



Arsene engagés, avocats et citoyens

RAPPORT RSE 2023

ARSENE
TAXAND NETWORK



PRÉAMBULE

La société Arsene est un cabinet d'avocats créé en 2004 avec l'ambition de devenir un cabinet de référence indépendant de toute activité de certification des comptes offrant aux entreprises et grands groupes nationaux et internationaux un conseil de premier plan en matière fiscale. La création du cabinet a été prolongée par la fondation d'un réseau international de cabinets partageant la même ambition, le réseau Taxand et Arsene Innovation, société de conseil dédiée aux projets innovants. Ce projet global repose sur un esprit de conquête et de croissance de la part des associés et des collaborateurs d'Arsene, et promeut le partage des opportunités et du savoir dans un esprit de solidarité.

Nous sommes une structure humaine qui ne vaut que par les hommes et les femmes qui la composent et par les valeurs partagées de recherche de l'excellence, d'intégrité, de service au client, de transmission et d'esprit entrepreneurial.

La gestion des ressources humaines, le recrutement et la promotion des collaborateurs et des associés sont menés sur la base du mérite et des compétences de chacun au bénéfice de notre développement. En toutes circonstances, nous avons à cœur de promouvoir et de protéger notre communauté, d'assurer la transmission du savoir-faire aux nouvelles générations et de favoriser les promotions et l'évolution des carrières.

Un mantra :

Arsene, unique ensemble.

Et des déclinaisons infinies et tournées vers les autres dans une démarche Responsable, Sociétale et Environnementale.

Le rapport 2023 présente les actions mises en place cette année et organisées autour des quatre pôles :

1. **Le bien-être au travail, une nécessité pour un développement collectif harmonieux**
2. **Les ressources humaines au cœur de notre démarche éthique**
3. **L'engagement sociétal comme ciment du cabinet**
4. **La défense de notre environnement, point d'ancrage de la transmission aux générations futures**



- 01 SE SENTIR BIEN AU TRAVAIL 04**

- 02 DÉVELOPPER UNE VISION ÉTHIQUE DE NOTRE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES 12**

- 03 S'ENGAGER POUR LES AUTRES 15**

- 04 DÉFENDRE NOTRE ENVIRONNEMENT 19**

01 SE SENTIR BIEN AU TRAVAIL

En tant qu'avocats et citoyens, nous préservons chez Arsene le bien-être, la santé et la sécurité de nos collaborateurs.

/ Parentalité

Chez Arsene, la famille reste une valeur cardinale !

Afin de faciliter le retour au travail des jeunes parents, Arsene accompagne ses collaboratrices et ses collaborateurs en leur offrant la possibilité de bénéficier d'une **place en crèche**, à proximité de leur lieu de vie, grâce à un réseau de crèches partenaires. Déjà **30** de nos collaborateurs ont pu en profiter.

Chez Arsene, nous sommes fiers d'appartenir au Barreau de Paris, premier barreau de France à offrir, depuis 2014, un **congé paternité de 4 semaines**. A ce jour, **38** papas arséniens ont pu en bénéficier.

Enfin, nous avons à coeur d'offrir, à nos collaboratrices et collaborateurs et à leurs enfants de 0 à 10 ans, un moment unique de convivialité à l'occasion des fêtes de fin d'année. Cette année, notre événement a réuni **91** enfants et leurs parents.



Crédit photo: Ivan Mathie

Question : Qu'est-ce que t'apporte le « berceau Arsene » dans ta qualité de vie au travail et ton équilibre de vie ?

A: L'arrivée d'un premier enfant est un chamboulement dans la vie personnelle et a forcément un impact sur la vie professionnelle. Pendant une grossesse, et encore plus s'il s'agit de la première, on part de zéro et sans repère. Dès le début, mon souhait était d'utiliser la crèche comme mode de garde, mais je connaissais aussi les difficultés pour obtenir une place par le biais du circuit classique et le risque de ne pas en avoir. Savoir qu'une place en crèche était garantie par le cabinet m'a permis d'anticiper de manière sereine le départ mais également le retour de congés maternité. Aujourd'hui, c'est un soulagement d'avoir un mode de garde stable, ce qui me permet d'appréhender tranquillement les journées de travail.

Q : Est-ce que cela a été un critère important dans ton choix de rejoindre Arsene ?

