

L'angle mort des traités de libre-échange : la fabrique d'une rente monopolistique

**Cartographie analytique de l'instrumentalisation
de l'accord UE-Mercosur par le groupe JBS**



*Sous la direction de Christian Harbulot
Rédacteur Arnaud de Morgny*

Avertissement méthodologique

Le présent rapport restitue une cartographie analytique de l'instrumentalisation de l'accord intérimaire commercial entre l'Union européenne et les pays du Mercosur (iTA), entré en application provisoire le 1er mai 2026, par le groupe brésilien JBS - leader mondial des filières viandes.

L'étude est réalisée en toute indépendance. Elle repose notamment sur des informations, données et documents issus de sources publiques, ainsi que, le cas échéant, sur des éléments communiqués au rédacteur dans le cadre de son étude. Toutes les opinions, analyses, appréciations, hypothèses, projections et estimations qui y figurent traduisent le jugement de l'auteur à une date déterminée- le 1^{er} mai 2026- et sont, par nature, susceptibles d'évolution dans le temps, en fonction notamment d'éléments nouveaux, de vérifications complémentaires, d'une modification du contexte factuel, juridique, économique ou opérationnel, ou d'un réexamen de l'analyse.

Cotation

Toutes les sources mobilisées sont publiques. Chaque élément factuel mobilisé est sourcé. La cotation des sources suit le code amirauté OTAN STANAG 2511, associant une lettre indiquant la fiabilité de la source - A pour complètement fiable, B pour habituellement fiable, C pour assez fiable, D pour peu fiable, E pour non fiable, F pour non évaluable - et un chiffre indiquant la crédibilité de l'information transmise - 1 pour confirmée par d'autres sources, 2 pour probablement vraie, 3 pour possiblement vraie, 4 pour douteuse, 5 pour improbable, 6 pour non évaluable. La cotation amirauté n'apprécie pas la pertinence d'une source au regard de l'analyse mais sa fiabilité intrinsèque et la crédibilité de l'information transmise. L'index complet figure en annexe finale.

Etude terminée le 1^{er} mai 2026

Sommaire

Avertissement méthodologique.....	1
Cotation.....	1
Sommaire	2
Synthèse exécutive.....	8
1 - Le cadre stratégique général : la fabrique d'une rente monopolistique transnationale .	8
2 - L'anatomie technique du dispositif iTA et la quantification de la rente.....	10
3 - La cartographie matérielle de JBS : six niveaux articulés en dispositif systémique	11
4 - La lecture sectorielle dynamique : quatre filières, quatre stratégies.....	13
5 - Un rapport particulier au droit et un passé juridictionnel chargé.....	15
6 - La comparaison structurée JBS / MHP : du prototype à la version industrielle continentale	18
7 - Le séquençage institutionnel et la chronologie des actes décisifs	19
8 - Conclusion : signaler, équiper, mobiliser	22
Introduction générale.....	25
1. Objet et enjeu du rapport	25
Partie I - Anatomie technique	27
Section 1.1 - L'architecture procédurale de l'iTA et la séquence des actes décisifs.....	28
1.1.1 - Du Tour de Vienne au règlement 2026/888 : une genèse à trois temps.....	28
1.1.2 - La chronologie des actes décisifs septembre 2025 - mai 2026	29
1.1.3 - La séquence stratégique : analyse au sens de Coutau-Bégarie	31
1.1.4 - L'architecture juridique du dispositif : les trois textes clefs	32
Section 1.2 - Le premier mécanisme générateur : la délégation allocative au bloc Mercosur	33
1.2.1 - L'inversion radicale du modèle classique de gestion des contingents	33
1.2.2 - Le mécanisme de la délégation allocative au bloc Mercosur	35
1.2.3 - La capture réglementaire transnationale au sens de Stigler	36
1.2.4 - La stratégie indirecte d'usure par capture du dispositif d'allocation	37
Section 1.3 - Le deuxième mécanisme générateur : le certificat numérique de l'article 3-30	40
1.3.1 - La logique procédurale du certificat numérique	40
1.3.2 - Les conséquences directes pour le marché européen	40

1.3.3 - L'absence de précédent dans l'histoire des accords commerciaux européens ...	41
1.3.4 - La maskirovka économique.....	42
Section 1.4 - Le troisième mécanisme générateur : la neutralisation du plafond de 15 % par opérateur.....	43
1.4.1 - La règle européenne classique du plafond de 15 %	43
1.4.2 - Le mécanisme de neutralisation introduit par l'iTA.....	44
1.4.3 - L'effet conjugué des trois mécanismes : un dispositif systémique	45
1.4.4 - L'analyse de la matrice à cinq axes appliquée au dispositif systémique	46
Section 1.5 - Quantification de la rente captable par segment	47
1.5.1 - Cadre méthodologique de la quantification	47
1.5.2 - Le segment bovin : 99 000 tonnes à 7,5 % de droits	48
1.5.3 - Le segment volaille : 180 000 tonnes à droits zéro.....	49
1.5.4 - Le segment porc : 25 000 tonnes à droits réduits	50
1.5.5 - La synthèse quantitative	52
1.5.6 - L'amplification par les flux hors quotas et l'effet de consolidation pluriannuelle	53
1.5.7 - L'application du « modèle de Krueger retourné » aux estimations sectorielles ..	54
Section 1.6 - Lecture stratégique synthétique : la stratégie indirecte d'usure formalisée .	55
1.6.1 - L'agencement des trois mécanismes comme stratégie indirecte d'usure	55
1.6.2 - L'analyse comme stratégie d'usure en trois temps	56
1.6.3 - L'analyse comme opération en temps de paix	57
1.6.4 - Synthèse opératoire : la mobilisation conjointe de la matrice à cinq axes	58
1.6.5 - L'enjeu opératoire de la quantification : un signal stratégique.....	59
Partie II - Cartographie JBS	61
Section 2.1 - Niveau 1 : architecture capitaliste	61
2.1.1 - Sommet capitaliste : la famille Batista et le véhicule J&F.....	62
2.1.2 - Holding ultime cotée : JBS N.V.	62
2.1.3 - Sub-holdings juridictionnelles : le réseau luxembourgeois	64
2.1.4 - Lecture stratégique : invisibilisation par interposition de juridiction.....	66
Section 2.2 - Niveau 2 : architecture financière offshore	66
2.2.1 - Le Luxembourg : hub central du dispositif.....	67
2.2.2 - Réservoirs et ramifications offshore complémentaires.....	67
2.2.3 - Le mécanisme BEPS systématique : analyse au sens de Stigler.....	68

2.2.4 - Lecture stratégique : la rente captée comme capacité de réinvestissement.....	69
Section 2.3 - Niveau 3 : architecture industrielle européenne	70
2.3.1 - Royaume-Uni et Irlande : Pilgrim's Europe.....	70
2.3.2 - France : Moy Park France SAS, seul ancrage industriel direct.....	71
2.3.3 - Pays-Bas : pôle plant-based étendu (Vivera et De Vegetarische Slager).....	71
2.3.4 - Italie : Rigamonti, King's, Principe.....	72
2.3.5 - Espagne : BioTech Foods, leader mondial de la viande cellulaire	72
2.3.6 - Lecture stratégique : présence préinstallée et amplification systémique.....	72
Section 2.4 - Niveau 4 : architecture de négoce et de trading	73
2.4.1 - Royaume-Uni : JBS Global (UK) Limited	73
2.4.2 - Belgique : JBS Toledo NV.....	74
2.4.3 - L'articulation systémique : la boucle exportation-importation.....	75
2.4.4 - Lecture stratégique : la condition technique de la captation de rente	75
Section 2.5 - Niveau 5 : architecture logistique européenne	76
2.5.1 - Rotterdam : hub principal des importations de volaille brésilienne	76
2.5.2 - Anvers : hub secondaire articulé avec JBS Toledo NV	77
2.5.3 - Le Havre : point d'entrée marginal vers le marché français.....	77
2.5.4 - Lecture stratégique : la fluidité physique comme condition d'écoulement.....	78
Section 2.6 - Niveau 6 : architecture commerciale aval.....	79
2.6.1 - La grande distribution européenne	79
2.6.2 - La restauration commerciale et collective.....	79
2.6.3 - Le portefeuille de marques globales.....	80
2.6.4 - Lecture stratégique : la sécurisation de l'écoulement aval	81
Partie III - Le passif juridictionnel des frères Batista	83
Section 3.1 - Brésil : Matrice originelle du contentieux (2016-2023)	83
Section 3.2 - Argentine : Contentieux dérivé sur l'acquisition Swift-Armour (2005-2017). 85	
Section 3.3 - États-Unis : Application extraterritoriale du FCPA et antitrust Sherman Act (2020)	85
Section 3.4 - Union européenne : Contentieux indirect, signaux normatifs et matrice de risque en gestation (2020-2026)	86
Section 3.5 - Synthèse stratégique.....	88
Partie IV - Comparaison structurée JBS / MHP	90
Section 4.1 - Paramètre 1 : régime juridique du contingent et architecture procédurale..	91

4.1.1 - Le régime ukrainien sous le DCFTA UE-Ukraine 2017-2026	91
4.1.2 - Le régime brésilien sous l'iTA UE-Mercosur post-1er mai 2026.....	91
4.1.3 - Comparaison synthétique du paramètre 1.....	92
Section 4.2 - Paramètre 2 : nature de l'opérateur dominant et structure capitaliste....	93
4.2.1 - Myronivsky Hliboproduct : structure capitaliste et profil.....	93
4.2.2 - JBS : structure capitaliste et profil	93
4.2.3 - Comparaison synthétique du paramètre 2.....	94
Section 4.3 - Paramètre 3 : adossement au capitalisme d'État et soutien public	95
4.3.1 - MHP et l'adossement aux financements publics européens.....	95
4.3.2 - JBS et le soutien massif de la BNDES	96
4.3.3 - Comparaison synthétique du paramètre 3.....	96
Section 4.4 - Paramètre 4 : volumes captés et part de marché des contingents européens	97
4.4.1 - MHP et la captation de plus de 90 % des contingents européens	97
4.4.2 - JBS et l'estimation de captation à 80-85 %.....	98
4.4.3 - Comparaison synthétique du paramètre 4.....	98
Section 4.5 - Paramètre 5 : utilisation de la rente captée et stratégie d'expansion	99
4.5.1 - MHP et la trajectoire d'acquisitions européennes 2021-2024.....	99
4.5.2 - JBS et la trajectoire d'acquisitions européennes 2009-2025.....	100
4.5.3 - Comparaison synthétique du paramètre 5.....	101
Section 4.6 - Paramètre 6 : capacités logistiques européennes et hubs portuaires	101
4.6.1 - MHP : transit terrestre et fragilité logistique.....	101
4.6.2 - JBS : intégration aux hubs portuaires Rotterdam et Anvers.....	102
4.6.3 - Comparaison synthétique du paramètre 6.....	103
Section 4.7 - Paramètre 7 : positionnement filière et diversification protéinique.....	103
4.7.1 - MHP : spécialisation avicole exclusive	103
4.7.2 - JBS : diversification protéinique structurante.....	104
4.7.3 - Comparaison synthétique du paramètre 7.....	105
Section 4.8 - Paramètre 8 : transparence et opacification du dispositif.....	105
4.8.1 - MHP : opacification limitée par la traçabilité géographique	105
4.8.2 - JBS : opacification structurelle multiniveaux	106
4.8.3 - Comparaison synthétique du paramètre 8.....	107

Section 4.9 - Paramètre 9 : conséquences observées (MHP) et projetées (JBS)	108
4.9.1 - Les conséquences documentées du dispositif MHP	108
4.9.2 - Les conséquences projetées du dispositif JBS sur l'horizon 2026-2035	109
4.9.3 - Comparaison synthétique du paramètre 9	109
Section 4.10 - Paramètre 10 : leçons stratégiques transversales du précédent MHP	110
4.10.1 - Les leçons défensives mobilisables	110
4.10.2 - Les leçons structurelles sur les futures négociations commerciales	111
4.10.3 - La leçon doctrinale centrale	111
Section 4.11 - Synthèse comparative et invariants structurels du modèle	112
4.11.1 - Les invariants structurels du modèle de capture	112
4.11.2 - Les écarts spécifiques entre les deux dispositifs	113
4.11.3 - La double caractérisation : continuité et sophistication	114
Partie V - Conséquences prospectives	116
Section 5.1 - Cadre méthodologique de la prospective opérationnelle	117
5.1.1 - La distinction prospective tendancielle et prospective opérationnelle	117
5.1.2 - Les trois sources empiriques de la prospective mobilisée	118
5.1.3 - La temporalité en trois phases	118
5.1.4 - La mobilisation de la matrice à cinq axes pour la prospective	119
Section 5.2 - Phase d'établissement (2026-2028) : la constitution des positions	120
5.2.1 - La montée en charge progressive des contingents	120
5.2.2 - La constitution des chaînes logistiques opérationnelles	120
5.2.3 - L'établissement des relations commerciales avec les acheteurs européens	121
5.2.4 - La consolidation des positions industrielles européennes pré-installées	121
5.2.5 - La fenêtre temporelle de la mobilisation préventive	122
Section 5.3 - Phase d'usure (2028-2032) : l'érosion structurelle des filières européennes	123
5.3.1 - La pleine montée en charge des contingents	123
5.3.2 - L'érosion des marges des producteurs européens	124
5.3.3 - La baisse supplémentaire du taux d'auto-provisionnement européen	125
5.3.4 - La mobilisation politique européenne et son délai structurel	126
5.3.5 - L'amplification des positions du groupe par exploitation de la rente	127
Section 5.4 - Phase de consolidation (2032-2035) : la transformation de l'usure en domination structurelle	127

5.4.1 - Les conditions de la consolidation	128
5.4.2 - Les cibles d'acquisition projetables par filière	128
5.4.3 - Le scénario empirique de référence : la trajectoire MHP.....	129
5.4.4 - L'irréversibilité partielle des acquisitions structurantes.....	130
Section 5.5 - Synthèse quantitative consolidée par filière sur la décennie	131
5.5.1 - Synthèse de la rente captable cumulée.....	132
5.5.2 - Synthèse des effets sur les filières européennes.....	132
5.5.3 - Synthèse des acquisitions projetées	133
Section 5.6 - Points de bascule et trajectoires alternatives.....	134
5.6.1 - La typologie des points de bascule	134
5.6.2 - Le tableau synthétique des points de bascule.....	136
5.6.3 - Les trois trajectoires prospectives	137
5.6.4 - La probabilité estimée des trois trajectoires	138
Annexes	140
Annexe 1 glossaire - Acronymes et notions techniques mobilisés dans le rapport	140
Annexe 2 - Index consolidé des sources cotées selon STANAG 2511.....	147
Annexe 3 - Justification méthodologique des trois trajectoires prospectives (60 % / 30 % / 10 %).....	156
I - Cadre épistémologique : anticipation calibrée et vérité stratégique	156
II - Trajectoire centrale (60 %) : l'ancrage analogique MHP	156
III - Trajectoire de mobilisation correctrice (30 %) : arsenal normatif et obstacles d'activation.....	157
IV - Trajectoire d'aggravation (10 %) : conditions politiques d'un blocage des leviers .	158
V - Justification de l'asymétrie 60-30-10 : triple ancrage empirique, normatif et politique	158
VI - Rendement marginal et raison stratégique de l'exercice prospectif	159
VII - Garantie méthodologique et adaptation programmée.....	160

Synthèse exécutive

1 - Le cadre stratégique général : la fabrique d'une rente monopolistique transnationale

L'accord intérimaire commercial entre l'Union européenne et le Mercosur (iTA), signé à Asunción le 17 janvier 2026 et entré en application provisoire le 1er mai 2026, a été présenté par la Commission européenne et par les responsables des deux blocs comme un instrument de coopération régionale, de promotion conjointe du développement durable et de diversification des chaînes d'approvisionnement face aux tensions sino-américaines. Cette présentation officielle, relayée par la majorité des médias économiques européens et soutenue par plusieurs chefs de gouvernement européens dont le chancelier allemand Friedrich Merz, constitue ce que le corpus de l'École de Guerre Économique théorise comme un *encercllement cognitif passif* - moralisation du commerce et blanchiment de la volonté de conquête de marchés à travers une nappe narrative qui dissimule la nature stratégique réelle du dispositif¹²³.

Sous cette nappe narrative, le dispositif iTA articule en réalité une opération sophistiquée de capture de rente monopolistique au profit d'un opérateur étranger unique, le groupe brésilien JBS - leader mondial de la viande avec un chiffre d'affaires 2025 de 86,2 milliards de dollars, soit environ 76 milliards d'euros selon le taux de conversion retenu, et environ 250 000 salariés répartis dans 15 pays. Cette opération est rendue possible par un mécanisme procédural sans précédent dans l'histoire des accords commerciaux conclus par l'Union européenne : l'introduction d'un mécanisme d'allocation côté Mercosur et de certification côté exportateur, analysé ici comme un transfert de contrôle effectif sur l'accès préférentiel aux contingents tarifaires, formalisé par le règlement d'exécution (UE) 2026/888 de la Commission du 20 avril 2026⁴⁵.

¹ École de Guerre Économique, *Doctrine de l'École de Guerre Économique*, EGE, Paris, 2019. Voir également les travaux fondateurs de Christian Harbulot, *La machine de guerre économique : États-Unis, Japon, Europe*, Economica, Paris, 1992 ; *Manuel d'intelligence économique : comprendre la guerre économique*, PUF, Paris, 2012. Cotation A1.

² École de Pensée sur la Guerre Économique, *Le décryptage des encercllements cognitifs*, EPGE, Paris, 2019, en ligne sur www.epge.fr. Cotation B2.

³ École de Guerre Économique, *Encercllement cognitif par l'agribashing — Le cas de la filière laitière française*, EGE, Paris, 2019. Cotation B1.

