

Note de synthèse août 2017

FISCALITÉ RÉELLE POUR UN MONDE VIRTUEL

par Vincent Renoux

Vincent Renoux

Avocat au barreau de Paris

Il est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise en droit privé et d'un DESS de Fiscalité option fiscalité internationale de l'université Paris XII.

Vincent Renoux conseille depuis plus de 25 ans en matière fiscale des groupes multinationaux français ou étrangers. Il assure également leur défense principalement devant les juridictions administratives. Il est spécialisé en prix de transfert et membre de Transfer Pricing Associates (TPA).



Vincent Renoux a été plusieurs années maître de conférence à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris en fiscalité. Il est co-auteur de l'ouvrage « Fiscalité clash ou crash ». Il est membre de l'International Fiscal Association et de l'Institut des Avocats Conseils Fiscaux.

Le but de cette tribune est de venir au secours des start-up françaises et de l'écosystème de l'économie numérique en mettant fin à cette situation de concurrence déloyale insupportable que représente l'inégalité devant les charges fiscales entre les groupes français (voire européens) et américains. En effet, les géants américains de l'économie numérique, en ne payant quasiment aucun impôt en Europe, acquièrent un avantage économique considérable qui leur permet trimestre après trimestre de prendre une avance technologique déterminante. Il est plus que temps d'y mettre fin.

Il est plus que temps de mettre à jour le logiciel fiscal et rétablir la normalité de règles désuètes, inadaptées à cette nouvelle économie. L'impôt, instrument de souveraineté doit redevenir le témoin de la participation commune et équitable aux charges de l'État. Les sociétés de l'économie du digital doivent être incluses au devoir de solidarité nationale qui sert leurs utilisateurs, garantissant par la même occasion la prospérité de leur système et l'accroissement de leurs richesses. En d'autres termes, l'imposition de l'ensemble des sociétés de l'économie numérique ne serait autre chose qu'un retour à la normal et au sens même des grands principes de l'impôt.

1,15 milliards d'euros d'impôt d'après la presse, évités en France, seulement par Google, en raison d'une carence du droit fiscal français et international. L'inadaptation, voire l'anachronisme, de notre droit fait peser une lourde charge sur nos finances publiques.

3 milliards de dollars par an : c'est une estimation, sans doute faible, de l'avantage que retire un seul de ces géants de ses montages d'optimisation agressive¹. Cela fait trois milliards par an qui peuvent être investis pour tenir à distance des concurrents à qui de tels schémas sont à juste titre interdits.

Ces deux chiffres illustrent l'ardente nécessité de restaurer une juste contribution des géants du numérique aux charges publiques, tant pour nos États comme pour la possibilité même d'une industrie digitale européenne jouant à armes égales avec ses concurrents.

La plupart des schémas mis en place reposent pourtant sur un principe en forme de lapalissade : localiser juridiquement la source du revenu dans un territoire à fiscalité dérisoire, au travers de mécanismes désespérément simples.

Le cadre du problème est connu : l'impôt sur les sociétés ne repose pas sur le chiffre d'affaires mais sur les bénéficiaires, c'est-à-dire la création de valeur. Simple à calculer par tout comptable lorsqu'une entreprise opère dans un seul pays (schématiquement, le bénéfice est ce qu'il reste du chiffre d'affaires quand toutes les charges ont été déduites), la situation se complique dans le cas, fréquent, des multinationales.

Un constructeur de voitures, par exemple, dispose d'un centre de R&D dans un premier pays, d'un centre de production dans un deuxième et d'un réseau de vente dans un troisième. Il mobilise conjointement ces trois implantations pour conduire une activité génératrice de revenus. Pour éviter de voir ces trois États imposer chacun la totalité du bénéfice tiré de l'activité (situation de « double imposition »), une modalité de sa répartition entre les trois pays doit être définie et reconnue comme légitime par les trois autorités fiscales.