A: Oui, surtout quand on voit la difficulté aujourd'hui pour avoir une place en crèche ou trouver un autre mode de garde de confiance. Contrairement à ce qui est pratiqué dans d'autres structures, chez Arsene tout le monde peut bénéficier de la place en crèche pour un enfant et dans les mêmes conditions.

Q : Est-ce que ton fils apprécie sa place en crèche ?

A: Il est très heureux et arrive avec le sourire tous les matins. Il a ses habitudes et j'ai même parfois du mal à obtenir un « au revoir » :-)

Audrey Vivaldi,
Manager au sein de l'équipe TVA et
Maman d'Arthur



Ludovic Genet
Avocat et Papa x2

Crédit photo: Ivan Mathie

« Le berceau Arsene facilite la conciliation vie privée - vie professionnelle en assurant une solution de garde pour son enfant. Cela nous offre une plus grande tranquillité d'esprit pour se concentrer sur les choses essentielles ».



/ Travail à distance

Afin de favoriser un **meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée** et d'améliorer les conditions de travail au sein du cabinet, Arsene a adopté une charte ayant vocation à définir les règles relatives au travail à distance, tout en prenant en considération les impératifs liés à la formation des collaborateurs, l'activité et les spécificités de certaines fonctions.

Aujourd'hui, l'ensemble des collaborateurs bénéficie de 5 jours de travail à distance par mois.

Même à distance, nous sommes en mesure d'assurer à Arsene la continuité de notre activité même à distance et la qualité des services rendus à nos clients tout en garantissant la confidentialité et la sécurité des données.



/ Cohésion

Chez Arsene, **nous cultivons le partage de nos passions et l'esprit sportif**. Plusieurs comités initiés et portés par des collaborateurs sont soutenus financièrement par le cabinet. Ils encouragent la cohésion, l'esprit d'équipe, la motivation et l'entraide au travers de différentes activités sportives auxquelles l'ensemble des membres du cabinet peut participer.



À ce titre, l'Arsene Football Club et l'Arsene Running Club sont ouverts à tous et réunissent plus de 30 collaborateurs qui s'entraînent ensemble et participent chaque année à de nombreuses compétitions sous le flambeau d'une même équipe Arsene (matches inter-cabinets, semi-marathon, courses lumières, 10km et 20km de Paris, etc).

Le cabinet organise également, tout au long de l'année, de nombreux événements internes pour partager des moments forts avec les collaborateurs, tels que les soirées d'été et de fin d'année ou les séminaires d'équipe.

L'ARSENE RUNNING CLUB EN QUELQUES CHIFFRES

20 coureurs

en moyenne, ultra-motivés, avec un coach qui nous pousse à nous dépasser chaque semaine.

5 terrains

d'entraînement pour varier les plaisirs (Parc Monceau, Stade Paul Faber, Trocadéro, Avenue McMahan, Montmartre).

+5 000 km

courus chaque année par la team - l'équivalent d'un Paris-New York et d'un Paris-Marseille couru en compétition (environ 750 km), sur des affiches de prestige: Semi de Paris, 20km de Paris et marathon, Jurisrun.

L'ARSENE FOOTBALL CLUB, C'EST AUSSI UNE VINGTAINE DE COLLABORATEURS QUI :



Se réunissent par équipes de 5 joueurs, s'affrontent et se confrontent à d'autres équipes deux fois par mois.



Suent 1980 minutes, 33 heures, soit le temps de regarder 13 fois le documentaire « Les yeux dans les bleus ».



Pratiquent des roulettes, des Madjer, des coups du scorpion et des sombreros à foison.

Question : Selon toi, quel est l'apport des différentes pratiques sportives proposées au sein du cabinet (running, football) ?

A : Pour ceux qui font régulièrement du sport, cela facilite l'organisation avec le travail, et améliore le bien-être au quotidien quand on fait un métier « sédentaire » (souvent assis derrière un écran).

C'est aussi un moyen de rencontrer d'autres personnes du cabinet avec lesquelles on travaille moins, voire de faire du business développement. Le sport crée et entretient un lien social. C'est un sujet de conversation, un facteur d'équilibre dans sa vie professionnelle.

Q : Est-ce que tu dirais que ton implication dans le running club t'apporte un lien particulier avec / au sein du cabinet ?