⁴ Règlement d'exécution (UE) 2026/888 de la Commission du 20 avril 2026 fixant les modalités d'application des contingents tarifaires de l'accord d'association UE-Mercosur, JOUE L 110/1, 21 avril 2026. Adopté par procédure de comitologie ; opposition formelle de la France, de la Pologne et de la Hongrie — minorité de blocage non atteinte au Conseil. Cotation A1.

⁵ Acte unique européen, signé à Luxembourg les 17 et 28 février 1986, entré en vigueur le 1er juillet 1987 ; rapport Tommaso Padoa-Schioppa et collaborateurs, *Efficacy, Stability and Equity. A Strategy for the Evolution of the Economic System of the European Community*, Office des publications des Communautés européennes,

Trois caractéristiques structurelles définissent ce dispositif. La première est l'**inversion procédurale** : là où le modèle européen autonome reposait sur la délivrance de licences d'importation aux opérateurs européens libres de choisir leurs fournisseurs, le dispositif iTA introduit, via le **certificat numérique de l'article 3-30** obligatoire à compter de 2028, un mécanisme par lequel l'exportateur étranger détient l'autorisation conditionnant l'accès au tarif préférentiel. Cette inversion transforme l'importateur européen en agent commercial captif d'un fournisseur unique pré-désigné par les autorités du pays exportateur.

La deuxième caractéristique est la **pré-attribution étatique brésilienne** : les critères d'allocation des contingents - exportations passées, habilitations sanitaires, capacités logistiques - pré-désignent mécaniquement l'opérateur dominant brésilien sans que cette désignation ne soit jamais formulée explicitement.

La troisième caractéristique est la **neutralisation pratique du plafond de 15 % par opérateur** - règle européenne classique de non-concentration qui devient inopérante dès lors que les importateurs européens, contraints de s'approvisionner auprès d'un fournisseur unique, ne peuvent plus disperser les flux par diversification de leurs sources.

L'effet conjugué de ces trois caractéristiques pourrait produire, dans le scénario de concentration redouté par la FIA et relayé par plusieurs acteurs auditionnés, une captation de 80 à 85 % des contingents brésiliens par le seul groupe JBS. La rente annuelle captable par JBS dans ce scénario de travail sur les trois principaux contingents viandes - bovin, volaille, porc - s'établit dans une fourchette consolidée de 300 à 870 millions d'euros annuels⁶, avec une estimation centrale autour de 730 millions d'euros par an. Sur la décennie 2026-2035, le scénario cumulatif incluant les flux hors quotas et l'effet de consolidation pluriannuelle constitue une hypothèse prospective comprise entre 5 et 10 milliards d'euros.

Cet enjeu quantitatif justifie pleinement l'attention stratégique portée à ce dossier. À titre de comparaison, le transfert de rente projeté au profit d'un opérateur étranger unique représente entre 0,5 % et 1,5 % du budget annuel de la politique agricole commune européenne - 56 milliards d'euros en 2025 -, dans une logique de captation par un acteur non européen et non couvert par les conditionnalités politiques et environnementales appliquées aux bénéficiaires européens de la PAC.

avril 1987. Ce rapport fournit le cadre doctrinal qui structurera l'achèvement du marché intérieur en 1993 et la consolidation de la DG Trade dans sa configuration moderne. Cotation A1.

⁶ Communiqué conjoint d'Interbev, Anvol, AIBS (Association interprofessionnelle de la betterave et du sucre), Intercéréales et Bioéthanol France du 4 septembre 2025, établissant à 2,87 milliards d'euros la valeur exposée annuelle aux principaux contingents iTA. Cotation B1.

2 - L'anatomie technique du dispositif iTA et la quantification de la rente

L'anatomie technique du dispositif articule trois mécanismes générateurs de rente dont la cohérence systémique assure l'effet de capture global.

Le **premier mécanisme** est la **délégation allocative au bloc Mercosur** introduite par le règlement d'exécution (UE) 2026/888. Sous le modèle européen autonome historiquement appliqué dans tous les accords commerciaux antérieurs de l'Union, l'allocation des contingents relevait de la compétence européenne. Le dispositif iTA dynamite ce modèle en transférant cette compétence au bloc Mercosur, qui répartit entre ses membres lesquels distribuent à leurs exportateurs nationaux selon des critères apparemment neutres - exportations passées, habilitations sanitaires, capacités logistiques - qui pré-désignent mécaniquement l'opérateur dominant. Comme l'a souligné Jean-Luc Demarty⁷, ce mécanisme est *sans précédent* dans l'histoire des accords commerciaux européens. Cette caractérisation, formulée par celui qui fut Directeur général du Commerce extérieur de la Commission pendant l'essentiel de la période de négociation, mérite d'être prise au sérieux.

Le **deuxième mécanisme** est le **certificat numérique de l'article 3-30** qui deviendra obligatoire à compter de 2028 pour tous les contingents. Ce certificat, présenté par la Commission comme une *modernisation administrative banale*, constitue en réalité un cas paradigmatique de *maskirovka* économique. Il opère une inversion procédurale complète : là où l'importateur européen détenait la licence permettant l'accès au tarif réduit et choisissait librement son fournisseur, c'est désormais l'exportateur étranger qui détient le certificat permettant l'accès au tarif réduit, ce qui transforme l'importateur européen en agent commercial captif. Cette inversion constitue le verrou procédural du dispositif.

Le **troisième mécanisme** est la **neutralisation pratique du plafond de 15 % par opérateur**. Cette règle européenne classique, qui garantissait la non-concentration des contingents en imposant qu'aucune entreprise importatrice ne s'approprie plus de 15 % du flux annuel, n'est pas formellement supprimée par le règlement 2026/888. Elle est *neutralisée pratiquement* par l'effet conjugué des deux mécanismes précédents : tous les importateurs européens étant contraints de s'approvisionner auprès du même opérateur dominant titulaire du certificat de l'article 3-30, le plafond ne produit plus aucun effet de dispersion sur l'origine du flux.

La **quantification de la rente captable** par JBS sur les trois principaux contingents viandes s'établit comme suit, par application du modèle de Krueger retourné aux paramètres sectoriels triangulés.

⁷ Déclarations de Jean-Luc Demarty, ancien Directeur général de l'Agriculture (2006-2010) puis du Commerce extérieur (2010-2019) à la Commission européenne, recueillies par Géraldine Woessner, *Politique Internationale*, 25 avril 2026. Cotation A2.

Segment	Contingent annuel	Estimation basse ⁸	Estimation haute	Estimation centrale
Bovin (7,5 % de droits)	99 000 tonnes	297 M€	463 M€	380 M€
Volaille (droits zéro)	180 000 tonnes	288 M€	383 M€	335 M€
Porc (droits réduits)	25 000 tonnes	12 M€	23 M€	17 M€
Total	304 000 tonnes	597 M€	869 M€	732 M€

Cette estimation est cohérente avec la valeur exposée totale de 2,87 milliards d'euros publiée par le front interprofessionnel français le 4 septembre 2025 et avec les déclarations convergentes de Thierry Pouch et de David Le Manour⁹ évoquant des enjeux à plusieurs centaines de millions d'euros par an. Sur la décennie 2026-2035, l'estimation cumulée incluant les flux hors quotas et l'effet de consolidation pluriannuelle doit être lue comme un scénario prospectif de 5 à 10 milliards d'euros¹⁰.

Le dispositif iTA se caractérise tactiquement comme une **stratégie indirecte d'usure** opérant en trois temps cohérents. La **phase d'établissement (2026-2028)** verra la captation des contingents et la constitution des positions commerciales sous montée en charge progressive. La **phase d'usure (2028-2032)** verra l'érosion progressive des marges des producteurs européens par fixation de prix juste en dessous du prix de marché européen. La **phase de consolidation (2032-2035)** verra l'extension des positions au-delà des contingents et l'acquisition d'actifs européens fragilisés - dans une logique précisément analogue à celle observée empiriquement avec le groupe MHP.

3 - La cartographie matérielle de JBS : six niveaux articulés en dispositif systémique

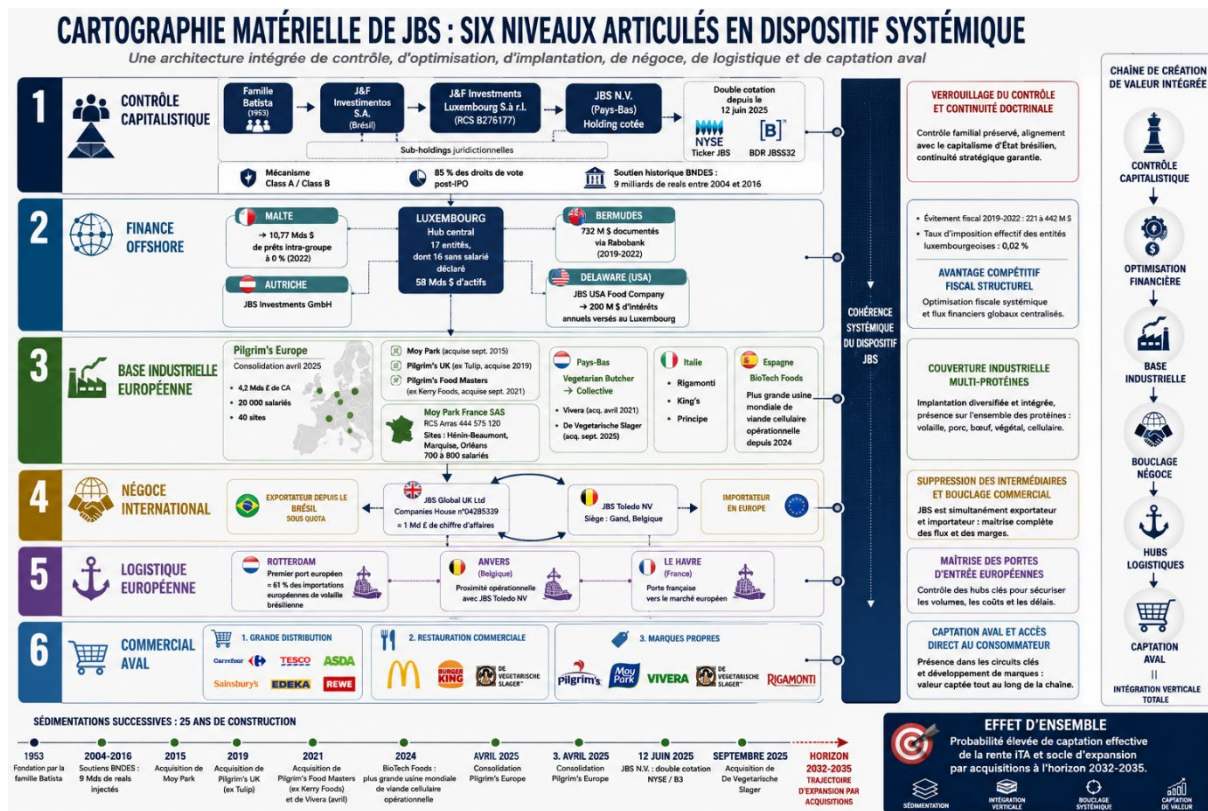
Le dispositif JBS s'incarne dans une architecture matérielle articulant six niveaux opérationnels distincts dont la cohérence interne assure l'efficacité d'ensemble. Cette architecture, constituée par sédimentations successives sur vingt-cinq ans, présente une maturité

⁸ Estimation formulée par David Le Manour, président de la Fédération des Industries Avicoles (FIA), recueillie par Géraldine Woessner, *Mercosur : comment la Commission européenne a offert son marché au leader mondial de la viande*, *Politique Internationale*, 25 avril 2026. Cotation A2.

⁹ Thierry Pouch, économiste à l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture, auteur de *Le Brésil, puissance agricole en devenir*, Chambres d'agriculture France, 2024 ; *L'arme alimentaire dans la guerre économique*, INRA Éditions, 2018. Déclarations recueillies par Géraldine Woessner, *Politique Internationale*, 25 avril 2026. Cotation A2.

¹⁰ David Le Manour, président de la Fédération des Industries Avicoles (FIA), recueilli par Géraldine Woessner, *Mercosur : comment la Commission européenne a offert son marché au leader mondial de la viande*, *Politique Internationale*, 25 avril 2026. Cotation A2.

opérationnelle qui rend la captation effective de la rente iTA hautement probable et qui constitue le socle de la trajectoire d'expansion par acquisitions identifiée pour l'horizon 2032-2035.



Le **niveau 1 capitalistique** articule quatre étages : la famille Batista au sommet (fondateurs en 1953), J&F Investimentos S.A. au Brésil et J&F Investments Luxembourg S.à r.l. (RCS B276177) comme holdings de contrôle, JBS N.V. aux Pays-Bas comme holding cotée doublement à la Bourse de New York (NYSE, ticker JBS) et à la Bourse de São Paulo (B3, BDR ticker JBS32) depuis le 12 juin 2025¹¹, et les sub-holdings juridictionnelles. Le mécanisme Class A / Class B garantit à la famille Batista 85 % des droits de vote post-IPO, configuration qui assure la continuité doctrinale et l'alignement avec le capitalisme d'État brésilien historiquement matérialisé par les soutiens de la BNDES - 9 milliards de reais injectés entre 2004 et 2016.

Le **niveau 2 financier offshore** déploie un réseau articulé cinq juridictions, documenté par le rapport SOMO d'avril 2025¹². Le Luxembourg constitue le hub central avec dix-sept entités dont seize sans aucun salarié déclaré, propriétaires d'environ 58 milliards de dollars d'actifs.

¹¹ JBS B.V., Form F-4/A Registration Statement, U.S. Securities and Exchange Commission, déposé en 2024-2025 dans le cadre du US Listing du 12 juin 2025 ; Form 6-K Current Report, SEC, 1er mai 2025. Voir également Inside Climate News, The World's Biggest Meat Company Goes Public on NYSE, avril 2025. Cotation A1.

¹² Vincent Kiezebrink, JBS's global tax avoidance hub: Luxembourg, Centre for Research on Multinational Corporations (SOMO), Amsterdam, avril 2025. Voir également World Animal Protection, JBS Tax Research Report 2025 ; investigation conjointe BankTrack/Profundo, Rabobank tax avoidance JBS, 2024 ; ((o)eco, JBS, Marfrig, Minerva e 14 empresas em paraísos fiscais, 2021. Cotation B2/B3 (triangulée).

Les flux Malte-Luxembourg de 2022 - 10,77 milliards de dollars de prêts intra-groupe à taux 0 % -, les ramifications aux Bermudes - 732 millions de dollars documentés via Rabobank entre 2019 et 2022 -, en Autriche (JBS Investments GmbH) et au Delaware (JBS USA Food Company versant environ 200 millions de dollars d'intérêts annuels au Luxembourg) complètent le dispositif. L'évitement fiscal cumulé sur 2019-2022 est documenté entre 221 et 442 millions de dollars, avec un ratio d'imposition effectif des entités luxembourgeoises évalué par SOMO à 0,02 % - configuration qui confère à JBS un avantage compétitif fiscal structurel sur les opérateurs européens concurrents.

Le **niveau 3 industriel européen** s'est constitué par sédimentations successives sur quinze ans. Pilgrim's Europe - consolidation d'avril 2025, 4,2 milliards de livres sterling de chiffre d'affaires, 20 000 salariés, 40 sites - intègre Moy Park (acquise en septembre 2015 pour 1,32 milliard d'euros), Pilgrim's UK (anciennement Tulip, acquise en 2019), et Pilgrim's Food Masters (anciennement Kerry Foods, acquise en septembre 2021 pour environ 819 millions d'euros). Moy Park France SAS - RCS Arras 444 575 120, sites Hénin-Beaumont, Marquise, Orléans, 700 à 800 salariés - constitue l'ancrage français. Le Vegetarian Butcher Collective aux Pays-Bas regroupe Vivera (acquise en avril 2021 pour 341 millions d'euros) et De Vegetarische Slager (acquise en septembre 2025 auprès d'Unilever). Le pôle italien - Rigamonti, King's, Principe - et BioTech Foods en Espagne, qui exploite la plus grande usine mondiale de viande cellulaire opérationnelle depuis 2024, complètent la couverture multi-protéines.

Le **niveau 4 négoce** articule JBS Global UK Ltd - Companies House numéro 04285339, environ 1 milliard de livres sterling de chiffre d'affaires - et JBS Toledo NV, dont le siège est à Gand en Belgique. Ces deux vecteurs assurent le bouclage du dispositif en éliminant la dépendance à des intermédiaires tiers et en permettant à JBS d'être simultanément exportateur depuis le Brésil sous quota et importateur en Europe.

Le **niveau 5 logistique** articule les hubs de Rotterdam - premier port européen, absorbant environ 61 % des importations européennes de volaille brésilienne -, d'Anvers - proximité opérationnelle avec JBS Toledo NV - et du Havre comme porte française.

Le **niveau 6 commercial aval** mobilise la grande distribution (Carrefour, Tesco, ASDA, Sainsbury's, Edeka, Rewe), la restauration commerciale (McDonald's, Burger King via De Vegetarische Slager) et les marques propres (Pilgrim's, Moy Park, Vivera, De Vegetarische Slager, Rigamonti).

4 - La lecture sectorielle dynamique : quatre filières, quatre stratégies

La cartographie du dispositif est calibrée différemment selon les filières concernées, dans une logique de couverture pluri-segments cohérente.



La filière bovine mobilise une **stratégie de segmentation qualitative** ciblant les segments haut de gamme - viandes de race à viande, viandes maturées, restauration commerciale - où le différentiel tarifaire qui se situe entre 7,5 % et 50 % crée un avantage prix maximal. JBS Toledo NV à Gand constitue le pivot opérationnel des flux bovins européens. La rente captable annuelle de 297 à 463 millions d'euros cible les segments où le différentiel net unitaire est maximal - 5 000 à 6 500 euros par tonne sur le haut de gamme -, maximisant la rente au-delà de ce que permettrait une distribution proportionnelle.