Si le constructeur était en réalité scindé en trois entreprises différentes et indépendantes, chacune localisée dans un seul pays, le calcul des parts du bénéfice total localisées dans chaque pays serait élémentaire : l'entreprise assurant la R&D recevrait une rémunération de ses brevets par l'entreprise fabricant les voitures, elle-même vendant ces dernières à l'entreprise distributrice.

¹ Selon l'audition publique d'Apple par le Congrès américain, 44 milliards de dollars sur 4 ans ont échappé à toute forme de taxation.

Dans le cas de notre constructeur unique, en revanche, même si de tels prix n'ont pas de raison particulière d'être calculés puisque concernant un même groupe de sociétés, une scission théorique en trois entités juridiques indépendantes est simulée et des facturations théoriques (les prix de transferts²) calculées à des fins d'établissement de l'impôt.

Puisque ces prix de transfert n'ont pas *a priori* de réalité économique autre que fiscale, ils seraient donc aisément manipulables en l'absence de règles partagées et reconnues par les administrations fiscales des différents pays.

Dans un monde idéal, une entreprise dégage un bénéfice en faisant appel à des activités implantées dans différents pays, qui chacun, taxent la partie du résultat qui leur revient grâce à la mécanique des prix de transfert, les conflits étant évités grâce aux référentiels définis de manière multilatérale dans le cadre de l'OCDE.

L'objectif premier de ces référentiels et des conventions fiscales bilatérales entre pays est à cet égard de faciliter l'internationalisation des entreprises, en évitant les situations de double imposition.

La place croissante que prennent les actifs immatériels (marque, propriété intellectuelle...) dans les chaînes de valeur a alimenté la multiplication des possibilités d'optimisation fiscale dite « agressive ». Au regard du droit de certains pays, notamment les États-Unis, il est en effet parfois relativement facile de déplacer la propriété intellectuelle sans coût fiscal³ pour la localiser dans des États qui offrent un taux d'imposition quasi nul ou qui accordent des dérogations ad hoc particulièrement favorables à certaines entreprises (cas des rulings, cf. par exemple la décision de la Commission européenne concernant les rulings accordés par l'Irlande à Apple).

En outre, ces localisations de convenance permettent également de tirer parti des incohérences entre les systèmes fiscaux des grands États⁴, voire des possibilités d'optimisation majeures que présentent certaines législations⁵.

2 Ces prix devant se rapprocher des prix de marché entres entreprises indépendantes (concept « at arm's length »).

3 En transfert de droits sur la propriété intellectuelle en France ne peut pas s'effectuer en franchise d'impôt et la plus-value, fonction des profits futurs attendus issus de la propriété transférée, est imposable à l'impôt sur les sociétés au taux de droit commun, ce qui n'est pas le cas aux États-Unis. Si la sortie de l'utilisation de la propriété intellectuelle hors des États-Unis avait été équitablement imposée les dissertations sur les modalités d'imposition de l'économie numérique et des GAFAs n'auraient plus lieu d'être, parce que le transfert hors des États-Unis se serait avéré trop coûteux fiscalement.

4 Par exemple, certains types de sociétés sont considérées comme transparentes dans un pays et comme opaques dans un autre. Une filiale considérée dans son pays de résidence comme transparente n'y est pas imposée : ses revenus sont réputés être imposés au niveau de sa holding. Si le pays de résidence de sa holding considère quant à lui la filiale comme opaque, les revenus versés à la holding seront réputés déjà imposés et ne seront donc pas taxés. L'activité a ainsi échappé à toute forme d'imposition.

5 L'Irlande permet ainsi à une société incorporée à Dublin d'être imposée aux Bermudes parce que son siège de direction effective y serait situé. Le Gouvernement irlandais s'est engagé à abolir ce mécanisme, utilisé dans le « double irlandais », en 2020.