A : Le running club facilite la prise de contact avec les nouveaux arrivants et leur intégration, car ils nous voient comme un référent, notamment pour l'organisation d'évènements sportifs (ex : 10km, semi).

L'implication personnelle dans ces évènements procure une certaine satisfaction et c'est vraiment réciproque lorsqu'on voit les gens en profiter. L'augmentation du nombre de pratiquants est constante depuis la création du running club (il y a environ 4 ans). On devient aussi un peu « influenceuse » pour les autres. On redonne de la motivation à certaines personnes pour se (re)mettre au sport, ou pour ne pas lâcher. C'est une autre source de satisfaction personnelle.

On crée en plus un lien particulier avec certaines personnes qui pratiquent aussi régulièrement au sein du cabinet et qui deviennent au final des amis.

Q : Qu'est ce qui manque aujourd'hui ou pourrait être amélioré selon toi ?

A : Même si les plus jeunes sont aujourd'hui encouragés à venir, car le groupe est plus installé et respecté au sein du cabinet, avec des ambassadeurs qui favorisent la participation, d'autres sports pourraient aussi se développer pour toucher d'autres publics (ex : yoga) et faire découvrir d'autres disciplines même à ceux qui participent déjà activement et régulièrement.

Q : Ton meilleur souvenir sportif au sein du cabinet ?

A : La participation à des courses avec tout ce qui les entourent : la préparation, le débrief, les conseils entre collègues et les encouragements mutuels le jour j. Ce sont des souvenirs incroyables !

Alice Bouchaudy,

Avocate et semi-marathonienne



/ Petit Journal

Arsene est fier de son Petit Journal, publié périodiquement sous format électronique avec une présentation originale des nouveaux collaborateurs, les actualités des succès et des événements, les indiscretions des managers et des seniors, l'interview People, les actions caritatives de la Fondation et les exploits sportifs de nos collaborateurs mais aussi le carnet des naissances et l'espace détente. Bref, une bonne partie de la vie du cabinet dans ces quelques pages.



/ Elargir notre horizon

Chez Arsene, conscients de l'importance de la pratique de l'anglais dans notre métier, nous avons un **professeur d'anglais**, présent au sein du cabinet plusieurs jours par semaine, qui anime des cours d'anglais collectifs et individuels. Nos collaborateurs bénéficient ainsi de plus de 45h de formation à l'anglais par an.



/ Comité culturel

Le Comité culturel d'Arsene a été lancé en septembre 2022 à l'initiative de 5 collaborateurs.

Il s'est donné pour objectif de :

- Faire vivre des projets culturels;
- Créer du lien;
- Renforcer les équipes;
- Développer l'esprit Arsene.

En 2023, nous avons :

- proposé des sorties pour trois expositions, trois pièces de théâtre et un one-man show, réunissant à chaque fois 40 collaborateurs;
- organisé pour les collaborateurs une animation collective autour de la création de fresques picturales et un concours photos interne pour décorer nos locaux à Arsene %;
- lancé le Arsene Lecture Club, qui échange autour des dernières sorties littéraires et propose des suggestions de lecture aux collaborateurs.



Sophie Touzet
Business Development Coordinator
chez Taxand

« Le Comité culturel d'Arsene permet à tous les collaborateurs du cabinet (avocats et staff) de bénéficier de nombreuses sorties culturelles : club de lecture dans les locaux, invitations à des visites guidées d'expositions, sorties théâtre, et plus encore !

Elles permettent à tous de se cultiver pendant la pause déjeuner ou à la sortie du bureau et d'avoir ensuite des débats culturels passionnés avec ses collègues. Un luxe vraiment appréciable ! ».

/ Formation Premiers Secours

Huit demi-journées de formation ont été organisées entre septembre et octobre 2022 pour permettre à 110 collaborateurs de se former aux gestes de premiers secours.

Un formateur de la Protection civile de Paris s'est déplacé dans nos locaux et chacun est reparti avec son attestation.