La filière volaille mobilise une **stratégie d'amplification d'une dépendance préexistante**. Le taux d'auto-provisionnement français en poulet, passé de 157,6 % en 2000 à 80,9 % en 2024¹³, témoigne d'un effondrement productif déjà engagé. Les flux iTA additionnels - 144 000 à 153 000 tonnes annuelles - viendront s'ajouter aux 850 000 tonnes d'importations existantes : augmentation de 17 à 18 % du volume importé européen. L'intégration aval Pilgrim's Europe permet de neutraliser les inquiétudes consuméristes liées à l'origine brésilienne par transformation locale dans des unités européennes commercialisées sous des marques européennes établies. Cette filière constitue le segment où l'analogie avec le précédent ukrainien MHP est la plus directe et la mieux documentée.

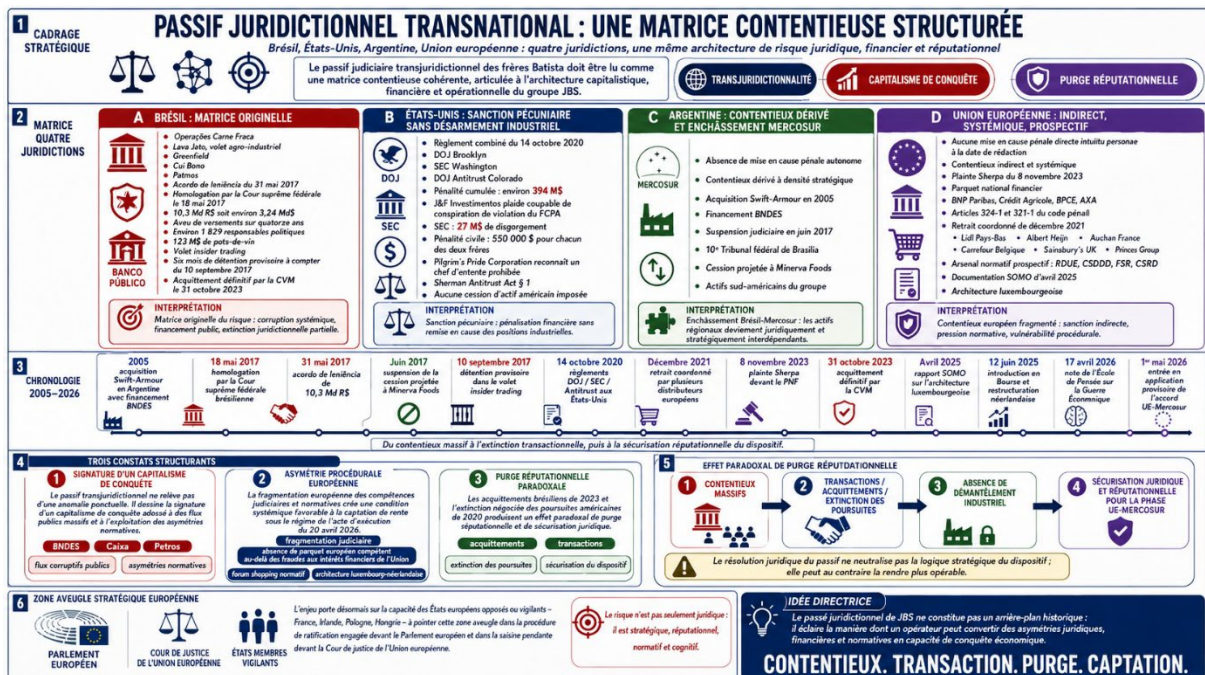
¹³ INRAE Productions Animales, *Le commerce mondial, européen et français de viande de volailles*, mars 2025. Voir également les notes statistiques de l'Idelc - Institut de l'élevage 2023-2025 et les données douanières de FranceAgriMer trimestrielles. Cotation A1.

La **filière porcine** mobilise une **stratégie de consolidation industrielle aval** différente des deux précédentes. Le taux d'auto-provisionnement européen en porc s'établit autour de 122 % - configuration distincte des autres filières. La rente captable directe sur les contingents est modeste - 12 à 23 millions d'euros par an - mais la rente totale captable sur l'ensemble du dispositif porcin, intégrant les marges sur les activités industrielles européennes via Pilgrim's UK et Pilgrim's Food Masters, pourrait atteindre 100 à 200 millions d'euros annuels. La filière constitue principalement un levier de consolidation industrielle aval plutôt que de captation de rente directe.

Les **protéines alternatives** mobilisent une **logique de couverture stratégique transversale**. Le Vegetarian Butcher Collective - Vivera et De Vegetarische Slager - et BioTech Foods, qui exploite la viande cellulaire, constituent la couverture des évolutions sociétales possibles : si les évolutions favorisent les protéines alternatives, JBS dispose d'une position dominante sur le segment alternatif ; si les évolutions inverses prévalent, JBS bénéficie de sa position dominante sur le segment conventionnel via les contingents iTA. Cette double couverture constitue une couverture stratégique remarquable et démontre la sophistication du pilotage stratégique du groupe.

5 - Un rapport particulier au droit et un passé juridictionnel chargé

Il convient de restituer, dans une perspective intégrative, le passif judiciaire trans juridictionnel de Joesley et Wesley Batista - actionnaires de référence de J&F Investimentos S.A., holding familiale ultime du dispositif JBS antérieurement à la restructuration néerlandaise consacrée par l'introduction en Bourse du 12 juin 2025 -, ramené à quatre juridictions retenues pour leur portée systémique au regard de l'architecture capitalistique, financière et opérationnelle du groupe : le Brésil, l'Argentine, les États-Unis et l'Union européenne.



Cette cartographie comparée fait apparaître une matrice contentieuse cohérente sur la période 2016-2023, dont l'extinction transactionnelle produit désormais un effet de purge réputationnelle paradoxalement sécurisant pour l'instrumentalisation prévisible de l'accord d'association UE-Mercosur, entré en application provisoire le 1^{er} mai 2026.

Le Brésil constitue la matrice originelle. Les enquêtes fédérales convergentes - *Operações Carne Fraca*, *Lava Jato* dans son volet agro-industriel, *Greenfield*, *Cui Bono* et *Patmos* - ont abouti, le 31 mai 2017, à un *acordo de leniência* d'un montant historique de 10,3 milliards de réaux (environ 3,24 milliards de dollars), homologué par la Cour suprême fédérale le 18 mai 2017, portant avec du versement, sur quatorze ans, de pots-de-vin à environ 1 829 responsables politiques pour un cumul de 123 millions de dollars ; le volet *insider trading*, ayant entraîné six mois de détention provisoire des deux frères à compter du 10 septembre 2017, s'est soldé par un acquittement définitif de la *Comissão de Valores Mobiliários* le 31 octobre 2023.

Les États-Unis ont consacré, par le règlement combiné du 14 octobre 2020 (DOJ Brooklyn, SEC Washington, DOJ Antitrust Colorado), une pénalité cumulée d'environ 394 millions de dollars - J&F Investimentos plaident coupable de conspiration de violation du *Foreign Corrupt Practices Act*, la SEC obtenant 27 millions de dollars de *disgorgement* et une pénalité civile de 550 000 dollars infligée à chacun des deux frères, et la filiale Pilgrim's Pride Corporation reconnaissant un chef d'entente prohibée sur le marché du poulet de chair au sens du Sherman Antitrust Act § 1 -, sans qu'aucune cession d'actif américain ne soit imposée au groupe, ce qui consacre le caractère strictement pécuniaire de la sanction.

L'Argentine, en l'absence de toute mise en cause pénale autonome, présente un contentieux dérivé d'une remarquable densité stratégique, articulé autour du financement BNDES de l'acquisition Swift-Armour (2005) et de la suspension judiciaire, en juin 2017, par le 10^e

Tribunal fédéral de Brasilia, de la cession projetée à Minerva Foods des actifs sud-américains du groupe - démonstration de l'enchâssement procédural Brésil-Mercosur des actifs JBS.

L'Union européenne, à la différence des trois juridictions précédentes, n'enregistre, à la date de rédaction, aucune mise en cause pénale directe *intuitu personae* : son contentieux se déploie selon une logique indirecte et systémique articulée sur trois canaux distincts - judiciarisation par les intermédiaires financiers (plainte Sherpa du 8 novembre 2023 visant, devant le Parquet national financier, BNP Paribas, Crédit Agricole, BPCE et AXA sur le fondement des articles 324-1 et 321-1 du code pénal) ; sanction par la distribution organisée (retrait coordonné de décembre 2021 par Lidl Pays-Bas, Albert Heijn, Auchan France, Carrefour Belgique, Sainsbury's UK et Princes Group) ; émergence d'un arsenal normatif prospectif (RDUE, CSDDD, FSR, CSRD) adossé au travail documentaire SOMO d'avril 2025 sur l'architecture luxembourgeoise.

Trois constats structurants se dégagent de cette analyse comparée.

En premier lieu, le passif des frères Batista, considéré dans sa trans juridictionnalité, ne constitue pas une anomalie ponctuelle mais dessine la signature d'un capitalisme de conquête adossé à des flux corruptifs publics massifs (BNDES, Caixa, Petros) et à une instrumentalisation méthodique des asymétries normatives entre juridictions.

En second lieu, l'asymétrie procédurale européenne - fragmentation des compétences judiciaires entre États membres, absence de Parquet européen compétent en matière environnementale et économique au-delà de la fraude aux intérêts financiers de l'Union, instrumentalisation par JBS du *forum shopping* normatif via l'architecture luxembourgo-néerlandaise - constitue précisément la condition systémique de la captation de rente anticipée sous le régime issu de l'acte d'exécution du Conseil du 20 avril 2026.

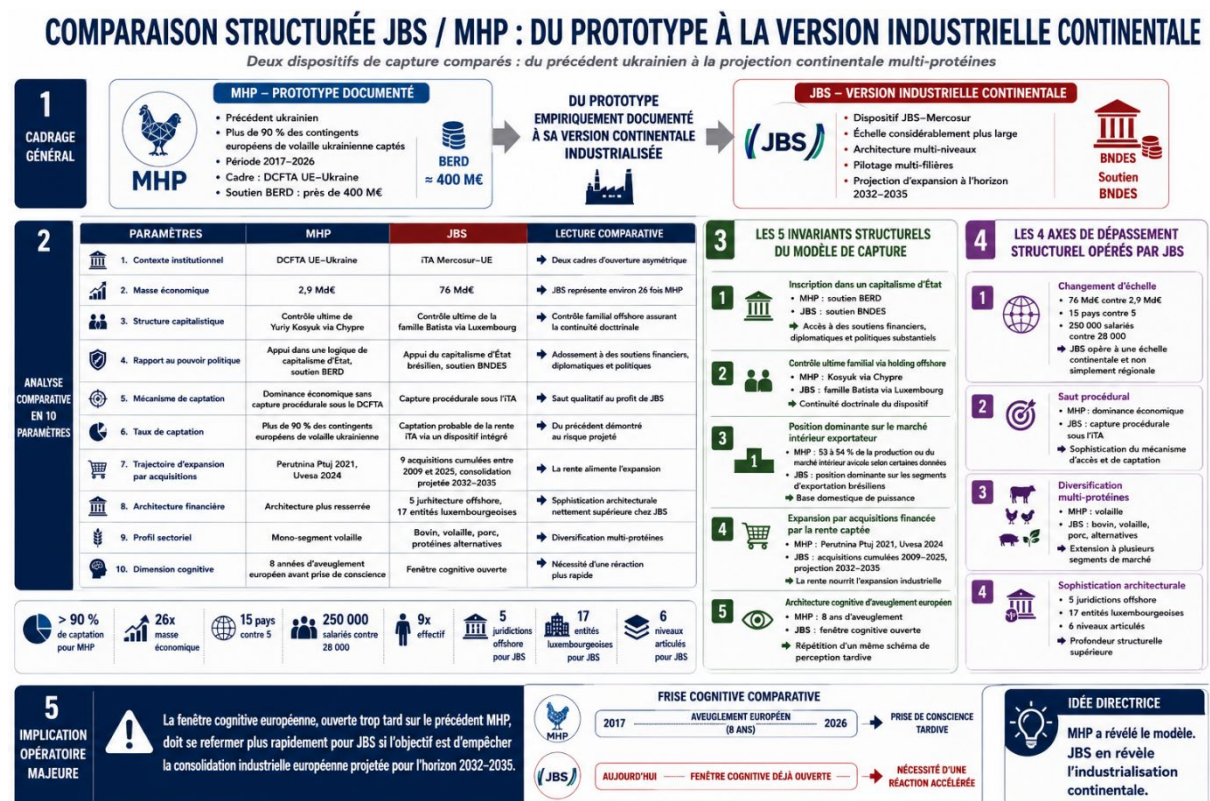
En dernier lieu, le caractère définitif des acquittements brésiliens de 2023 et l'extinction négociée des poursuites américaines de 2020 produisent désormais, paradoxalement, un effet de purge réputationnelle qui sécurise juridiquement l'instrumentalisation prévisible de l'accord UE-Mercosur.

C'est précisément la zone aveugle stratégique identifiée par l'École de Pensée sur la Guerre Économique dans sa note du 17 avril 2026 - zone qu'il appartient désormais à la France, à l'Irlande, à la Pologne et à la Hongrie de pointer dans le cadre de la procédure de ratification engagée devant le Parlement européen et de la saisine pendante devant la Cour de Justice de l'Union européenne.

6 - La comparaison structurée JBS / MHP : du prototype à la version industrielle continentale

Le précédent ukrainien MHP, qui a capté plus de 90 % des contingents européens de volaille ukrainienne pendant huit ans (2017-2026) sous le régime DCFTA UE-Ukraine et qui a bénéficié de près de 400 millions d'euros de la BERD¹⁴, constitue le **prototype** empiriquement documenté **du modèle de capture monopolistique par opérateur étranger soutenu par un capitalisme d'État**. Le dispositif JBS-Mercosur en constitue la **version industrielle continentale**, à une échelle considérablement plus large.

L'analyse comparative en dix paramètres - contexte institutionnel, masse économique, structure capitalistique, rapport au pouvoir politique, mécanisme de captation, taux de captation, trajectoire d'expansion par acquisitions, architecture financière, profil sectoriel, dimension cognitive - permet d'identifier **cinq invariants structurels** qui se reproduisent d'un cas à l'autre et qui constituent les caractéristiques génériques du modèle de capture.



¹⁴ Question parlementaire E-001977/2018 et réponse, Parlement européen, sur les financements de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) et de la Banque européenne d'investissement (BEI) au groupe MHP. Voir également le portefeuille projets de Bankwatch sur Myronivsky Hliboproduct. Cotation A1.

Premier invariant : l'**inscription dans un capitalisme d'État** qui permet l'accès ou fournit aux opérateurs des soutiens financiers - BERD pour MHP, BNDES pour JBS -, diplomatiques et politiques substantiels.

Deuxième invariant : le **contrôle ultime familial via holding offshore** - Kosyuk via Chypre pour MHP, famille Batista via Luxembourg pour JBS - qui assure la continuité doctrinale du dispositif.

Troisième invariant : la **position dominante sur le marché intérieur du pays exportateur** - position dominante de MHP dans la filière avicole ukrainienne - autour de 53 à 54 % de la production ou du marché intérieur selon certaines données récentes, avec une part beaucoup plus élevée dans certains flux d'exportation vers l'Union européenne, position dominante sur les segments d'exportation brésiliens pour JBS.

Quatrième invariant : la **trajectoire d'expansion par acquisitions financées par la rente captée** - Perutnina Ptuj 2021, Uvesa 2024 pour MHP ; neuf acquisitions cumulées 2009-2025 pour JBS, projection consolidation 2032-2035.

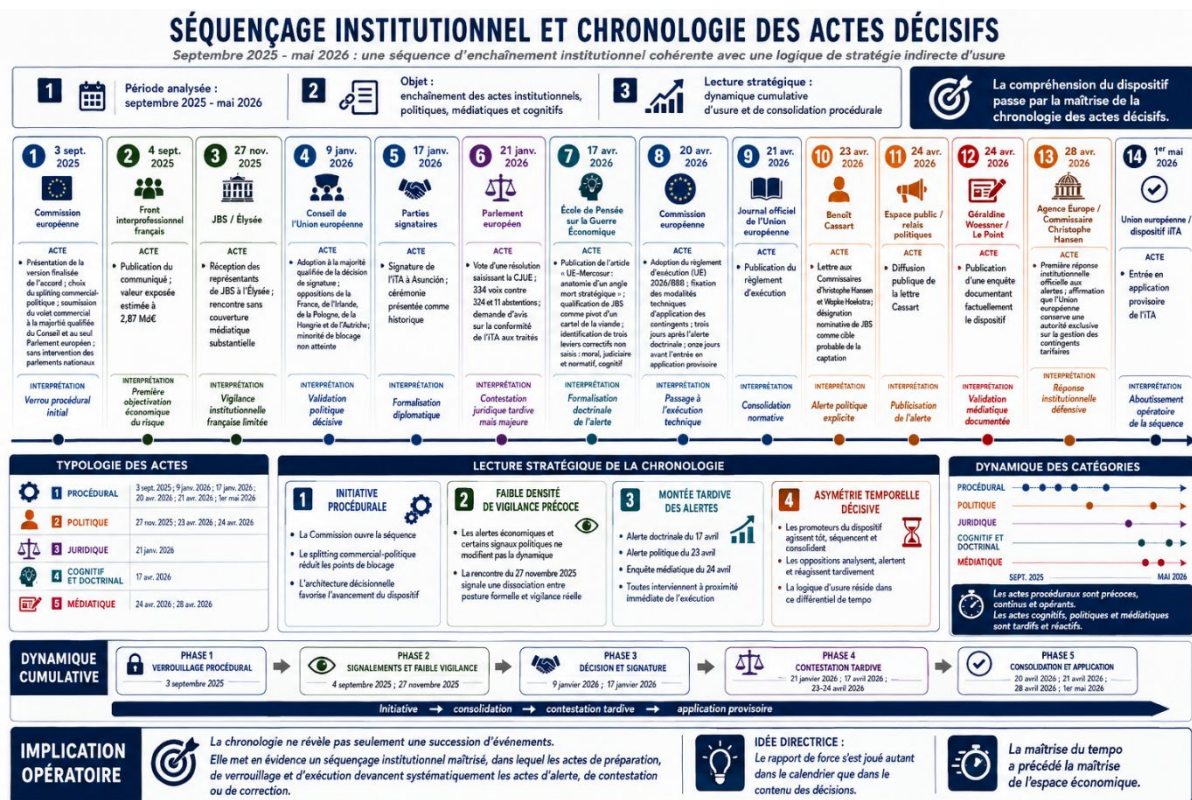
Cinquième invariant : l'**architecture cognitive d'aveuglement européen** - huit années d'aveuglement avant prise de conscience pour MHP, fenêtre cognitive ouverte pour JBS.