À titre d'exemple, voici l'organisation fiscale de quelques-uns des géants du numérique :

- **Google** : la licence d'exploitation de la propriété intellectuelle a été transférée (sans coût fiscal) en Irlande, tandis que l'ensemble des contrats de publicités (source de revenus de Google) sont signés en Irlande, par une filiale qui remonte le profit à une holding résidente fiscalement aux Bermudes ;
- **Apple** : la licence d'exploitation de la propriété intellectuelle a été transférée (sans coût fiscal) en Irlande, tandis qu'un ruling de l'administration fiscale irlandaise a conduit à rendre non imposable en Irlande l'essentiel des revenus tirés de la vente de produits (revenus que les États-Unis ne taxeront que s'ils sont rapatriés⁶) ;
- **Amazon** : la licence d'exploitation de la propriété intellectuelle a été transférée (sans coût fiscal) à une première société luxembourgeoise fiscalement transparente mais opaque pour les États-Unis (principe du « check the box »), les profits des ventes de toute l'Europe sont localisés dans une seconde société luxembourgeoise, qui paie une redevance à la première et la déduit de son assiette imposable grâce à un ruling de l'administration fiscale luxembourgeoise.

Ces possibilités d'optimisation agressive sont érodées par les efforts conjugués des travaux de l'OCDE, des pressions diplomatiques et médiatiques qui pèsent sur les États arrangeants à l'excès et de l'action de la Commission européenne.

L'OCDE fait évoluer son code de conduite et ses principes directeurs pour mieux encadrer les prix de transfert et la taxation des actifs immatériels. À la suite des travaux BEPS, l'Union européenne a adopté en juillet 2016 la directive anti-évasion (ATAD), l'Irlande s'est engagée à renoncer à l'un de ses dispositifs d'optimisation agressive importants⁷ et la Commission européenne a condamné plusieurs rulings excessivement complaisants sur le terrain des aides d'État.

Même si des progrès restent largement souhaitables, notamment en matière de droit américain, ces avancées importantes permettent d'éviter que la mobilité des actifs immatériels ne fournisse un terrain trop favorable à l'optimisation agressive.

Ces avancées **ne traitent pourtant pas d'un point absolument crucial et spécifique à l'économie numérique** : la possibilité, sous l'empire du droit actuel, de localiser la vente d'un service numérique dans le pays de son choix. Un point commun aux trois schémas d'optimisation présentés plus haut est que chacun de ces géants localise **les profits de l'intégralité des ventes réalisées en Europe dans une filiale, située en Irlande ou au Luxembourg.**

Par exemple, tout contrat de vente de services de publicité par Google à un annonceur visant le public français est localisé en Irlande. Google prétend ainsi non seulement que le profit revient majoritairement à la société détentrice de la propriété intellectuelle, mais surtout que le chiffre d'affaires n'est absolument pas localisé en France ! Seules des activités de marketing, résiduelles, y seraient implantées.

⁶ Apple disposait, à la fin de l'année 2015, de 200 milliards de dollars de bénéfices non rapatriés aux États-Unis.

⁷ Il s'agit de la possibilité de considérer qu'une société fiscalisée aux Bermudes, par exemple, alors qu'elle était incorporée en Irlande, ramenant ainsi le taux d'imposition à 0 dans le cadre du montage connu sous le nom de « double irlandais ».

Cette assertion paraît insulter le bon sens, mais en l'absence d'implantation physique (les serveurs sont en Irlande) et de pouvoir de décision effectif (le contrat est formellement signé par Google Ireland), le juge n'a eu d'autre choix que de considérer que l'activité ne se déroulait pas en France⁸.

La convention fiscale signée entre la France et l'Irlande s'opposerait en effet à ce qu'il puisse conclure différemment :

- les bénéficiaires d'une filiale située dans l'un de ces États ne sont imposables que dans cet État, à moins qu'elle ne dispose d'un **établissement stable** dans le second État ;
- à défaut d'une installation fixe d'affaires, une entreprise ne dispose d'un **établissement stable** dans l'un des deux États que si elle dispose dans l'autre État d'un représentant (qui peut être une société du groupe) qui a la possibilité d'engager juridiquement cette entreprise.