Camille

Avocate et prête à vous sauver

Crédit photo: Ivan Mathie

« Nous avons eu la chance de participer à la formation premiers secours organisée par la Protection Civile de Paris. Grâce à cette formation en petits groupes, durant laquelle nous avons pu poser nos questions et effectuer les gestes avec un professionnel, nous nous sentons moins démunis face aux problèmes qui peuvent survenir tant sur le lieu de travail que dans notre vie privée. C'est très rassurant d'être formé à agir rapidement et efficacement en cas d'urgence. »



02 DÉVELOPPER UNE VISION ÉTHIQUE DE NOTRE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES

/ Diversité et inclusion au cœur de notre recrutement et du parcours des collaborateurs

Conscient des enjeux et de son rôle en tant qu'acteur économique, Arsene place les principes de diversité et d'inclusion au cœur même de ses recrutements et de la formation de ses futurs avocats.

Arsene reçoit des candidats originaires de plus d'une trentaine de masters de fiscalité de France, et s'engage à représenter les politiques sociales de ces masters en matière d'égalité des chances et de diversité au sein du cabinet.

La croissance des effectifs du cabinet depuis sa création, en 2004, s'est toujours accompagnée d'une volonté de **diversité** des cursus dans les profils étudiés, reçus en entretien et recrutés.

Cette volonté de diversité se concrétise d'abord au stade du recrutement des collaborateurs, qui s'appuie sur un processus de candidature ouvert et une sélection des meilleurs CVs / profils, indépendamment de la formation d'origine. Les candidats retenus sont ensuite reçus en entretien par des managers et associés de différentes équipes du cabinet, ce qui assure une large représentativité.

Au final, près de la moitié des collaborateurs du cabinet et candidats reçus en entretien sont diplômés d'une université non parisienne, assurant ainsi une représentativité importante des différents masters de Droit et masters spécialisés fiscal en France (plus d'une vingtaine de masters représentés par nos collaborateurs).

Chaque année, le cabinet organise une soirée "**portes ouvertes**" à destination des étudiants des masters spécialisés en fiscalité pour leur permettre de découvrir la vie du cabinet, ses équipes, ses métiers et de se familiariser à notre environnement en amont d'une candidature.





Yoann Chemama,
Avocat associé

Crédit photo: Ivan Mathie

« Plus que jamais, la RSE est et doit continuer d'être au cœur de notre politique de recrutement en tant que moteur essentiel d'enrichissement collectif, d'adhésion à notre culture d'entreprise et de facteur clé d'attractivité pour tous les talents.

C'est en continuant de promouvoir la diversité géographique, culturelle et académique au sein de notre cabinet, autour d'une action cohérente au service de nos clients et de nos valeurs, que nous assurerons nos futurs succès collectifs ! »

Arsene est également présent à différents **événements de recrutement** organisés pendant l'année de type « forum des stages », « forum des collaborateurs » à l'Ecole de Formation du Barreau de Paris, Job Fair DJCE à Montpellier, Forum HEC. Par ailleurs, afin de promouvoir la diversité dans notre profession, nous allons, par le biais de la Fondation Arsene, à la rencontre de collégiens et lycéens de milieux défavorisés pour les sensibiliser au métier d'avocat.

Plusieurs associés et collaborateurs interviennent de manière régulière dans divers Masters et écoles (Aix-en-Provence, Montpellier, Cergy, Lille, Dijon, Rennes, Paris, ...).

En outre, bien qu'Arsene soit un cabinet d'avocats indépendant dédié exclusivement à la fiscalité, les différents métiers représentés au sein même du cabinet (avocats, économistes, ingénieurs, développeurs, équipes administratives) sont le reflet d'une diversité précieuse tant pour la pratique de nos métiers que pour l'enrichissement personnel de chacun.

A l'avenir, Arsene souhaite continuer cet effort pour maintenir une diversité forte et aller chercher les futurs talents au-delà des cursus traditionnels, pour rester Unique, ensemble.

/ Esprit de transmission au cœur du parcours des collaborateurs

Chez Arsene, la transmission générationnelle est au cœur du parcours de carrière des collaborateurs et de promotion des jeunes associés.

Ainsi, le cabinet est fier d'avoir pu annoncer, presque chaque année depuis sa création, la promotion d'un à plusieurs nouveaux associés et d'avoir ainsi multiplié par 10 le nombre d'associés au sein du cabinet en 18 ans d'existence.



03 S'ENGAGER POUR LES AUTRES

Les valeurs de solidarité et d'implication ont toujours été au cœur de l'action d'Arsene. Ces valeurs se transmettent et se renouvellent au fil des générations, à l'intérieur du cabinet et autour de lui.