L'analyse comparative permet également d'identifier **quatre axes de dépassement structurel** opéré par JBS par rapport au modèle MHP. JBS représente environ 26 fois la masse économique de MHP - 76 milliards d'euros contre 2,9 milliards d'euros -, avec une présence géographique trois fois plus étendue - 15 pays contre 5 - et un effectif neuf fois supérieur - 250 000 contre 28 000. La capture procédurale mobilisée par JBS sous l'iTA constitue un saut qualitatif par rapport à la dominance économique sans capture procédurale de MHP sous le DCFTA. La diversification multi-protéines de JBS - bovin, volaille, porc, alternatives - dépasse le profil mono-segment volaille de MHP. La sophistication architecturale du dispositif JBS - cinq juridictions offshore, dix-sept entités luxembourgeoises, six niveaux articulés - excède substantiellement celle observée pour MHP.

Cette qualification de dépassement structurel a une implication opératoire majeure : la fenêtre cognitive européenne, qui s'est ouverte sur le précédent MHP avec dix ans de retard, doit se refermer plus rapidement pour JBS si l'objectif est de prévenir la consolidation industrielle européenne projetée pour l'horizon 2032-2035.

7 - Le séquençage institutionnel et la chronologie des actes décisifs

La compréhension stratégique du dispositif appelle la maîtrise de la chronologie des actes décisifs sur la période septembre 2025 - mai 2026, qui révèle une logique d'enchaînement temporel cohérente avec l'analyse de Coutau-Bégarie de la stratégie indirecte d'usure.



Le **3 septembre 2025**, la Commission européenne présente la version finalisée de l'accord en choisissant le *splitting* commercial-politique - décision procédurale qui permet de soumettre le volet commercial à la majorité qualifiée du Conseil et au seul Parlement européen, sans intervention des parlements nationaux.

Le **4 septembre 2025**, le front interprofessionnel français publie son communiqué établissant la valeur exposée à 2,87 milliards d'euros.

Le **27 novembre 2025**, les représentants de JBS sont reçus à l'Élysée dans une rencontre dépourvue de couverture médiatique substantielle¹⁵ - signal d'une vigilance institutionnelle française moindre que ne le laissait supposer la position formelle d'opposition adoptée six semaines plus tard au Conseil.

Le **9 janvier 2026**, le Conseil adopte à la majorité qualifiée la décision de signature, malgré l'opposition de la France, de l'Irlande, de la Pologne, de la Hongrie et de l'Autriche - minorité de blocage non atteinte.

Le **17 janvier 2026**, l'ITA est signé à Asunción dans une cérémonie présentée comme *historique*.

¹⁵ Voir notamment Basta!, *Mercosur : l'agro-industrie brésilienne reçue discrètement à l'Élysée*, décembre 2025 ; The Guardian, *How Brazil's scandal-hit meat baron became a key diplomatic player*, 16 décembre 2025. La discrétion médiatique de la rencontre, soulignée par les deux sources, constitue en soi un signal stratégique relatif à l'état de la vigilance institutionnelle française. Cotation B2.

Le **21 janvier 2026**, le Parlement européen vote par 334 voix contre 324 et 11 abstentions une résolution saisissant la Cour de justice de l'Union européenne d'une demande d'avis sur la conformité de l'ITA aux traités - vote serré dont la dimension politique est majeure.

Le **17 avril 2026**, soit trois jours avant l'adoption du règlement d'exécution, l'École de Pensée sur la Guerre Économique publie sur son site l'article *UE-Mercosur : anatomie d'un angle mort stratégique*¹⁶, qui formule en termes opératoires la grille de lecture stratégique la plus achevée disponible à la veille de l'acte d'exécution. L'article qualifie nommément JBS comme pivot d'un *cartel de la viande* opérant comme bras armé de la guerre économique brésilienne, identifie trois leviers correctifs disponibles non saisis par les acteurs européens - moral, judiciaire et normatif, cognitif -, et formule l'avertissement stratégique selon lequel *quand un pays ou une filière ne sait pas défendre son marché dans la durée, d'autres le font à sa place, et contre lui*.

Le **20 avril 2026**, soit onze jours avant l'entrée en application provisoire et trois mois après la saisine CJUE, la Commission adopte le règlement d'exécution (UE) 2026/888 fixant les modalités techniques d'application des contingents, publié au Journal officiel le 21 avril.

Le **23 avril 2026**, l'eurodéputé belge Benoît Cassart adresse aux Commissaires Christophe Hansen et Wopke Hoekstra une lettre désignant nommément JBS comme cible probable de la captation¹⁷.

Le **24 avril 2026**, la lettre Cassart est diffusée publiquement.

Le **24 avril 2026**, l'enquête de Géraldine Woessner publiée dans *Le Point* documente factuellement le dispositif.¹⁸

Le **28 avril 2026**, l'Agence Europe restitue dans le Bulletin Quotidien Europe n° 13857 la première réponse institutionnelle officielle aux alertes des semaines précédentes : le Commissaire européen à l'Agriculture Christophe Hansen, destinataire principal de la lettre Cassart du 23 avril, affirme que l'Union européenne conserve une autorité exclusive sur la gestion des contingents tarifaires.

¹⁶ École de Pensée sur la Guerre Économique, *UE-Mercosur : anatomie d'un angle mort stratégique*, EPEGE, 17 avril 2026, en ligne sur www.epge.fr (co-fondée par Christian Harbulot et présidée par Arnaud de Morgny). Article opératoire qui formule en termes stratégiques la grille de lecture de l'accord comme *mécanisme de conquête* articulant trois étapes — conquérir, rendre dépendant, fragiliser —, qualifie JBS de pivot d'un *cartel de la viande* opérant comme *bras armé de la guerre économique* brésilienne, et identifie trois leviers correctifs disponibles non saisis par les acteurs européens (moral, judiciaire et normatif, cognitif). Voir également Christian Harbulot et Arnaud de Morgny, *L'urgence d'un réarmement cognitif*, CR451, 1er juin 2024, qui en constitue l'antécédent doctrinal direct. Cotation B2.

¹⁷ Lettre de Benoît Cassart, eurodéputé belge (Renew Europe), aux Commissaires européens Christophe Hansen (Agriculture) et Wopke Hoekstra (Climat), Bruxelles, 23 avril 2026. Cotation A1.

¹⁸ Géraldine Woessner, *Mercosur : comment la Commission européenne a offert son marché au leader mondial de la viande*, *Politique Internationale*, 25 avril 2026. Enquête de fond mobilisant des entretiens avec Jean-Luc Demarty, Thierry Pouch, David Le Manour, Yann Nédélec et Arnaud de Morgny. Cotation B2 (avec sources internes A2).

Le 1er mai 2026, l'ITA entre en application provisoire.

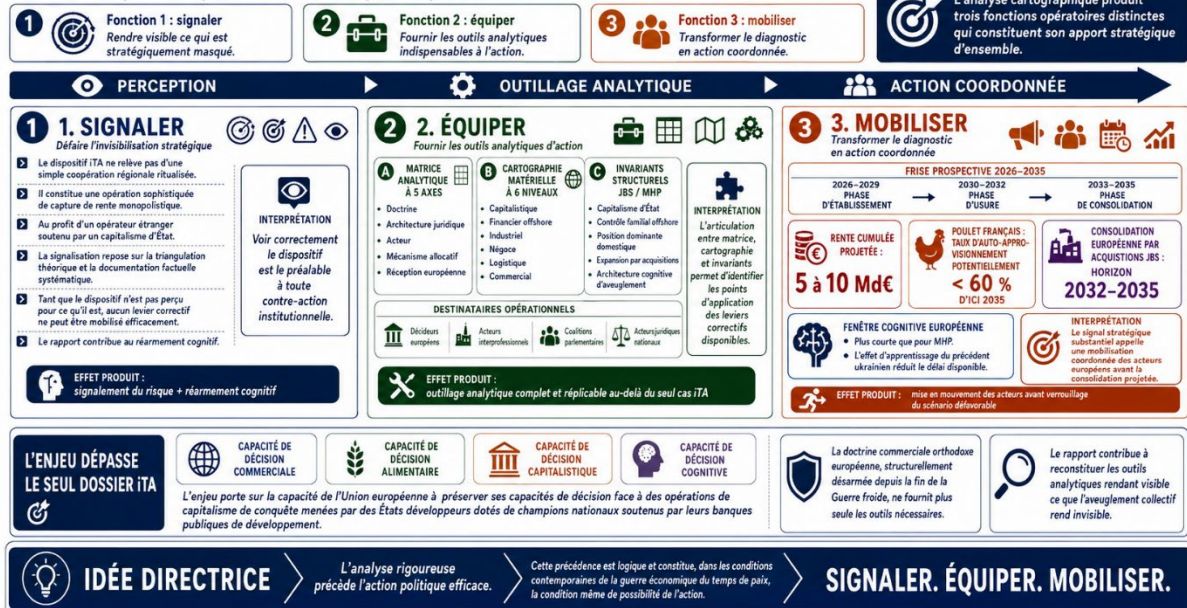
La séquence relève d'une logique stratégique cohérente. L'acte d'exécution n'aurait probablement pas franchi le seuil politique s'il avait été adopté avant la saisine CJUE, qui aurait pu en intégrer la contestation. En l'adoptant après la saisine, le négociateur européen a sécurisé son architecture technique tout en sachant que l'avis de la Cour ne portera pas spécifiquement sur ce mécanisme - la saisine du 21 janvier 2026 visant principalement le découpage commercial-politique. Cette dissymétrie temporelle entre saisine et acte d'exécution constitue un cas d'école de ce que Lucien Poirier appelait dans *Stratégie théorique* la *manœuvre de découplage*¹⁹ - opération consistant à soustraire un dispositif particulier au champ d'une procédure de contestation en exploitant les délais et périmètres procéduraux²⁰.

8 - Conclusion : signaler, équiper, mobiliser

L'analyse cartographique restituée dans le rapport intégral produit trois fonctions opératoires distinctes qui en constituent l'apport stratégique d'ensemble.

CONCLUSION : SIGNALER, ÉQUIPER, MOBILISER

Trois fonctions opératoires pour transformer l'analyse en capacité d'action



Première fonction : signaler. Le dispositif ITA constitue, au-delà de son apparence de coopération régionale ritualisée, une opération sophistiquée de capture de rente

¹⁹ Lucien Poirier, *Stratégie théorique* (3 vol.), Economica, Paris, 1982-1990. Le concept de *manœuvre de découplage* est développé dans le tome II, chapitre relatif aux opérations stratégiques en temps de paix. Voir également les analyses prolongatives de Coutau-Bégarie dans le *Traité de stratégie*, op. cit., livre II. Cotation A1.

²⁰ Lucien Poirier, *Stratégie théorique* (3 vol.), Economica, Paris, 1982-1990. Le concept de *stratégie générative* est développé dans le tome II. Cotation A1.

monopolistique au profit d'un opérateur étranger soutenu par un capitalisme d'État. Cette signalisation, étayée par la triangulation des corpus théoriques mobilisés et par la documentation factuelle systématique, constitue le préalable indispensable à toute mobilisation institutionnelle ultérieure. Tant que le dispositif n'est pas perçu pour ce qu'il est, aucun levier correctif - et ils existent dans le droit européen positif - ne peut être mobilisé efficacement. Le rapport contribue à défaire l'invisibilisation stratégique et à opérer le réarmement cognitif.

Deuxième fonction : équiper. L'articulation entre la matrice analytique à cinq axes - doctrine, architecture juridique, acteur, mécanisme allocatif, réception européenne - et la cartographie matérielle en six niveaux - capitaliste, financier offshore, industriel, négoce, logistique, commercial - fournit le dispositif analytique complet permettant aux décideurs européens, aux acteurs interprofessionnels, aux coalitions parlementaires et aux acteurs juridiques nationaux d'identifier les points d'application des leviers correctifs disponibles. Les invariants structurels du modèle de capture identifiés dans la comparaison JBS / MHP fournissent les caractéristiques génériques susceptibles de répliquer dans d'autres accords commerciaux, ce qui justifie une vigilance institutionnelle élargie au-delà du seul cas iTA.

Troisième fonction : mobiliser. La trajectoire prospective projetée pour l'horizon 2026-2035, articulant phase d'établissement, phase d'usure et phase de consolidation, dégage un signal stratégique substantiel qui appelle une mobilisation coordonnée des acteurs européens. La rente cumulée projetée - 5 à 10 milliards d'euros dans le scénario prospectif décennal -, la trajectoire d'effondrement productif des filières les plus exposées - taux d'auto-provisionnement français en poulet susceptible de descendre sous 60 % d'ici 2035 - et la perspective d'acquisitions européennes par JBS dans la phase de consolidation 2032-2035 constituent les trois composantes principales de ce signal. La fenêtre cognitive européenne, plus courte que celle observée pour MHP en raison de l'effet d'apprentissage du précédent ukrainien, conditionne la possibilité de prévenir les scénarios les plus défavorables.

L'enjeu final dépasse le seul dossier iTA. Il **porte sur la capacité de l'Union européenne à préserver, dans le contexte contemporain de l'intégration profonde post-1995, sa capacité de décision commerciale, alimentaire, capitaliste et cognitive face aux opérations de capitalisme de conquête menées par des États développeurs dotés de champions nationaux soutenus par leurs banques publiques de développement.** Cette capacité ne se reconstruira qu'à condition de reconstituer les outils analytiques que la doctrine commerciale orthodoxe européenne, structurellement désarmée depuis la fin de la Guerre froide, ne fournit plus. Le rapport contribue à cette reconstitution en mobilisant explicitement, dans la filiation, les concepts qui rendent cognitivement accessible ce que l'aveuglement collectif rend invisible.

L'analyse rigoureuse précède l'action politique efficace. Cette précédence est logique, et elle constitue, dans les conditions contemporaines de la guerre économique, la condition même de la possibilité de l'action.

L'angle mort des traités de libre-échange : la fabrique d'une rente monopolistique.

Cartographie analytique de l'instrumentalisation de l'accord UE-Mercosur par le groupe JBS



Introduction générale

1. Objet et enjeu du rapport

Le présent rapport analyse le dispositif d'instrumentalisation construit par le groupe brésilien JBS autour de l'accord d'association entre l'Union européenne et le Mercosur - ci-après dénommé iTA pour *interim Trade Agreement* - entré en application provisoire le 1er mai 2026.

Le présent rapport se propose de porter une analyse stratégique structurée articulant la cartographie matérielle du dispositif JBS (six niveaux : capitalistique, financier, industriel, négoce, logistique, commercial) et la cartographie analytique de l'opération de capture qu'il rend possible (cinq axes : doctrine, architecture juridique, acteur, mécanisme allocatif, réception européenne).

L'enjeu quantitatif, restitué en synthèse exécutive et démontré en détail à la section 1.5, établit l'ordre de grandeur du dossier : une rente annuelle captable par l'opérateur dominant comprise entre 300 et 870 millions d'euros sur les trois principaux contingents viandes, et une hypothèse prospective décennale de 5 à 10 milliards d'euros - soit entre 0,5 % et 1,5 % du budget annuel de la politique agricole commune.

L'enjeu stratégique excède l'enjeu strictement financier. Le dispositif iTA constitue, au regard de l'analyse stratégique déployée dans le rapport, un cas paradigmatique de stratégie indirecte d'usure en temps de paix opérant par capture réglementaire transnationale et par concentration intacte de la rente sur l'opérateur dominant - caractérisations doctrinales mobilisées au fil du rapport et synthétisées au tableau de la sous-section 2.1 ci-dessous. Le précédent ukrainien MHP, analysé en Partie IV, démontre que ce type de dispositif n'est pas spéculatif mais empiriquement documenté sur la période 2017-2026.

2. La matrice à cinq axes

L'analyse rigoureuse du dispositif iTA mobilise transversalement une matrice analytique à cinq axes qui structure les Parties I à V du rapport. Cette matrice est ici présentée comme grille de lecture donnée afin de permettre au lecteur d'aborder immédiatement l'analyse empirique du dispositif sans préalable doctrinal exhaustif.

Les cinq axes de la matrice articulent les cinq dimensions analytiquement pertinentes de toute opération de capture transnationale opérée par interposition d'un dispositif normatif. Chaque axe identifie un *registre* d'analyse - doctrinal, juridique, actoriel, procédural, cognitif - et un *concept opératoire* qui rend intelligible la mécanique propre à ce registre.

2.1 - Présentation en tableau de la matrice

La matrice peut être restituée sous la forme du tableau suivant. Chaque ligne articule un axe, son contenu analytique propre, et la manifestation empirique observée dans le dossier JBS-Mercosur.