Cette convention, dans notre ordre juridique, s'impose à notre droit interne puisqu'il s'agit d'un traité international. Une définition par la loi de la notion d'établissement stable qui permettrait d'interdire le recours à ces artifices pour une optimisation agressive serait ainsi mise en échec par cette convention.

De même, un renforcement de notre attirail anti-évasion, notamment de l'article 209 B du code général des impôts tel que l'avait proposé le député Yann Galut dans le projet de loi de finances pour 2017 (cf. article 78 du projet de loi⁹) devrait composer avec les conventions fiscales, pour un résultat difficile à déterminer par avance.

Il faut cependant noter que le juge ne manifeste aucune hostilité de principe à l'évolution de la situation actuelle, bien au contraire :

- le rapporteur public du contentieux opposant Google à l'administration fiscale a ainsi souligné que la « présente affaire révèle les carences de la base juridique actuelle » ;
- le Conseil constitutionnel n'a censuré l'article 78 de la loi de finances pour 2017, voté à l'instigation du député Yann Galut, que pour la seule raison qu'il laissait à l'administration le soin de choisir les contribuables qui entraient dans le champ d'application des dispositions concernées, lui confiant ainsi un pouvoir que la Constitution réserve à la loi.

En somme, le juge et le législateur, tout comme le citoyen, les experts et les institutions de réflexion (cf. encadré infra) tentent de résoudre ce que chacun reconnaît comme un problème majeur sans réussir à dépasser cet obstacle faussement indépassable : puisque la situation ubuesque actuelle provient des dispositions des conventions fiscales bilatérales, seul un accord international permettra de destituer Ubu.

⁸ Cf. <http://paris.tribunaladministratif.fr/content/download/105622/1058615/version/1/file/Ste%20Google%20ireland%20limited.jugements.pdf>

⁹ <http://www.assemblee-nationale.fr/14/ta/ta0865.asp>

Nos finances publiques et la compétitivité de nos entreprises méritent que l'on cherche des chemins loin de ce constat d'impuissance.

Différentes voies, infructueuses, examinées en France jusqu'à ce jour

Plusieurs institutions ou experts ont proposé des voies de réflexion pour adapter le droit fiscal aux activités numériques, telles que l'institut Montaigne, le Conseil National du Numérique, le rapport Colin et Collin...

Les propositions qui se dégagent se heurtent toutes à des obstacles majeurs, ou restent des principes dont il est difficile de trouver une traduction pratique :

- la représentation fiscale des acteurs en France, à partir d'un certain seuil d'activité mais se pose le problème de la jurisprudence de la CJUE qui prohibe l'obligation générale de représentation fiscale.
- l'extension au secteur numérique de taxes applicables aux acteurs français (taxe COSIP des opérateurs télécom ou redevance sur la copie privée versée aux ayants droits dont le montant dépasse 180 M€ par an). Mais comment l'appliquer au stockage de données et au cloud computing ?
- la mise en œuvre de taxes sur la publicité et sur le commerce électronique (taxe « Google 2.0 » avec comme assiette : le montant total des dépenses de publicité, soit 2,6 milliards d'euros avec un taux de 1%), mais leur rendement serait faible et leur mise en place complexe.
- la création d'une contribution sur la valeur ajoutée numérique, sorte de CVAE du digital. Mais alors, quels supports permettent de mesurer la création de richesse : le flux, le nombre de clic, l'adresse IP... ?
- un octroi numérique sous forme de droit d'accès aux infrastructures de réseaux (péage), mais qui constituerait une atteinte à la libre circulation des services au sein de l'UE.
- une imposition sur la base du concept de droit fiscal interne du « cycle commercial complet » adapté au numérique.
- la notion d'établissement stable virtuel à négocier au sein de l'OCDE (la renégociation des conventions peut s'effectuer à l'aide d'un instrument multilatéral).
- la convention multilatérale voulue par l'OCDE permet de modifier l'ensemble des conventions fiscales ratifiées par les pays signataires. Mais l'instrument se heurte aux éventuelles réserves des États et bien qu'il élargisse les cas d'établissement stable, la notion d'établissement stable virtuel lui échappe encore.