Depuis sa création, le cabinet soutient financièrement différents organismes à vocation sociale, médicale et/ou culturelle. Le développement de la Fondation Arsene depuis 2017 a également permis d'élargir les champs d'action, notamment en offrant la possibilité aux collaborateurs du cabinet de s'investir dans des projets associatifs à travers le mécénat de compétence.

/ Engagement au profit des organisations caritatives et culturelles

Depuis sa création, Arsene s'engage sur le plan sociétal pour agir sur des thématiques qui nous concernent tous.

Christelle Fontano

Assistante de Direction
au service des autres



Crédit photo: Ivan Mathie

« **La Fondation Arsene me permet de rencontrer des personnes fabuleuses, qui se sont mises au service des autres.**

Notamment Maria, une toute jeune fille qui utilise son temps libre pour trouver des subventions afin de soigner des enfants malades du cœur qu'elle appelle « ses petits frères et sœurs de cœur ». Sa conviction me porte chaque jour. »

Maria nous a contacté pour obtenir une subvention pour pouvoir accueillir et soigner d'autres soeurs et frères de cœur... (Association Mécénat Chirurgie Cardiaque)



Notamment au travers de l'**Institut Curie**, Arsene soutient la recherche et l'accompagnement médical en matière de lutte contre le cancer, qui constitue la première cause de décès en France chez les hommes et la seconde chez les femmes (382 000 nouveaux cas en France en 2018 selon Santé Publique).

Dans ce cadre, son engagement prend la forme d'un soutien financier conséquent, de 25 K€ par an par période de 5 ans (depuis 2017).



Frédéric Donnedieu de Vabres
*Président de la Fondation
et Avocat associé*

Crédit photo: Ivan Mathie

« Forts des valeurs de solidarité et de transmission aux générations futures qui animent le cabinet depuis sa création, les associés d'Arsene ont décidé de créer une Fondation qui a pour mission de susciter, soutenir et accompagner des projets en faveur de l'enfance et de la jeunesse en difficulté ».



/ FONDATION ARSENE : L'année 2023 a été très riche en événements et en actions de mécénat de compétence :

- 4^{ème} édition du Prix de l'Entrepreneur social et solidaire dont la soirée de remise du prix s'est tenue le 29 novembre 2023 à l'Intercontinental Champs Elysées ;
- Semi-Marathon solidaire organisé le 5 mars 2023 et ayant réuni 74 collaborateurs et amis de la Fondation Arsene laquelle a octroyé un soutien d'un montant de 32 635€ ;
- Grand succès sur les actions de mécénat de compétence en 2023 :
 - *Lire pour en Sortir* (ateliers d'éloquence, fiches de lecture...) ;
 - *Sport dans la Ville* (tournoi solidaire de tennis à Roland Garros) ;
 - *Refugee Food* (ateliers de CV et lettres de motivation) ;
 - *Viens Voir Mon Taf* (accueil de stagiaires de 3^{ème}, ateliers code de l'entreprise, ateliers lettres de motivation et CV, mise en place d'un escape game...).



Nous avons également continué à collaborer avec nos partenaires privilégiés et rencontré de nouvelles et très belles associations :

- Continuité des partenariats avec les associations phares de la Fondation Arsene :
 - *L'enfant@l'hospital*
 - *Le Gai Rire*
 - *Lire pour en sortir*
 - *Sport dans la Ville*
 - *Les Pâtes au Beurre*
- Octroie de nouvelles subventions lors du Comex du 1^{er} juin 2023 :
 - *Compter sur demain* qui a pour objet d'aider les enfants défavorisés à accéder à l'éducation et à vivre dignement ;
 - *Ça m'résille* qui met en place des projets où l'art devient un support pour les institutions socioéducatives.
 - *Mécénat Chirurgie Cardiaque* pour laquelle le soutien de la Fondation vise à financer l'accueil de deux enfants africains gravement malades du coeur afin que l'hôpital puisse leur prodiguer les soins nécessaires à leur survie.
 - *Crée ton avenir !!!* qui a pour engagement de permettre aux jeunes de prendre leur avenir en main et de sécuriser leur parcours vers l'insertion professionnelle ou l'enseignement supérieur, en mobilisant un environnement aidant.