Axe	Contenu analytique	Manifestation iTA
1. Doctrine	Récit officiel légitimant le dispositif et cadre cognitif de sa réception	Récit du libre-échange : développement durable, coopération régionale, diversification
2. Architecture juridique	Dispositif normatif et procédural établissant le cadre formel de l'opération	Annexe 2 300 pages 2019, règlement d'exécution (UE) 2026/888, certificat numérique article 3-30
3. Acteur	Identification du bénéficiaire effectif et mode de son invisibilisation	Effacement de JBS derrière la catégorie générique des <i>exportateurs brésiliens</i>
4. Mécanisme allocatif	Procédure concrète de transfert de la rente vers le bénéficiaire désigné	Chaîne UE - Mercosur - Brésil - critères apparemment neutres - JBS
5. Réception européenne	Conditions cognitives et politiques d'accueil ou de contestation du dispositif	Aveuglement Commission, sidération Cassart, isolement Demarty, ralliement Merz

2.2 - Propriétés analytiques de la matrice

La matrice à cinq axes présente quatre propriétés analytiques qui structurent son usage transversal dans l'ensemble du rapport.

Premièrement, elle est **exhaustive** sur le périmètre analytique qu'elle couvre. Les cinq axes identifiés épuisent l'ensemble des dimensions pertinentes du dispositif iTA. L'analyse de l'architecture matérielle du dispositif JBS - capital, finance offshore, industrie, négoce, logistique, commerce - relève d'une cartographie complémentaire en six niveaux, traitée en Partie II, qui relève d'un registre descriptif plutôt qu'analytique.

Deuxièmement, elle est **enchaînée** dans sa logique opérationnelle. Les cinq axes ne constituent pas une liste juxtaposée mais une séquence causale : le récit doctrinal légitime l'architecture juridique, qui rend possible l'invisibilisation de l'acteur, qui permet la capture du mécanisme allocatif, qui produit la cécité de la réception européenne. Cette propriété d'enchaînement éclaire la cohérence systémique du dispositif.

Troisièmement, elle est **réversible opérationnellement**. La séquence causale présentée ci-dessus peut être inversée pour identifier les leviers correctifs à mobiliser. Un réarmement cognitif des élites européennes (axe 5)²¹²² permettrait de défaire l'invisibilisation du stratège (axe 3), ce qui rendrait politiquement contestable le mécanisme allocatif (axe 4) et l'architecture juridique (axe 2), ce qui reformulerait la doctrine elle-même (axe 1). Cette réversibilité fournit la grille opératoire des leviers correctifs envisageables.

Quatrièmement, elle est **transversale** à l'ensemble du rapport. Chaque partie mobilise la matrice selon ses besoins propres : la Partie I (anatomie technique du dispositif iTA) mobilise principalement les axes 1, 2, 3 et 4 ; la Partie II (cartographie JBS) mobilise les cinq axes en référence à l'architecture matérielle ; la Partie III (passif juridictionnel des frères Batista) mobilise principalement les axes 3 et 5 ; la Partie IV (comparaison JBS-MHP) mobilise principalement les axes 1, 3 et 5 ; la Partie V (conséquences prospectives et leviers correctifs) mobilise principalement les axes 2, 4 et 5 en articulation avec la grille des leviers correctifs disponibles dans le droit européen positif.

Partie I - Anatomie technique

Le dispositif iTA et la quantification de la rente captable

L'enjeu de cette anatomie technique est la décomposition fine des mécanismes générateurs de rente. En effet il s'agit de rendre explicite ce que le dispositif organise pour rester opaque. Cette partie s'organise selon deux mouvements complémentaires. Le premier mouvement restitue l'architecture procédurale du dispositif (section 1.1) puis décompose les trois mécanismes générateurs de rente : la délégation allocative au bloc Mercosur (section 1.2), le certificat numérique de l'article 3-30 (section 1.3) et la neutralisation du plafond de 15 % par opérateur (section 1.4). Le second mouvement quantifie la rente captable par segment (section 1.5) et en propose une lecture stratégique synthétique au sens de Coutau-Bégarie (section 1.6).

21 Cf. supra note n° 29.

22 Christian Harbulot et Arnaud de Morgny, *L'urgence d'un réarmement cognitif*, Centre de Recherche 451 (CR451) de l'École de Guerre Économique, 1er juin 2024. Cotation B2.

Section 1.1 - L'architecture procédurale de l'iTA et la séquence des actes décisifs

1.1.1 - Du Tour de Vienne au règlement 2026/888 : une genèse à trois temps

Le dispositif technique de l'iTA dans sa configuration actuelle est le produit d'une trajectoire normative qui s'étend sur près de trente ans et qui articule trois temps successifs distincts. Cette genèse à trois temps mérite d'être restituée pour comprendre comment un dispositif qui apparaît aujourd'hui comme techniquement complexe a pu se constituer par sédimentations successives sans susciter d'opposition coordonnée forte à aucune de ses étapes.

Le premier temps, qui s'étend de 1995 à 2019, est celui de la négociation principale de l'accord d'association entre l'Union européenne et le Mercosur. Les pourparlers, ouverts en 1995 dans le sillage de l'établissement du Mercosur en 1991 et de la mise en place de l'Organisation mondiale du commerce en 1995, ont connu une trajectoire heurtée et marquée par plusieurs interruptions et plusieurs relances. Le 28 juin 2019, sous la présidence finlandaise du Conseil, un accord politique est trouvé sur le volet commercial de l'accord d'association, sans que le texte intégral soit alors finalisé. C'est dans le cadre de cette finalisation technique post-2019 qu'a été produite l'annexe de 2 300 pages dont la portée stratégique réelle ne sera comprise par les acteurs européens qu'à partir de 2025-2026.

Le deuxième temps, qui s'étend de 2019 à 2025, est celui de la finalisation technique et des contestations européennes. Cette période est marquée par la mobilisation des États membres opposés (France, Irlande, Pologne, Hongrie, Autriche), par la mobilisation des interprofessions agricoles européennes (Anvol, Interbev, Copa-Cogeca), par la résurgence des inquiétudes environnementales liées à la déforestation amazonienne, et par les discussions sur les *clauses de sauvegarde* et sur le mécanisme de rééquilibrage. Cette période voit également la mise en place progressive du règlement européen sur la déforestation importée (RDUE 2023/1115) qui aurait dû fournir un instrument de protection complémentaire mais dont l'application a été reportée et atténuée sous pression politique.

Le troisième temps, qui s'ouvre en septembre 2025 et se prolonge jusqu'au 1er mai 2026, est celui de la finalisation politique accélérée et de l'adoption des actes d'exécution. Cette période marque le passage en force assumé par la Commission européenne, malgré les contestations parlementaires et institutionnelles, et culmine dans l'adoption du règlement d'exécution (UE) 2026/888 du 20 avril 2026 - acte technique pivot qui consolide juridiquement le basculement de capacité décisionnelle préparé par la rédaction de l'annexe de 2019.

1.1.2 - La chronologie des actes décisifs septembre 2025

- mai 2026

La séquence des actes décisifs sur les huit derniers mois s'établit comme suit, dans une chronologie qu'il est essentiel de mémoriser pour comprendre l'enchaînement stratégique du dispositif.

Le **3 septembre 2025**, la Commission européenne présente la version finalisée de l'accord UE-Mercosur en choisissant de scinder le texte. Cette décision technique - le *splitting* en accord intérimaire commercial (iTA) relevant de la compétence exclusive de l'Union et accord d'association politique relevant de la compétence mixte - a une portée procédurale décisive. Elle permet de soumettre le volet commercial à un vote à la majorité qualifiée du Conseil et au seul Parlement européen, sans intervention des parlements nationaux. C'est cette décision qui sera contestée par la saisine CJUE du 21 janvier 2026 comme constituant un outrepassement du mandat de la Commission.

Le **4 septembre 2025**, le front interprofessionnel français - Interbev, Anvol, AIBS, Intercéréales et Bioéthanol France - publie son communiqué commun établissant la valeur exposée totale à 2,87 milliards d'euros pour les contingents bovin, volaille et maïs. Ce chiffre devient la référence quantitative de l'opposition agricole française.

Le **9 janvier 2026**, le Conseil de l'Union européenne adopte à la majorité qualifiée la décision portant signature de l'iTA, malgré l'opposition de la France, de l'Irlande, de la Pologne, de la Hongrie et de l'Autriche. La minorité de blocage au sens de l'article 238, paragraphe 3, du TFUE n'est pas atteinte - elle aurait nécessité au moins quatre États membres représentant plus de 35 % de la population de l'Union, ce qui n'est pas le cas en raison de l'opposition relativement faible démographiquement de l'Irlande, de la Hongrie et de l'Autriche.

Le **17 janvier 2026**, l'iTA est signé à Asunción, capitale du Paraguay, lors d'une cérémonie présentée comme *historique* par les responsables des deux blocs. La signature ouvre formellement la phase de procédure de ratification.

Le **21 janvier 2026**, le Parlement européen, réuni en session plénière à Strasbourg, vote par 334 voix contre 324 et 11 abstentions une résolution saisissant la Cour de justice de l'Union européenne d'une demande d'avis sur la conformité de l'iTA aux traités européens. Le vote, particulièrement serré, constitue un avertissement politique majeur. Tous les eurodéputés français présents votent unanimement pour la saisine, toutes formations politiques confondues - configuration rare dans l'histoire récente du Parlement européen.

Le **17 avril 2026**, Christian Harbulot publie sur le site de l'École de Pensée sur la Guerre Économique^{23 24} l'article *UE-Mercosur : anatomie d'un angle mort stratégique*, qui formule en termes opératoires la grille de lecture stratégique la plus achevée disponible à la veille de l'acte d'exécution. L'article qualifie nommément JBS comme pivot d'un *cartel de la viande* opérant comme bras armé de la guerre économique brésilienne, identifie trois leviers correctifs disponibles non saisis par les acteurs européens - moral, judiciaire et normatif, cognitif -, et formule l'avertissement stratégique selon lequel *quand un pays ou une filière ne sait pas défendre son marché dans la durée, d'autres le font à sa place, et contre lui*.

Le **20 avril 2026**, soit onze jours avant l'entrée en application provisoire de l'iTA et trois mois après la saisine CJUE, la Commission adopte le règlement d'exécution (UE) 2026/888 fixant les modalités techniques d'application des contingents tarifaires prévus par l'accord. Le règlement est publié au Journal officiel de l'Union européenne le 21 avril 2026.

Le **23 avril 2026**, l'eurodéputé belge Benoît Cassart (Renew Europe) adresse aux Commissaires Christophe Hansen (Agriculture) et Wopke Hoekstra (Climat) une lettre circulant entre eurodéputés jusqu'au 30 avril 2026, alertant sur le risque de captation des contingents par un nombre limité de grands groupes industriels - et désignant nommément le groupe brésilien JBS comme cible probable.

Le **24 avril 2026**, la lettre Cassart est diffusée publiquement par Euronews, ce qui marque le passage de la contestation institutionnelle à la contestation médiatique.

Le **24 avril 2026**, l'enquête de Géraldine Woessner publiée dans *Le Point* sous le titre *Mercosur : comment la Commission européenne a offert son marché au leader mondial de la viande* documente factuellement le dispositif et donne la parole aux acteurs centraux de la contestation - Jean-Luc Demarty, Thierry Pouch, David Le Manour, Yann Nédélec.

Le **28 avril 2026**, l'Agence Europe publie dans son Bulletin Quotidien Europe n° 13857, sous l'article n° 4 de la rubrique AGRICULTURE / TRADE, la première réponse institutionnelle officielle aux alertes formulées entre le 17 et le 24 avril. Le Commissaire européen à l'Agriculture Christophe Hansen, destinataire principal de la lettre Cassart du 23 avril, y assure que dans l'accord avec le Mercosur, l'Union européenne conserve une autorité exclusive sur la gestion des contingents tarifaires, notamment dans l'allocation entre importateurs, la délivrance des licences d'importation et le suivi des volumes. Selon le Commissaire, le certificat d'autorisation de contingent émis côté Mercosur n'aurait pour seul objet que de permettre aux pays du bloc sud-américain de répartir entre eux la part de quota utilisée. La déclaration, prononcée la veille devant un public sectoriel et reprise simultanément par *Reussir Les Marchés* du 27 avril 2026, vise expressément à démentir le risque de captation oligopolistique avancé par Cassart, Demarty, Pouch, Le Manour et Nédélec. Elle constitue, à

²³ Christian Harbulot et Didier Lucas, *La guerre cognitive — L'arme de la connaissance*, Lavauzelle, Panazol, 2002. Cotation A1.

²⁴ Voir Christian Harbulot, *La machine de guerre économique : États-Unis, Japon, Europe*, Economica, Paris, 1992 ; *Manuel d'intelligence économique : comprendre la guerre économique*, PUF, Paris, 2012. Cotation A1.

trois jours de l'entrée en application provisoire, le contradictoire institutionnel formel de la séquence d'alerte construite entre le 17 et le 24 avril, et appelle un traitement analytique spécifique conduit en section 1.3 du présent rapport.

Le **1er mai 2026**, l'iTA entre en application provisoire et les contingents tarifaires prévus par le règlement 2026/888 sont activés.

1.1.3 - La séquence stratégique : analyse au sens de Coutau-Bégarie

Cette chronologie fait apparaître une *séquence opérative* qui s'étend de la signature à Asunción jusqu'à l'entrée en application provisoire, sur exactement quinze semaines. À l'intérieur de cette séquence, l'acte d'exécution du 20 avril 2026 constitue le verrou technique décisif, adopté en catimini onze jours avant l'entrée en application et trois mois après la saisine CJUE.

Le minutage relève d'une logique stratégique cohérente avec l'analyse de la *stratégie indirecte d'usure* formulée par Coutau-Bégarie. L'acte d'exécution n'aurait probablement pas franchi le seuil politique s'il avait été adopté avant la saisine CJUE, qui aurait pu en intégrer la contestation. En l'adoptant après la saisine, le négociateur européen a sécurisé son architecture technique tout en sachant que l'avis de la Cour ne portera pas spécifiquement sur ce mécanisme - la saisine du 21 janvier 2026 visant principalement le découpage commercial-politique (le *splitting*) et le mécanisme de rééquilibrage. Ce décalage temporel entre saisine et acte d'exécution constitue un cas d'école de ce que Lucien Poirier, dans *Stratégie théorique*, appelait la *manœuvre de découplage* - opération consistant à soustraire un dispositif particulier au champ d'une procédure de contestation en exploitant les délais et les périmètres procéduraux.

L'analyse de cette séquence sous l'angle de la matrice à cinq axes fait apparaître une mobilisation conjuguée des axes 2 (architecture juridique) et 5 (réception européenne). Sur le plan de l'architecture juridique, la séquence exploite la sophistication du droit institutionnel européen - distinction acte législatif et acte d'exécution, périmètres procéduraux différenciés, asymétrie des délais entre saisine et adoption - pour produire un effet d'évitement de la contestation. Sur le plan de la réception européenne, elle exploite le désarmement cognitif des acteurs institutionnels qui ne perçoivent pas la dimension stratégique de l'enchaînement temporel et qui traitent chaque acte isolément comme une étape technique banale.

1.1.4 - L'architecture juridique du dispositif : les trois textes clefs

Le dispositif iTA dans sa configuration applicable au 1er mai 2026 articule trois textes principaux dont la combinaison produit l'effet de capture analysé par la suite.

Le premier texte est l'**accord d'association lui-même**, dans son volet commercial intérimaire, signé à Asunción le 17 janvier 2026. Ce texte établit les contingents tarifaires applicables aux différents segments agricoles et industriels, sans en préciser les modalités de gestion détaillées. Pour les segments qui nous intéressent, les contingents principaux sont les suivants : 99 000 tonnes par an de viande bovine à droits réduits de 7,5 %, 180 000 tonnes par an de viande de volaille à droits zéro, 25 000 tonnes par an de viande porcine à droits réduits, le tout introduit progressivement sur cinq à six ans. À ces contingents s'ajoutent ceux du sucre (180 000 tonnes), du riz (60 000 tonnes), du miel (45 000 tonnes), de l'éthanol (450 000 tonnes pour l'industrie chimique) et du biodiesel.

Le deuxième texte est l'**annexe de 2 300 pages négociée en 2019**, qui constitue le document de référence pour les modalités de gestion des contingents. Cette annexe, qui n'est pas accessible en consultation publique aisée et dont la maîtrise est techniquement réservée aux services spécialisés, contient les dispositions qui établissent que la gestion des contingents - allocation entre exportateurs, modalités de certification, procédures de répartition entre membres du Mercosur - est confiée au bloc Mercosur lui-même. C'est dans cette annexe que se trouve formalisé le basculement de pouvoir de décision qui constitue le cœur stratégique du dispositif.

Le troisième texte est le **règlement d'exécution (UE) 2026/888 de la Commission du 20 avril 2026**, qui fixe les modalités techniques d'application des contingents pour la période transitoire commençant le 1er mai 2026. Ce règlement, d'apparence technique et procédurale, constitue le verrou juridique qui rend opérationnel le dispositif d'allocation prévu par l'annexe de 2019. Il détermine en particulier les volumes de contingents applicables pour la période mai-décembre 2026 (proratisés par rapport aux volumes annuels), les règles de transparence des données (volumes restants disponibles publiés en continu par l'Union), et les modalités d'application du certificat numérique de l'article 3-30 qui deviendra obligatoire à partir de 2028.

Notamment, l'article 3-30 de l'accord d'association lui-même - dont les modalités d'application seront précisées par le règlement 2026/888 et par les actes d'exécution complémentaires - introduit une innovation procédurale majeure. Pour bénéficier du tarif réduit applicable aux contingents, les marchandises devront, à compter de 2028, être accompagnées d'un *certificat numérique* délivré non plus par les douanes classiques mais par les autorités des pays exportateurs eux-mêmes, attestant que le produit bénéficie bien d'une allocation de contingent. Cette modification procédurale, présentée par la Commission

comme une *modernisation administrative*, constitue le mécanisme spécifique par lequel l'opérateur dominant peut être pré-désigné en amont de la transaction commerciale.