En la matière, il nous semble que les Britanniques nous aient ouvert la voie, rejoints depuis peu par les israéliens ou l'Arabie Saoudite. S'agissant des britanniques, leur raisonnement est le suivant : puisque les conventions internationales s'appliquent à l'impôt sur les sociétés, plaçons-nous en dehors de ce cadre en créant une taxe sur les bénéfices détournés, la Diverted Profit Tax adoptée fin 2015 par le Royaume-Uni (que reprenait la plupart des dispositions de l'amendement de Yann Galut).

En complément, afin de revenir dans le cadre général de l'impôt sur les sociétés, solution plus satisfaisante que la création d'une taxe ad hoc, complétons notre arsenal anti-évasion par une nouvelle définition de l'établissement stable, qui sera incluse dans les conventions fiscales au fur et à mesure de leur renégociation. En tout état de cause, rappelons que pour appliquer une convention fiscale bilatérale, une imposition par les règles de droit interne est indispensable.

Une intégration progressive de concepts nouveaux pourra donc s'effectuer dans des conventions renégociées (comme cela a été fait par le passé avec l'article 209 B du CGI)

Nous pensons que concurremment deux modifications législatives peuvent ainsi être introduites dans notre droit interne et que ces nouvelles approches de la fiscalisation des activités internet peuvent être menées de front. Il s'agit donc de réprimer immédiatement, par le biais d'une disposition anti-abus spécifique, les montages fictifs des géants du net d'une part, et d'autre part, de contribuer dans un second (même si les deux dispositions législatives nouvelles sont votées en même temps) par l'évolution de notre droit interne, à une approche nouvelle au plan international de la définition de l'établissement stable, parce que l'on est toujours plus fort dans les discussions lorsque l'on propose ce que l'on a déjà mis en place, plutôt que des concepts abstraits qui restent en réalité des paroles en l'air.

1. Créer un impôt sur les bénéfices détournés : la taxe « Abus »

C'est le fond de l'amendement de Yann Galut. Mais ici, il s'agit de créer un impôt nouveau, sui generis, sans insérer ces dispositions au sein de l'impôt sur les sociétés. Cet impôt aurait vocation à disparaître une fois que les conventions fiscales internationales permettront une application satisfaisante de la fiscalité aux situations nées des activités numériques. La reprise des dispositions de la Diverted Profit Tax anglaise permettra de faire masse, et de donner de la légitimité internationale à la démarche de la France.

Ce nouvel impôt ne serait par construction pas visé par les conventions fiscales internationales. C'est un impôt dissuasif qui vise à réprimer l'optimisation fiscale agressive. Cette taxe « Abus » ne vise pas une catégorie particulière d'acteurs économiques, mais tous les contribuables potentiels qui, par des montages dépourvus de substance et se traduisant par une imposition faible des revenus trouvant leur source en France évitent l'assujettissement aux divers impôts français (IS, CVAE etc...). Parce que cet impôt nouveau vise les montages artificiels, il serait compatible avec les principes de l'UE, tels qu'ils ressortent de la jurisprudence de la CJUE (décision Cadbury Schweppes).

Bien évidemment, il frappera surtout les montages organisés par les GAFA, et permettra de combattre deux situations :

- l'utilisation d'arrangements contractuels permettant d'éviter l'apparition d'un établissement stable local ; et
- l'utilisation d'entités juridiques dépourvues de substance économique.