Charles-Antoine
Avocat philanthrope
et sportif du dimanche

Crédit photo: Ivan Mathie

« En tant que membre fantôme de tous les clubs sportifs du cabinet, ma participation à cette course solidaire était une évidence. Inspiré par les athlètes de haut niveau qui m'entourent au quotidien, porté par la foule et transcendé par l'enjeu et la cause soutenue, cet événement a été l'occasion de repousser mes limites.

Je retiendrais de cette course, outre que la pratique très occasionnelle du sport n'est pas forcément bonne pour la santé, que j'ai réussi à courir un semi-marathon en termes de distance et un marathon en termes de durée. Qui sait, si la Fondation renouvelait l'initiative l'année prochaine, je serais probablement sur la ligne de départ ».

04 DÉFENDRE SON ENVIRONNEMENT

Les valeurs de transmission ayant toujours été au cœur du projet Arsene, c'est tout naturellement que la démarche environnementale s'inscrit dans les réflexions et les actions d'Arsene et de ses collaborateurs qui sont avant tout des membres de la cité.

Plus qu'une somme d'individualités, Arsene est un **Ensemble**, un collectif important qui par sa taille a nécessairement un impact mais aussi un pouvoir d'actions au service de notre Unique planète.

Fidèles à nos engagements environnementaux, nous mettons le cap vers la surcompensation.

/ Recyclage

Depuis mai 2023, nous avons noué un partenariat avec les **Joyeux Recycleurs**. Nous avons supprimé les poubelles individuelles, installé des box de recyclage dans nos locaux pour les bouteilles plastique, les canettes, le verre et le marc de café.



Delphine Perrin
Responsable Communication/RSE

Crédit photo: Ivan Mathie

« Mettre en place le tri sélectif n'a pas été facile... L'objectif 0 poubelle est quasiment atteint même si cela demande encore un effort individuel. Les 673 kg de déchets récoltés (depuis la mise en place) et transformés en objets recyclés sont une belle récompense ».

/ Ca roule chez Arsene

Depuis juillet 2022, Arsene encourage la mobilité douce. Nous travaillons avec **Tim Mobilité** pour proposer à nos collaborateurs plusieurs choix de vélos, du gravelle au vélo cargo en passant par le vélo électrique.

Nous fêtons le quatrième onboarding en avril 2024. Le cabinet finance 60% du loyer mensuel du vélo. À ce jour, 31 collaborateurs en bénéficient.



Camille,
Avocate en selle de course

Crédit photo: Ivan Mathie

« Encourager la pratique du vélo répond à un objectif double : étendre la démarche RSE hors les murs et cultiver l'esprit sportif des collaborateurs ».





/ Choix parmi nos prestataires au quotidien

Nous nous efforçons de choisir des prestataires en cohérence avec nos valeurs et notre politique RSE. Nous travaillons avec des traiteurs soucieux de leur environnement, qui privilégient les circuits courts, les produits de saison et qui n'utilisent plus de plastique. Nous faisons notamment appel à **Twenty Peas** dont les livraisons se font avec des véhicules roulant au biogaz.

Nous évaluons systématiquement le bilan carbone de nos événements collaborateurs avec la société Alchiimi. A titre d'exemple, notre dernière soirée d'été a émis : sur la base de 160 personnes, 2,06T CO2e, soit 13Kg CO2e par personne ce qui représente, selon leur calculateur carbone, un bilan inférieur de 4 points à la moyenne. Nous évaluerons celle de notre soirée de Noël en continuant à réduire l'impact carbone.

Nous avons choisi les **Cafés Joyeux** pour nos machines à café en grains. Cette entreprise torréfie son café à Strasbourg et fait appel à des travailleurs en situation de handicap pour la préparation et l'expédition de ses commandes.

Arsene a également réduit sa consommation de papier en dématérialisant les bulletins de salaires et les tickets restaurants des collaborateurs. Ils ont désormais accès à un coffre-fort électronique et une carte de paiement **Swile**.

S'agissant de l'achat de nos goodies, nous privilégions les circuits courts et la fabrication française. Pour éviter le matériel jetable, nous avons doté les collaborateurs de gourdes, mugs et couverts réutilisables en matière bio-sourcée.





À SUIVRE...