La position institutionnelle officielle a été explicitement formulée le 27 avril 2026 par le Commissaire européen à l'Agriculture Christophe Hansen, destinataire principal de la lettre Cassart du 23 avril, et restituée le lendemain dans le Bulletin Quotidien Europe n° 13857 de l'Agence Europe : selon le Commissaire, dans l'accord avec le Mercosur, l'Union européenne conserve une autorité exclusive sur la gestion des contingents tarifaires, notamment dans l'allocation entre importateurs, la délivrance des licences d'importation et le suivi des volumes ; le certificat d'autorisation de contingent émis côté Mercosur n'aurait, dans cette lecture, pour seul objet que de permettre aux pays exportateurs de répartir entre eux la part de quota utilisée.

La présente analyse ne conteste pas cette description de la gestion formelle des licences ; elle soutient que l'articulation entre l'allocation effectuée côté exportateur, le certificat numérique et la position dominante d'un opérateur unique sur les flux peut déplacer, en pratique, une partie du contrôle effectif de l'accès préférentiel vers les autorités et les acteurs économiques du pays exportateur - déplacement que la déclaration Hansen, portant sur la souveraineté formelle, n'épuise pas analytiquement. La distinction entre souveraineté formelle des licences et contrôle effectif des flux constitue le pivot interprétatif qui rend les deux lectures simultanément soutenables sans contradiction logique.

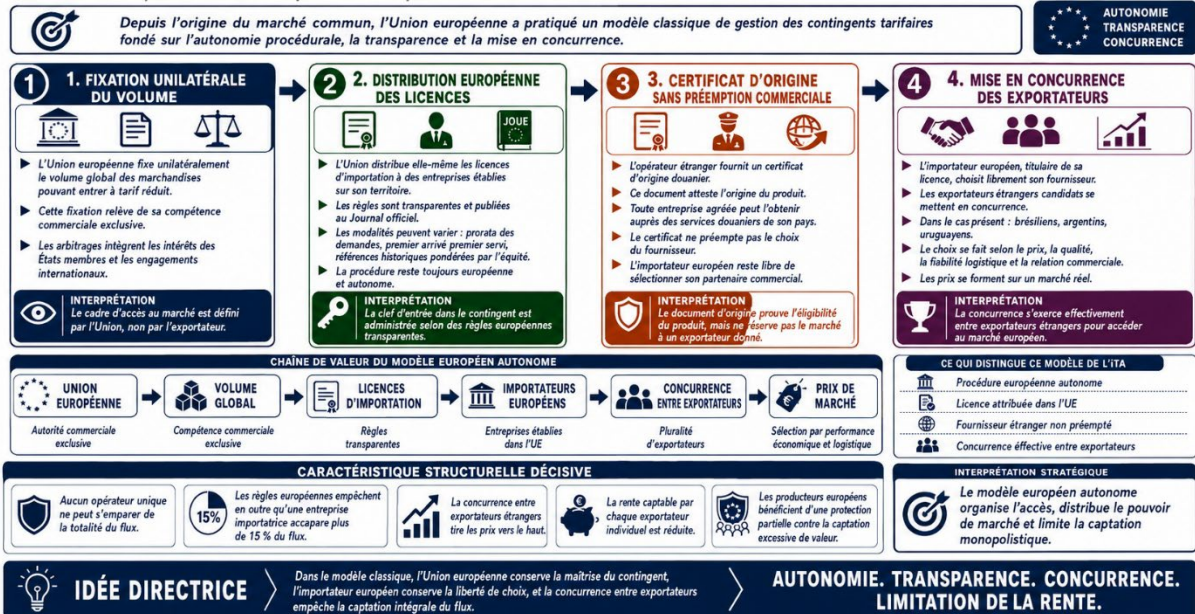
Section 1.2 - Le premier mécanisme générateur : la délégation allocative au bloc Mercosur

1.2.1 - L'inversion radicale du modèle classique de gestion des contingents

Pour comprendre la portée du premier mécanisme générateur de rente, il importe de restituer brièvement le modèle classique de gestion des contingents tarifaires tel qu'il a été pratiqué par l'Union européenne depuis l'origine du marché commun. Ce modèle classique, qu'il convient d'appeler *modèle européen autonome*, présente quatre caractéristiques qui le distinguent du modèle introduit par l'iTA.

LE MODÈLE EUROPÉEN AUTONOME DE GESTION DES CONTINGENTS TARIFAIRES

Quatre caractéristiques du modèle classique et leur effet protecteur sur la concurrence



Premier trait du modèle classique : l'Union européenne fixe unilatéralement le volume global des marchandises pouvant entrer sur son marché à un tarif réduit. Cette fixation relève de la compétence commerciale exclusive de l'Union et obéit à des arbitrages internes pondérant les intérêts des États membres et les engagements internationaux.

Deuxième trait : l'Union distribue elle-même les licences d'importation à des entreprises établies sur son territoire, selon des règles transparentes publiées au Journal officiel. Ces règles peuvent prendre différentes formes - prorata des demandes, premier arrivé premier servi, méthode des références historiques pondérées par des critères d'équité - mais elles relèvent toujours d'une procédure européenne autonome.

Troisième trait : l'opérateur étranger souhaitant exporter vers le marché européen doit simplement fournir un *certificat d'origine douanier*, document banal que n'importe quelle entreprise agréée peut obtenir auprès des services douaniers de son pays. Ce certificat atteste de l'origine du produit mais ne préempte en rien le choix du fournisseur par l'importateur européen, qui reste libre de sélectionner son partenaire commercial parmi les exportateurs disposant des certifications sanitaires et de qualités requises.

Quatrième trait : l'importateur européen, titulaire de sa licence et libre du choix de son fournisseur, met en concurrence les exportateurs étrangers candidats. Plusieurs exportateurs - brésiliens, argentins, uruguayens dans le cas qui nous occupe - se font valoir auprès de l'importateur européen, qui sélectionne celui qui offre les meilleures conditions de prix, de qualité, de fiabilité logistique et de relation commerciale. La concurrence s'exerce donc effectivement, et les prix se forment sur un marché réel.

Ce modèle classique présente une caractéristique structurelle décisive pour notre analyse : il garantit qu'aucun opérateur unique ne puisse s'emparer de la totalité du flux. Les règles

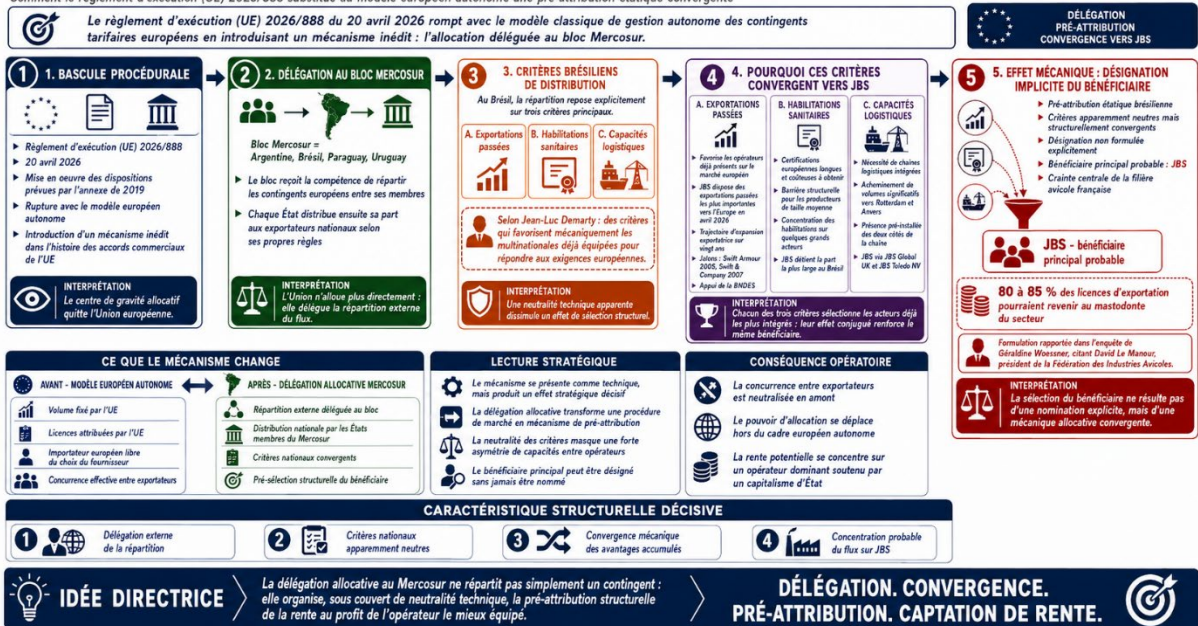
européennes imposent en outre, comme nous le verrons à la section 1.4, qu'aucune entreprise importatrice n'accapare plus de 15 % du flux. La concurrence entre exportateurs étrangers tire les prix vers le haut et protège, au moins partiellement, les producteurs européens en réduisant la rente captable par chaque exportateur individuel.

1.2.2 - Le mécanisme de la délégation allocative au bloc Mercosur

Le règlement d'exécution (UE) 2026/888 du 20 avril 2026, en application des dispositions prévues par l'annexe de 2019, dynamite le modèle classique de gestion autonome des contingents en introduisant un mécanisme inédit dans l'histoire des accords commerciaux conclus par l'Union : la *délégation allocative au bloc Mercosur*.

LE MÉCANISME DE LA DÉLÉGATION ALLOCATIVE AU BLOC MERCOSUR

Comment le règlement d'exécution (UE) 2026/888 substitue au modèle européen autonome une pré-attribution étatique convergente



Le mécanisme se présente formellement comme un dispositif technique de répartition des contingents. Il prévoit que le bloc Mercosur, constitué juridiquement par l'Argentine, le Brésil, le Paraguay et l'Uruguay, dispose désormais de la compétence pour décider comment répartir les contingents européens entre ses différents membres. Chaque État du Mercosur distribue ensuite sa part aux exportateurs nationaux selon ses propres règles. Au Brésil, ces règles prévoient explicitement la prise en compte de trois critères principaux : les *exportations passées*, les *habilitations sanitaires* et les *capacités logistiques*.

L'apparente neutralité technique de ces critères dissimule leur effet stratégique mécanique. Comme l'a parfaitement formulé Jean-Luc Demarty, ancien Directeur général du Commerce extérieur de la Commission européenne, dans l'enquête de Géraldine Woessner publiée le 24

avril 2026 dans *Le Point*, ces critères favorisent mécaniquement les multinationales déjà équipées pour répondre aux exigences européennes. Cette formulation, mérite d'être décomposée pour en saisir la portée.

Le critère des *exportations passées* favorise les opérateurs qui ont déjà constitué une base d'exportation vers l'Europe sous le régime tarifaire ordinaire. Or l'opérateur qui dispose, en avril 2026, des plus importantes exportations passées vers l'Europe est sans contestation possible JBS, dont la trajectoire d'expansion exportatrice s'étend depuis vingt ans - notamment depuis l'acquisition de Swift Armour en Argentine en 2005 puis de Swift & Company aux États-Unis en 2007 avec l'appui de la BNDES.

Le critère des *habilitations sanitaires* favorise les opérateurs qui disposent des certifications européennes pour leurs établissements d'abattage et de transformation. Or l'obtention de ces certifications, qui exige des investissements considérables et des procédures longues, est de fait, réservée aux opérateurs disposant des capacités financières et organisationnelles correspondantes - ce qui exclut structurellement les producteurs de moyenne taille et concentre les habilitations sur quelques grands acteurs dont JBS détient la plus large part au Brésil.

Le critère des *capacités logistiques* favorise les opérateurs disposant de chaînes logistiques intégrées capables d'acheminer des volumes significatifs vers les hubs portuaires européens (Rotterdam, Anvers principalement). Or cette capacité logistique intégrée n'est accessible qu'aux opérateurs disposant d'une présence pré-installée des deux côtés de la chaîne, comme c'est précisément le cas de JBS via JBS Global UK et JBS Toledo NV.

L'effet conjugué de ces trois critères est mécanique. La pré-attribution étatique brésilienne, opérant selon des critères apparemment neutres mais structurellement convergents, désigne JBS comme bénéficiaire principal sans que cette désignation ne soit jamais formulée explicitement. C'est précisément ce que David Le Manour, président de la Fédération des Industries Avicoles, désignait dans l'enquête de Géraldine Woessner comme la crainte centrale de la filière : que 80 à 85 % des licences d'exportation soient distribuées au mastodonte du secteur.

1.2.3 - La capture réglementaire transnationale au sens de Stigler

Le mécanisme de délégation allocative au bloc Mercosur s'analyse comme un cas paradigmatique de capture réglementaire transnationale au sens des travaux de Stigler.

La proposition formulée par Stigler en 1971, transposée à notre dossier établit que la régulation est acquise par l'industrie et conçue pour son bénéfice. Dans le cas qui nous occupe, la régulation européenne des contingents tarifaires a été *externalisée* vers le Mercosur, et plus

spécifiquement vers le Brésil, où elle est de fait, acquise par JBS via les critères de pré-attribution.

L'effet de capture présente trois dimensions distinctes qu'il importe de distinguer. Premièrement, l'effet *substantiel* : JBS pourrait capter, selon l'estimation de la FIA, 80 à 85 % des contingents brésiliens, soit la quasi-totalité du flux susceptible d'entrer sur le marché européen sous le régime tarifaire préférentiel.

Deuxièmement, l'effet *procédural* : la procédure même par laquelle cette capture s'opère - délégation au bloc Mercosur, application de critères apparemment neutres, désignation par les autorités brésiliennes - dilue la responsabilité politique de chaque maillon de la chaîne.

Troisièmement, l'effet *cognitif* : la complexité technique du dispositif décourage la contestation et rend le mécanisme cognitivement opaque pour les acteurs européens.

Le caractère transnational de cette capture - opérée par un opérateur étranger sur une régulation européenne - constitue une innovation par rapport au modèle classique de Stigler, qui s'appliquait initialement aux régulations sectorielles domestiques américaines des années cinquante-soixante. Cette extension à l'échelle transnationale ne disqualifie pas l'analyse héritée de Stigler ; elle en révèle au contraire la portée plus générale et la pertinence accrue dans le contexte de l'intégration commerciale profonde post-1995.

1.2.4 - La stratégie indirecte d'usure par capture du dispositif d'allocation

Le mécanisme de délégation allocative s'analyse également, dans le cadre formulé par Coutau-Bégarie comme un cas paradigmatique de *stratégie indirecte d'usure par capture du dispositif d'allocation* - mobilisation de l'axe 4 de la matrice à cinq axes.



La logique stratégique sous-jacente est la suivante. Une confrontation directe sur les volumes ou sur les tarifs aurait produit des effets stratégiques limités. Si JBS avait cherché à obtenir directement une augmentation des contingents européens accordés au Mercosur, ou une réduction des tarifs applicables, la confrontation aurait été frontale et aurait suscité une opposition européenne coordonnée. Si JBS avait cherché à obtenir une exemption directement nominative, l'opposition politique européenne aurait été immédiate et insurmountable. La voie indirecte choisie - capture du dispositif d'allocation par interposition de la délégation au bloc Mercosur - permet d'obtenir le même effet (concentration de la rente sur l'opérateur dominant) sans déclencher la confrontation politique correspondante.

Le caractère indirect du dispositif constitue précisément sa force stratégique. Le mécanisme paraît, à chaque étape, banal et technique : modernisation administrative, simplification procédurale, harmonisation avec les pratiques d'autres accords commerciaux. C'est la conjonction des étapes - et seulement leur conjonction - qui produit l'effet stratégique recherché. Aucune étape isolée ne révèle la mécanique d'ensemble. Cette propriété de *d'enchevêtrement analytique* est caractéristique des stratégies indirectes les mieux conçues, comme l'a noté Coutau-Bégarie à propos des stratégies indirectes d'usure historiques que mobilise son *Traité*.

La captation effective de la rente par JBS s'appuie sur une chaîne de trois déterminances structurelles successives, dont l'articulation produit le résultat constaté sans qu'aucune intentionnalité orchestrée ne soit requise pour la démonstration.

Premier maillon : la délégation allocative au bloc Mercosur conduit mécaniquement à une distribution des contingents proportionnelle aux capacités exportatrices nationales. Le Brésil, dont les exportations bovines ont atteint en 2024 un record de deux virgule huit neuf millions de tonnes contre zéro virgule neuf deux million de tonnes pour l'Argentine et zéro virgule deux quatre million de tonnes pour l'Uruguay, en capte mécaniquement la part majoritaire^{25 26}.

Deuxième maillon : la part brésilienne fait l'objet, sous le régime de l'ITA, d'une redistribution interne entre opérateurs nationaux selon les critères d'exportations passées, d'habilitations sanitaires et de capacités logistiques analysés en sous-section 1.2.2. Or, dans le paysage des opérateurs brésiliens, JBS occupe une position structurellement dominante : avec un chiffre d'affaires de quatre-vingt-six milliards de dollars en 2025, soit environ trois fois celui de MBRF S.A. (fusion Marfrig/BRF de 2025, vingt-huit milliards) et plus de dix fois celui de Minerva Foods²⁷, le groupe distance ses concurrents nationaux d'un ordre de grandeur.

Troisième maillon : JBS capture mécaniquement la part brésilienne du contingent, dans la fourchette estimée par la Fédération des industries avicoles entre quatre-vingt et quatre-vingt-cinq pour cent, sans qu'aucune décision concertée ne soit nécessaire pour parvenir à ce résultat.