Cette taxe « Abus » serait donc distincte de l'impôt sur les sociétés pour un taux toujours supérieur à l'IS de façon à inciter les différents acteurs à établir une présence imposable en France, ainsi que l'a prévu le Royaume-Uni. Dans un premier temps, son taux serait ainsi de 35% puis de 30% lorsque l'IS passera à 28% puis de 28% lorsque le taux passera à 25%.

Une exonération pourra être prévue en dessous d'un certain seuil de ventes en France (10M€ par exemple). Cet impôt nouveau serait appliqué aux entités suivantes :

- une société établie hors de France, lorsque des ventes de biens ou de services sont effectuées par une autre société qui lui est liée ou par un établissement stable d'une société qui lui est liée,
- une société établie en France ou un établissement stable établi en France qui a une transaction significative avec une société liée établie hors de France.

Deux tests alternatifs seraient ainsi créés :

- Le fait d'avoir évité la création d'un établissement stable à l'aide d'un montage artificiel : lorsqu'une société étrangère vend des biens ou des services à des consommateurs français, avec une société liée au sens de l'article 39-2 du CGI, qui exerce des activités en relation avec ces ventes, par exemple des services de support marketing. Presque comme en matière d'abus de droit, il faudrait que le but « principal » (et non plus exclusif) soit d'éviter l'impôt en France ou que les profits réalisés au sein des sociétés étrangères liées (jusqu'à la société ultime dans la chaîne de participation) soient soumis à une imposition inférieure au ¼ de l'impôt français que la société étrangère considérée aurait supportée si elle avait été située en France (en cohérence avec les dispositions sur les prêts « hybrides » codifiées à l'article 212 1 b du CGI). L'assiette de la taxe serait constituée par le profit trouvant sa source en France sous déduction éventuelle de l'impôt payé localement. Ce serait au contribuable étranger de mettre à cette occasion en avant tout type de charges dont il souhaiterait voir admettre la déduction. Une solidarité fiscale serait créée avec la société liée présente le cas échéant en France pour les besoins du recouvrement de l'impôt.

- L'absence de substance économique (ce concept est connu avec la jurisprudence sur la fictivité des transactions en matière d'abus de droit) lorsqu'un montage ou une transaction (par exemple le paiement d'une redevance déduite de l'assiette imposable française) a eu comme objet principal d'éviter le paiement de l'impôt en France et que la transaction considérée produit un avantage fiscal supérieur à l'avantage économique de cette transaction pour l'entité considérée, ou encore que l'avantage économique apporté par une entité à l'autre entité liée est inférieur au gain fiscal obtenu. L'assiette de la taxe serait constituée par la différence entre le profit qui aurait été réalisé sans cette transaction et le profit actuellement déclaré en tenant compte de la transaction. Par exemple, pour une redevance considérée comme « fictive », le montant de la redevance constituerait serait l'assiette de la taxe.

2. Introduire en droit interne le concept d'établissement stable virtuel, à savoir la présence digitale significative

Les critères de droit interne s'appliquent nécessairement en premier, avant application de toute convention fiscale. Ce n'est qu'en présence d'une convention fiscale et d'une situation de double imposition, donc d'imposition dans chacun des deux États, que les critères conventionnels trouvent à s'appliquer.

Le droit interne connaît les concepts de représentant, d'établissement et celui jurisprudentiel de cycle commercial complet.

Rien n'interdit donc d'inclure dans le CGI à l'article 209.1 le concept de présence fiscale significative. Ces dispositions s'appliqueraient dans les conventions fiscales renégociées (ou en l'absence de convention fiscale), et fourniraient un modèle concret à proposer dans les échanges internationaux sur le cadre fiscal.

