIRRIOT-KWANT

Rédactrices et rédacteurs : Adèle BESSOULE, Thibault DERVILLE, Ahlam EL AHMAR, Marin DUCLOS, Stéphanie JALLET, Mathilde FLAMANT, Esther GOREICHY, Manuela SACCOMANO

Relecteurs : Willy BREDA, Esther GOREICHY, Manuela SACCOMANO

Abonnez-vous : berlin@dgtresor.gouv.fr