Cette chaîne de déterminants revêt une signification doctrinale fondamentale. Elle démontre que le dispositif ITA ne nécessite pas, pour produire ses effets, une intentionnalité orchestrée par un acteur particulier ; il suffit que les écarts de capacité entre exportateurs nationaux, et entre opérateurs nationaux au sein du Brésil, soient structurellement disproportionnés pour que la captation par l'opérateur dominant se réalise mécaniquement. C'est précisément ce qui caractérise la stratégie indirecte d'usure au sens de Coutau-Bégarie : elle se passe d'intention déclarée pour produire ses effets, et tire son efficacité de l'asymétrie structurelle préalable plutôt que d'une coordination explicite.

²⁵ Brazilian Association of Meat Exporting Industries (ABIEC), communiqué de presse, 7 janvier 2025, consolidant les données du Ministère du Développement, de l'Industrie, du Commerce et des Services (MDIC) - Brésil : exportations bovines 2024 de 2,89 millions de tonnes, +26,2 % en volume contre 2023. Cote A2.

²⁶ USDA Foreign Agricultural Service, Argentina - Livestock and Products Semi-annual, report AR2024-0004, 2024 ; Argentina - Livestock and Products Annual, report AR2024-0013, 2024 : exportations bovines argentines projetées à 920 000 tonnes (carcass weight equivalent) en 2024. Cote A1.

²⁷ MercoPress, « Brazilian corporations consolidate a leading share in the global meat market », 6 août 2025, restituant l'opération de fusion Marfrig/BRF en MBRF S.A. : capacité de production de huit millions de tonnes annuelles, chiffre d'affaires consolidé de vingt-huit milliards de dollars. Cote B2.

Section 1.3 - Le deuxième mécanisme générateur : le certificat numérique de l'article 3-30

1.3.1 - La logique procédurale du certificat numérique

Le deuxième mécanisme générateur de rente consiste en l'introduction, dans le cadre de l'iTA, d'un certificat numérique inscrit à l'article 3-30 de l'accord et qui deviendra obligatoire à compter de 2028 pour tous les contingents et tous les pays. Ce certificat, présenté par la Commission européenne comme une *modernisation administrative*, constitue en réalité le verrou procédural complémentaire par lequel le dispositif de pré-attribution étatique se trouve juridiquement consacré.

La logique procédurale du certificat numérique peut être restituée comme suit. Pour bénéficier du tarif réduit prévu par les contingents tarifaires de l'iTA, les marchandises exportées par un opérateur du Mercosur vers le marché européen devront, à compter de 2028, être accompagnées d'un certificat numérique délivré non plus par les douanes classiques mais par les autorités des pays exportateurs eux-mêmes. Ce certificat atteste que le produit bénéficie bien d'une allocation de contingent au profit de l'exportateur identifié. Sans ce certificat, le produit ne peut pas bénéficier du tarif réduit et est soumis aux droits de douane ordinaires.

L'innovation procédurale est subtile mais décisive. Dans le modèle européen autonome décrit à la sous-section 1.2.1, c'est l'importateur européen qui détient la *licence* permettant l'accès au tarif réduit. L'importateur peut alors choisir librement son fournisseur étranger parmi les opérateurs disposant des certifications sanitaires requises. Dans le modèle introduit par l'article 3-30, c'est l'exportateur étranger qui détient le *certificat* permettant l'accès au tarif réduit. L'importateur européen ne peut bénéficier du tarif réduit qu'en s'approvisionnant auprès de l'exportateur titulaire du certificat.

L'inversion procédurale est complète. Là où l'importateur européen choisissait son fournisseur, il sera désormais choisi par l'exportateur titulaire du certificat. Là où la concurrence entre exportateurs étrangers tirait les prix vers le haut, le quasi-monopole du titulaire du certificat permettra de fixer les prix juste en dessous du prix du marché européen, captant ainsi l'intégralité du différentiel.

1.3.2 - Les conséquences directes pour le marché européen

Les conséquences directes de cette inversion procédurale ont été analysées avec une particulière clarté par Jean-Luc Demarty dans l'enquête de Géraldine Woessner. La conséquence est directe : l'importateur européen, titulaire de sa licence, ne pourra plus

choisir librement son fournisseur. Il devra s'approvisionner auprès de l'entreprise qui détient ce certificat. Et cette entreprise sera celle à laquelle l'État brésilien aura attribué le contingent. La caractérisation par Demarty - *abandon de souveraineté proprement scandaleux*²⁸ - rend compte de la portée institutionnelle de cette inversion, qui transfère effectivement la maîtrise du marché européen à un acteur tiers.

Cette inversion produit trois effets cumulés sur le fonctionnement du marché européen.

Le premier effet concerne la *captation directe de la rente*. La rente du contingent - différentiel entre le coût de production dans le pays exportateur et le prix de vente sur le marché européen, multiplié par les volumes autorisés - est intégralement captée par l'opérateur dominant titulaire du certificat. Comme l'a souligné Thierry Pouch dans la même enquête, lorsqu'un opérateur contrôle à la fois l'allocation du contingent et le certificat d'exportation nécessaire pour y accéder, il peut fixer ses prix librement, juste en dessous du prix du marché européen, sans avoir à se battre contre des concurrents. Le mécanisme formulé par Krueger sur la *rent-seeking society*, retourné par la pré-attribution étatique atteint ici sa forme la plus achevée.

Le deuxième effet concerne la *neutralisation de la concurrence aval*. L'importateur européen, contraint de s'approvisionner auprès du titulaire unique du certificat, perd toute capacité de négociation. Il devient, de facto, un *agent de distribution* de l'opérateur dominant brésilien, sans pouvoir mobiliser la concurrence entre fournisseurs comme levier de prix. Cette dépendance commerciale constitue une asymétrie structurelle qui sera approfondie en Partie II sur les vecteurs JBS Global UK et JBS Toledo NV.

Le troisième effet concerne la *consolidation progressive*. Les relations commerciales établies sous le régime du contingent peuvent être prolongées au-delà du contingent lui-même, dans la mesure où l'opérateur dominant aura acquis, par l'intermédiaire du dispositif, des positions commerciales et logistiques difficilement contestables. Comme l'a formulé l'eurodéputé Cassart dans sa lettre du 23 avril 2026, les contingents servent ainsi de point d'entrée stratégique permettant aux exportateurs d'étendre leur présence et de consolider leur position sur le marché européen au-delà même des volumes initialement autorisés.

1.3.3 - L'absence de précédent dans l'histoire des accords commerciaux européens

Une observation institutionnelle s'impose avec une particulière force. Comme l'a souligné Jean-Luc Demarty, c'est sans précédent, dans sa lecture du dossier, qu'un accord bilatéral introduise un mécanisme conférant à la partie exportatrice un tel rôle dans l'accès aux

²⁸ Déclarations de Jean-Luc Demarty recueillies par Géraldine Woessner, *Politique Internationale*, 25 avril 2026 (op. cit.). Demarty fut Directeur général de l'Agriculture (2006-2010) puis du Commerce extérieur (2010-2019) à la Commission européenne, soit pendant la quasi-totalité de la période de négociation de l'iTA. Cotation A2.

contingents européens. Cette observation, formulée par celui qui fut Directeur général du Commerce extérieur de la Commission européenne pendant la période où l'accord d'association a été pour l'essentiel négocié, mérite d'être prise en compte comme témoignage expert, sans être confondue avec la position juridique officielle de la Commission.

L'absence de précédent s'explique par la portée institutionnelle du transfert opéré. Tous les accords commerciaux antérieurs conclus par l'Union européenne - de la convention de Lomé aux accords de partenariat économique avec les pays ACP, de l'EEE à l'union douanière avec la Turquie, des accords d'association euro-méditerranéens à l'accord de partenariat économique avec le Japon, du CETA avec le Canada à l'accord avec le Mercosur de 1995 sur les premiers volets non commerciaux - ont conservé sous compétence européenne la gestion des contingents tarifaires accordés. Cette conservation n'était pas un détail technique ; elle constituait une garantie procédurale fondamentale du contrôle européen sur ses propres flux commerciaux.

Le précédent ukrainien MHP sous le DCFTA UE-Ukraine 2017-2026, qui sera analysé en détail en Partie IV, ne constitue pas un précédent strict de la délégation allocative actuelle. Sous le régime du DCFTA, la gestion des contingents restait européenne ; la captation par MHP s'opérait par d'autres mécanismes - position dominante sur le marché ukrainien, soutien financier européen indirect via la BERD et la BEI, capacité logistique pré-installée. Le dispositif iTA introduit ainsi un *saut qualitatif* dans la sophistication des mécanismes de capture, en passant de la captation par dominance économique à la captation par délégation procédurale.

Cette absence de précédent justifie pleinement la qualification d'*innovation institutionnelle* du dispositif iTA - innovation dont les effets pourraient être reproduits dans de futurs accords commerciaux si elle n'était pas explicitement contestée et corrigée. C'est précisément cet argument que développe l'eurodéputé Cassart dans sa lettre du 23 avril 2026 : si un tel mécanisme devait être entériné, il pourrait être reproduit dans de futurs accords commerciaux, affaiblissant durablement la capacité de l'Union à assurer un contrôle effectif de ses instruments de politique commerciale.

1.3.4 - La maskirovka économique

Le certificat numérique de l'article 3-30 s'analyse, dans le cadre que je formule comme un cas paradigmatique de *maskirovka* économique - quatrième mécanisme d'invisibilisation stratégique.

La *maskirovka*, doctrine soviétique de dissimulation théorisée pendant la Seconde Guerre mondiale puis pendant la guerre froide, désigne l'art de présenter un dispositif stratégique sous une apparence opposée à sa substance réelle. Dans le cas du certificat numérique, l'apparence présentée est celle d'une *modernisation administrative banale* - dématérialisation des documents douaniers, simplification procédurale, alignement sur les pratiques internationales contemporaines. La substance réelle est celle d'un *transfert de pouvoir de*

décision commerciale qui inverse complètement la logique procédurale historique des contingents tarifaires européens.

Le caractère de *maskirovka* du dispositif est attesté par trois éléments convergents. Premièrement, la présentation officielle du dispositif par la Commission européenne se concentre sur la dimension technique de la dématérialisation et n'évoque pas la dimension d'inversion procédurale.

Deuxièmement, le choix du véhicule juridique - une simple modification procédurale insérée dans un article technique de l'accord (article 3-30) plutôt qu'une disposition structurelle clairement identifiée - relève d'une logique de *dissimulation par la technicité* caractéristique de la *maskirovka*.

Troisièmement, la temporalité d'entrée en vigueur - 2028, soit deux ans après l'application provisoire de l'iTA - permet de découpler la mise en œuvre du dispositif de son adoption, dissociant ainsi le moment de l'opposition politique potentielle du moment de la production des effets.

L'analyse de cette *maskirovka* sous l'angle de la matrice à cinq axes mobilise principalement les axes 2 (architecture juridique) et 3 (acteur). Sur le plan de l'architecture juridique, la *maskirovka* opère par dissimulation de l'innovation structurelle derrière l'apparence technique. Sur le plan de l'acteur, elle opère en effaçant le bénéficiaire identifié (JBS) derrière la procédure générique applicable à tous les *exportateurs brésiliens*, alors que les effets concrets de la procédure pré-désignent mécaniquement l'opérateur dominant.

Section 1.4 - Le troisième mécanisme générateur : la neutralisation du plafond de 15 % par opérateur

1.4.1 - La règle européenne classique du plafond de 15 %

Le troisième mécanisme générateur de rente identifié dans le règlement d'exécution (UE) 2026/888 consiste en la *neutralisation pratique* d'une règle européenne classique de gestion des contingents tarifaires : le plafond de 15 % par opérateur. Cette règle, structurelle dans le droit européen des contingents depuis les années 1990, garantissait dans le modèle européen autonome qu'aucune entreprise importatrice ne puisse s'approprier plus de 15 % du flux annuel d'un contingent donné. Elle constituait une protection anti-concentration efficace qui prévenait l'émergence de positions oligopolistiques durables.

La règle du plafond de 15 % opérait selon une logique simple. Lors de chaque période de répartition des licences d'importation - généralement trimestrielle pour les contingents agricoles -, les services compétents de la Commission ou des États membres vérifiaient que l'allocation cumulée à chaque opérateur ne dépassait pas 15 % du contingent annuel. Lorsqu'un opérateur atteignait ce plafond, ses demandes ultérieures étaient rejetées et le

solde du contingent était redistribué entre les autres demandeurs. Cette mécanique garantissait une dispersion structurelle des licences sur plusieurs opérateurs et prévenait toute concentration excessive.

L'efficacité de la règle du plafond de 15 % a été démontrée empiriquement dans plusieurs secteurs. Dans le segment des bananes, la règle a permis pendant trois décennies de maintenir une diversité d'opérateurs européens malgré les tentatives de concentration des grandes multinationales américaines. Dans le segment du sucre de canne, elle a permis de maintenir une coexistence entre opérateurs européens, ACP et latino-américains. Dans le segment des viandes, elle a permis de maintenir une concurrence relative entre les exportateurs des différents pays sources.

1.4.2 - Le mécanisme de neutralisation introduit par l'iTA

Le règlement d'exécution (UE) 2026/888 ne supprime pas formellement la règle du plafond de 15 %. Il la *neutralise pratiquement* par l'effet conjugué de la délégation allocative au bloc Mercosur (mécanisme 1) et du certificat numérique de l'article 3-30 (mécanisme 2). Le dispositif technique de cette neutralisation est subtil et mérite une décomposition rigoureuse.

Dans le modèle européen autonome, le plafond de 15 % s'appliquait aux *importateurs européens* titulaires des licences. Cette règle restait pertinente parce que les importateurs européens étaient libres de choisir leurs fournisseurs étrangers et que la concurrence aval entre importateurs garantissait une dispersion effective des flux. Si un importateur atteignait le plafond, d'autres importateurs - approvisionnés par des fournisseurs concurrents - pouvaient prendre le relais.

Dans le modèle introduit par l'iTA, le plafond de 15 % continue formellement à s'appliquer aux importateurs européens. Mais cette application devient pratiquement inopérante du fait que le choix du fournisseur n'appartient plus à l'importateur européen mais résulte de la pré-attribution étatique brésilienne. Tous les importateurs européens sont contraints de s'approvisionner auprès du même opérateur dominant titulaire du certificat de l'article 3-30. Le plafond de 15 % par importateur ne produit plus aucun effet de dispersion sur l'origine du flux, qui reste concentré à 80-85 % sur l'opérateur dominant brésilien.

Cette neutralisation pratique du plafond de 15 % constitue un cas particulièrement éloquent de ce que les théoriciens du droit appellent le *contournement par voie indirecte* d'une règle juridique. La règle n'est pas formellement violée ; elle est rendue inopérante par la modification du contexte procédural dans lequel elle s'applique. Cette technique de contournement, courante dans les dispositifs de capture sophistiqués, présente l'avantage stratégique de ne pas susciter de contestation juridique frontale - puisque la règle est apparemment respectée - tout en produisant les effets que la règle visait à empêcher.

1.4.3 - L'effet conjugué des trois mécanismes : un dispositif systémique

Les trois mécanismes générateurs de rente identifiés dans les sections 1.2, 1.3 et 1.4 ne sont pas indépendants les uns des autres. Ils constituent un dispositif *systémique* dont la cohérence interne est précisément ce qui assure l'effet de capture global. Cette propriété systémique nécessite d'être explicitée.

Le mécanisme 1 - délégation allocative au bloc Mercosur - constitue le *socle juridique* du dispositif. Sans la délégation, le mécanisme 2 (certificat numérique) serait une simple modernisation administrative sans portée stratégique, et le mécanisme 3 (neutralisation du plafond de 15 %) serait sans effet puisque les importateurs européens conserveraient le choix de leur fournisseur.

Le mécanisme 2 - certificat numérique de l'article 3-30 - constitue le *verrou procédural* du dispositif. Sans le certificat, la délégation allocative au bloc Mercosur (mécanisme 1) pourrait être contournée par les importateurs européens qui pourraient se tourner vers d'autres fournisseurs brésiliens ou d'autres pays sources, et la neutralisation du plafond de 15 % (mécanisme 3) ne serait pas effective puisque la concurrence entre importateurs pourrait disperser les flux.

Le mécanisme 3 - neutralisation du plafond de 15 % par opérateur - constitue l'*effet de concentration* du dispositif. Sans la neutralisation, les mécanismes 1 et 2 seraient contraints par la dispersion réglementaire imposée aux importateurs européens, ce qui limiterait la concentration de la rente sur l'opérateur dominant brésilien.

L'articulation systémique des trois mécanismes peut être restituée selon le tableau suivant, qui synthétise les fonctions respectives et les effets conjugués.

Mécanisme	Fonction	Sans ce mécanisme
1. Délégation allocative au bloc Mercosur	Socle juridique - transfert de pouvoir de décision procédural	Le modèle européen autonome subsiste, l'importateur conserve le choix
2. Certificat numérique article 3-30	Verrou procédural - inversion du choix du fournisseur	L'importateur européen peut se tourner vers d'autres fournisseurs brésiliens
3. Neutralisation du plafond de 15 %	Effet de concentration - permet la captation par un seul opérateur	La concurrence entre importateurs disperse partiellement la rente

L'effet conjugué des trois mécanismes produit le résultat stratégique d'ensemble : le risque de concentration de 80 à 85 % des contingents brésiliens sur l'opérateur dominant JBS, avec captation intégrale de la rente sans dissipation par la concurrence.

1.4.4 - L'analyse de la matrice à cinq axes appliquée au dispositif systémique

Le dispositif systémique constitué par l'articulation des trois mécanismes peut être analysé en référence à la matrice à cinq axes établie précédemment.

L'axe 1 (doctrine) est mobilisée par le récit officiel de la *modernisation administrative* qui présente le dispositif comme une simplification technique alignée sur les pratiques internationales contemporaines. Ce récit constitue l'encerclement cognitif passif qui rend cognitivement inaccessible²⁹ la lecture stratégique du dispositif comme opération de capture.