Cette présence digitale significative serait constituée par les éléments suivants :

- un nombre significatif de contrats pour des services internet conclus avec des résidents de France ;
- un nombre significatif d'utilisateurs du site en France ;
- le site est adapté pour l'utilisation par des internautes français (traduction en français) ;
- un fort trafic du Web avec des utilisateurs français ;
- une corrélation forte entre les montants payés par des entités françaises à une société non résidente et le niveau d'utilisation d'internet par des utilisateurs français. Les profits attribuables à l'établissement français seraient déterminés sur la base d'une

analyse fonctionnelle et d'une approche économique conforme au corpus de règles issu de l'OCDE et des actions BEPS (tout particulièrement la value chain analysis).

À cet égard, il serait également nécessaire d'introduire ces concepts au sein de l'article 57 du CGI comme cela avait été proposé par l'Inspection des Finances dans son rapport de mars 2013 (mission de comparaison internationale sur la lutte contre l'évasion fiscale via les échanges économiques et financiers intra-groupe).

En conclusion, il n'est nul besoin d'attendre un improbable accord international avec les pays qui ont fait de l'optimisation agressive des géants du numérique un levier de leur croissance pour remettre sur ses pieds une fiscalité du numérique actuellement sens dessus dessous.

Une approche purement nationale, qui plus est déjà adoptée par certains de nos partenaires, permettra d'apporter une réponse concrète et à court terme au défi qui nous est lancé.

Surtout, elle permettra de défendre les start-up françaises, leurs entrepreneurs si talentueux, et facilitera l'émergence de groupes numériques européens qui font actuellement **face à une situation de concurrence déloyale liée à la différence gigantesque entre la charge fiscale qu'ils supportent et celle de leurs concurrents américains**.

Il faut que la croissance de l'économie numérique cesse de se faire « sur le dos » de l'Europe et tout particulièrement de la France.

Au-delà de cette pure question de concurrence déloyale, **il s'agit également d'une question de solidarité nationale et d'égalité devant les charges publiques**. Les groupes américains de l'économie numérique bénéficient par exemple (entre autres avantages) de l'excellence de la formation française de nos ingénieurs ou de nos informaticiens. Cette formation financée pour une grande part au travers de l'impôt, il est temps qu'ils y contribuent aussi.

Vincent Renoux.

LE THINK TANK DE LA NOUVELLE DONNE.

La Digital New Deal Foundation a pour vocation d'éclairer de la manière la plus complète possible les évolutions à l'œuvre au sein du phénomène de « digitalisation », dans l'acception la plus large du mot, et d'élaborer des pistes d'actions concrètes à destination des entreprises et des décideurs publics français et européens. Portés par l'expertise de leurs rédacteurs et leur insertion dans le débat public, les travaux de la Fondation pourront participer à l'élaboration d'une pensée française et européenne de la régulation digitale au service de la mise en place d'un cadre équilibré et durable.

Le Conseil d'administration

Les membres du Conseil d'administration de la Digital New Deal Foundation sont tous membres fondateurs. Ils sont issus d'horizons divers tout en étant en prise directe avec la transformation digitale des entreprises et des organisations. Forts de leur intérêt commun pour les questions numériques, ils ont décidé d'approfondir leurs débats en formalisant un cadre de production et de publication au sein duquel la complémentarité de leurs expériences pourra être mise au service du débat public et politique. Ils s'impliquent personnellement dans la vie de la Digital New Deal Foundation.

Un délégué général (Arno Pons) assure par ailleurs la coordination de l'ensemble des activités du think-tank et pilote avec le président fondateur (Olivier Sichel) les orientations stratégiques de la fondation.

Contact : contact@thedigitalnewdeal.org | **Site :** www.thedigitalnewdeal.org

Olivier Sichel

President Fondation Digital
New Deal



Laurent Alexandre

Fondateur de Doctissimo et de
DNA Vision



Sébastien Bazin

PDG AccorHotels

Michel Combes

PDG SFR



Nicolas Dufourcq

DG de Bpifrance



Yves Poilane

DG Telecom Paris Tech



Judith Rochfeld

Professeur agrégée de Droit,
Panthéon Sorbonne



Alain Minc

Président AM Conseil



Robert Zarader

PDG Equancy