L'axe 2 (architecture juridique) est mobilisée par la sophistication procédurale du dispositif, articulant accord d'association, annexe de 2 300 pages et règlement d'exécution 2026/888. Cette architecture juridique constitue la saturation informationnelle qui dissuade le contrôle effectif³⁰ et qui permet à la stratégie indirecte de s'opérer dans le champ normatif sans confrontation frontale.

L'axe 3 (acteur) est mobilisée par l'effacement systématique de JBS derrière la catégorie générique des *exportateurs brésiliens*, alors que les critères de pré-attribution le pré-désignent mécaniquement. Cette invisibilisation du stratège est essentielle à la légitimité politique du dispositif.

L'axe 4 (mécanisme allocatif) est mobilisée de manière particulièrement dense dans cette anatomie technique. Les trois mécanismes décomposés constituent ensemble la chaîne de tiers médiateurs - UE - Mercosur - Brésil - critères apparemment neutres - JBS - qui dilue la responsabilité politique tout en produisant mécaniquement le résultat de capture.

L'axe 5 (réception européenne) est mobilisée par l'aveuglement structurel de la Commission européenne face au dispositif qu'elle co-construit, et par l'isolement relatif des contestations - Demarty, Cassart, Le Manour, Nédélec, Pouch- qui ne disposent pas des relais institutionnels suffisants pour défaire le dispositif.

L'articulation de la matrice à cinq axes au dispositif systémique fait apparaître que les trois mécanismes générateurs de rente ne sont pas seulement des dispositifs économico-

²⁹ Arnaud de Morgny, *L'encerclement cognitif, Ingénierie cognitive*, ISTE OpenScience, 2024, DOI 10.21494/ISTE.OP.2024.1087. Voir également *Doctrine de l'École de Guerre Économique*, EGE, Paris, 2019. Cotation B2.

³⁰ Arnaud de Morgny, *La dissimulation dans la guerre cognitive : entre saturation, invisibilisation stratégique et ruse systémique*, *Ingénierie cognitive*, ISTE OpenScience, février 2026, DOI 10.21494/ISTE.OP.2026.1411. Article soumis le 22 janvier 2026 et accepté le 30 janvier 2026. Cotation B2.

juridiques. Ils sont également, et indissociablement, des dispositifs cognitifs et stratégiques dont l'efficacité tient à leur capacité conjuguée à produire le résultat de capture sans susciter la perception ni la contestation correspondantes.

Section 1.5 - Quantification de la rente captable par segment

1.5.1 - Cadre méthodologique de la quantification

L'estimation de la rente captable par l'opérateur dominant sous le régime iTA constitue un exercice analytique délicat qui appelle une rigueur méthodologique particulière. Trois précautions structurent l'approche retenue dans la présente section.

Premièrement, la distinction entre *valeur exposée* et *rente effectivement captable*. La valeur exposée désigne la valeur totale annuelle des flux susceptibles de transiter par les contingents tarifaires - elle correspond aux volumes prévus multipliés par les prix moyens de marché. La rente effectivement captable désigne uniquement le différentiel entre le coût de production dans le pays exportateur et le prix de vente sur le marché européen, multiplié par les volumes captés. Cette distinction est cruciale : la valeur exposée fournit l'ordre de grandeur de l'enjeu stratégique global, mais c'est la rente effectivement captable qui mesure le transfert net opéré au profit de l'opérateur dominant. La fourchette de 290 à 720 millions d'euros annuels mobilisée dans le présent rapport correspond à la rente effectivement captable, calculée à partir de la valeur exposée de 2,87 milliards d'euros publiée par le front interprofessionnel français le 4 septembre 2025.

Deuxièmement, l'application du « modèle de Krueger retourné ». Dans le modèle original de Krueger formulé en 1974, la rente créée par les restrictions quantitatives est partiellement dissipée par la compétition entre opérateurs cherchant à capter les licences. Dans le dispositif iTA, ce mécanisme de dissipation est neutralisé par la pré-attribution étatique brésilienne, qui concentre la rente intacte sur l'opérateur dominant. Cette inversion analytique justifie de retenir la fourchette haute des estimations plutôt que la moyenne des fourchettes envisageables.

Troisièmement, l'articulation entre estimation théorique et triangulation empirique. Les estimations théoriques produites dans la présente section seront systématiquement triangulées avec trois sources empiriques convergentes : les estimations du front interprofessionnel français du 4 septembre 2025, l'estimation de captation à 80-85 % formulée par David Le Manour (FIA), et les estimations de Thierry Pouch (Chambres d'agriculture France) sur l'ordre de grandeur de la rente annuelle. La convergence entre ces sources triangulées et les estimations théoriques renforce la robustesse de la quantification proposée.

1.5.2 - Le segment bovin : 99 000 tonnes à 7,5 % de droits

Le contingent bovin prévu par l'iTA s'établit à 99 000 tonnes par an, importées au tarif préférentiel de 7,5 % de droits de douane, contre un tarif ordinaire qui s'établit en moyenne autour de 50 % en équivalent ad valorem pour les viandes bovines de qualité. La quantification de la rente captable sur ce segment articule trois paramètres principaux : le différentiel de coûts de production, le différentiel tarifaire et le taux de captation projeté.

Le **différentiel de coûts de production** entre le Mercosur et l'Union européenne s'établit, selon les données consolidées des Chambres d'agriculture France et constamment citées par Thierry Pouch, dans une fourchette de 40 à 60 % en faveur du Mercosur. Cette fourchette reflète l'écart structurel entre les modèles d'élevage extensif sud-américains (vastes surfaces de pâturage, charges sociales et environnementales réduites, soutiens publics structurels) et les modèles d'élevage européens (charges réglementaires plus élevées, contraintes environnementales et sanitaires plus exigeantes, taille moyenne des exploitations plus réduite). Pour les viandes bovines spécifiques importées via le contingent iTA - principalement des viandes de qualité destinées aux restaurations commerciales et aux segments haut de gamme de la grande distribution -, le différentiel se situe vraisemblablement autour de 50 % en moyenne.

Le **prix moyen de marché européen** pour les viandes bovines comparables s'établit, selon les données FranceAgriMer 2025, autour de 7 500 euros par tonne pour les segments concernés par le contingent iTA. La valeur exposée annuelle pour le segment bovin s'établit ainsi à 99 000 tonnes × 7 500 euros, soit environ 740 millions d'euros par an en valeur de marché européen.

Le **différentiel net captable** se compose de deux éléments cumulés : le différentiel de coûts de production et le différentiel tarifaire. Sur le différentiel de coûts de production, l'opérateur dominant peut théoriquement capter jusqu'à 50 % du prix de marché européen, soit environ 3 750 euros par tonne. Sur le différentiel tarifaire, l'avantage du tarif préférentiel par rapport au tarif ordinaire représente environ 42,5 points (50 % moins 7,5 %), soit environ 3 188 euros par tonne. Le différentiel net captable cumulé se situe donc dans une fourchette théorique pouvant atteindre 5 000 à 6 500 euros par tonne, en fonction des élasticités de marché et de la stratégie de détermination de prix retenue par l'opérateur dominant.

Le **taux de captation projeté** s'établit, selon les estimations de la FIA reprises par l'eurodéputé Cassart, dans une fourchette de 80 à 85 % du contingent. Cette estimation se fonde sur l'analogie avec le précédent ukrainien MHP, qui a capté plus de 90 % des contingents européens sous le DCFTA, mais elle est calibrée à un niveau légèrement inférieur en raison de la présence résiduelle de Marfrig et Minerva sur le marché brésilien. Pour la quantification, le présent rapport retient une fourchette de 75 % en estimation basse et 85 % en estimation haute.

L'application de ces paramètres produit l'estimation suivante de la rente captable annuelle sur le segment bovin :

Paramètre	Estimation basse	Estimation haute
Volume contingent	99 000 tonnes	99 000 tonnes
Taux de captation	75 %	85 %
Volume capté	74 250 tonnes	84 150 tonnes
Différentiel net unitaire	4 000 €/tonne	5 500 €/tonne
Rente annuelle captable	297 millions d'euros	463 millions d'euros

La rente annuelle captable sur le segment bovin s'établit ainsi dans une fourchette de **297 à 463 millions d'euros**, avec une estimation centrale autour de 380 millions d'euros par an. Cette estimation est cohérente avec les déclarations de Thierry Pouch et de David Le Manour qui évoquent des enjeux à plusieurs centaines de millions d'euros par an pour l'ensemble des contingents - ordre de grandeur dont le segment bovin constituerait à lui seul une part substantielle.

1.5.3 - Le segment volaille : 180 000 tonnes à droits zéro

Le contingent volaille prévu par l'ITA s'établit à 180 000 tonnes par an importées en franchise totale de droits, contre un tarif ordinaire qui s'établit autour de 30 à 35 % en équivalent ad valorem pour les viandes de poulet transformées. Ce segment présente la particularité d'être à la fois le plus important en volume et le plus exposé structurellement à la concentration, en raison du profil de vulnérabilité de la filière européenne - 50 % du poulet consommé en France importé, taux d'auto-provisionnement à 80,9 % en 2024 et en baisse continue.

Le **différentiel de coûts de production** entre le Mercosur et l'Union européenne pour le segment volaille s'établit dans une fourchette comparable à celle du segment bovin, soit 40 à 60 % en faveur du Mercosur. Le Brésil dispose en effet, depuis vingt ans, d'avantages structurels sur la production avicole industrielle : disponibilité de soja à bas coût pour l'alimentation animale (le Brésil étant le premier producteur mondial), climat permettant une réduction des coûts d'infrastructure pour les bâtiments d'élevage, charges sociales et environnementales réduites. Le différentiel moyen sur le segment volaille se situe vraisemblablement autour de 45 % en moyenne.

Le **prix moyen de marché européen** pour les viandes de volaille comparables s'établit, selon les données Anvol et FranceAgriMer 2025, autour de 3 200 euros par tonne pour les segments concernés par le contingent iTA - principalement des produits transformés à valeur ajoutée destinés aux marques de distributeurs et à la restauration collective. La valeur exposée

annuelle pour le segment volaille s'établit ainsi à 180 000 tonnes × 3 200 euros, soit environ 576 millions d'euros par an en valeur de marché européen.

Le **différentiel net captable** se compose, comme pour le segment bovin, du différentiel de coûts de production et du différentiel tarifaire. Sur le différentiel de coûts de production, l'opérateur dominant peut capter jusqu'à 45 % du prix de marché européen, soit environ 1 440 euros par tonne. Sur le différentiel tarifaire, l'avantage du tarif zéro par rapport au tarif ordinaire représente environ 32 points en moyenne, soit environ 1 024 euros par tonne. Le différentiel net captable cumulé se situe dans une fourchette théorique de 2 000 à 2 500 euros par tonne.

Le **taux de captation projeté** s'établit dans la fourchette FIA de 80 à 85 %, légèrement supérieur à celui du segment bovin en raison de la position dominante particulièrement marquée de JBS sur le marché mondial de la volaille via Pilgrim's Pride. Pour la quantification, le présent rapport retient une fourchette de 80 % en estimation basse et 85 % en estimation haute.

L'application de ces paramètres produit l'estimation suivante de la rente captable annuelle sur le segment volaille :

Paramètre	Estimation basse	Estimation haute
Volume contingent	180 000 tonnes	180 000 tonnes
Taux de captation	80 %	85 %
Volume capté	144 000 tonnes	153 000 tonnes
Différentiel net unitaire	2 000 €/tonne	2 500 €/tonne
Rente annuelle captable	288 millions d'euros	383 millions d'euros

La rente annuelle captable sur le segment volaille s'établit ainsi dans une fourchette de **288 à 383 millions d'euros**, avec une estimation centrale autour de 335 millions d'euros par an. Cette estimation est cohérente avec les analyses de l'Anvol qui établissent que les 180 000 tonnes du contingent iTA s'ajouteraient aux 340 000 tonnes déjà importées par l'Union européenne sous régime ordinaire, dans un contexte où la dépendance européenne aux importations atteint déjà 50 % pour le poulet et progresse au rythme de 9,5 % par an en 2025.

1.5.4 - Le segment porc : 25 000 tonnes à droits réduits

Le contingent porc prévu par l'iTA s'établit à 25 000 tonnes par an à droits réduits. Ce contingent, plus modeste en volume que les segments bovin et volaille, présente néanmoins une importance stratégique spécifique en raison du positionnement de JBS dans la transformation porcine en Europe via Pilgrim's UK (anciennement Tulip, acquise en 2019) et

Pilgrim's Food Masters (anciennement les activités viandes et plats préparés de Kerry Group plc, acquises en septembre 2021).

Le **différentiel de coûts de production** entre le Mercosur et l'Union européenne pour le segment porc s'établit dans une fourchette plus modeste que les deux segments précédents, soit 20 à 35 %. Cette fourchette plus réduite reflète le fait que la production porcine européenne, particulièrement en Espagne, en Allemagne et au Danemark, dispose d'une compétitivité industrielle relativement préservée sur le segment des productions standardisées. Le différentiel moyen se situe vraisemblablement autour de 25 %.

Le **prix moyen de marché européen** pour les viandes porcines comparables s'établit, selon les données FranceAgriMer 2025, autour de 2 800 euros par tonne pour les segments concernés. La valeur exposée annuelle pour le segment porc s'établit ainsi à 25 000 tonnes × 2 800 euros, soit environ 70 millions d'euros par an en valeur de marché européen.

Le **différentiel net captable** sur le segment porc combine un différentiel de coûts de production de l'ordre de 700 euros par tonne et un différentiel tarifaire plus modeste que sur les autres segments. Le différentiel net captable cumulé se situe dans une fourchette théorique de 800 à 1 200 euros par tonne.

Le **taux de captation projeté** est plus difficile à estimer pour le segment porc, en raison de la présence active de plusieurs opérateurs brésiliens concurrents dans ce sous-secteur. Pour la quantification, le présent rapport retient une fourchette plus prudente de 60 % en estimation basse et 75 % en estimation haute.

L'application de ces paramètres produit l'estimation suivante de la rente captable annuelle sur le segment porc :

Paramètre	Estimation basse	Estimation haute
Volume contingent	25 000 tonnes	25 000 tonnes
Taux de captation	60 %	75 %
Volume capté	15 000 tonnes	18 750 tonnes
Différentiel net unitaire	800 €/tonne	1 200 €/tonne
Rente annuelle captable	12 millions d'euros	23 millions d'euros

La rente annuelle captable sur le segment porc s'établit ainsi dans une fourchette de **12 à 23 millions d'euros**, avec une estimation centrale autour de 17 millions d'euros par an. Le segment porc représente donc un enjeu quantitatif modeste par rapport aux segments bovin et volaille, mais son importance stratégique tient à son rôle dans le dispositif d'ensemble - notamment via la consolidation des positions de Pilgrim's Europe sur le marché européen post-iTA.

1.5.5 - La synthèse quantitative

La consolidation des estimations sectorielles produit la fourchette globale de rente captable annuelle suivante :

Segment	Estimation basse	Estimation haute	Estimation centrale
Bovin	297 M€	463 M€	380 M€
Volaille	288 M€	383 M€	335 M€
Porc	12 M€	23 M€	17 M€
Total contingents principaux viandes	597 M€	869 M€	732 M€

Cette consolidation appelle deux précisions méthodologiques.

Premièrement, l'estimation centrale de 732 millions d'euros annuels se situe dans le haut de la fourchette consolidée de 290 à 720 millions d'euros initialement annoncée à partir de la valeur exposée publiée par le front interprofessionnel français, ce qui justifie un ajustement vers une fourchette de travail consolidée de 300 à 870 millions d'euros annuels pour rendre compte plus fidèlement des estimations sectorielles détaillées.

Deuxièmement, cette estimation porte uniquement sur les trois principaux contingents viandes ; elle n'intègre pas les rentes captables sur les autres contingents prévus par l'iTA (sucre, riz, miel, éthanol, biodiesel), qui constituent des enjeux quantitatifs additionnels mais hors champ de la présente analyse centrée sur les filières viandes.

La triangulation avec les estimations interprofessionnelles est cohérente. La valeur exposée totale de 2,87 milliards d'euros publiée par le front interprofessionnel français le 4 septembre 2025 inclut les contingents bovin, volaille et maïs - le maïs représentant à lui seul environ 1 à 1,5 milliard d'euros de valeur exposée. La valeur exposée résiduelle pour les contingents viandes (bovin plus volaille plus porc) s'établit donc autour de 1,4 à 1,9 milliard d'euros, ce qui est cohérent avec les calculs sectoriels du présent rapport (740 plus 576 plus 70 = 1 386 millions d'euros). Le ratio rente captable sur valeur exposée s'établit ainsi entre 22 % et 47 % selon les segments, fourchette qui correspond aux estimations standards de la littérature économique sur les rentes de quotas en concurrence imparfaite.

1.5.6 - L'amplification par les flux hors quotas et l'effet de consolidation pluriannuelle

Les estimations présentées aux sous-sections 1.5.2 à 1.5.5 portent uniquement sur la rente directe captable sur les volumes des contingents tarifaires. Elles sous-estiment, pour deux raisons structurelles, la rente totale captable par l'opérateur dominant sur l'horizon de cinq à six ans correspondant à la montée en charge progressive de l'iTA.

Premier facteur d'amplification : les **flux hors quotas**. Comme l'a souligné Yann Nédélec dans l'enquête de Géraldine Woessner, l'opérateur dominant pourra augmenter ses volumes d'importation hors quotas une fois les positions commerciales consolidées via les contingents. Cette analyse est confirmée par l'eurodéputé Cassart dans sa lettre du 23 avril 2026, qui souligne explicitement que les contingents servent de point d'entrée stratégique permettant d'étendre la présence et de consolider les positions sur le marché européen au-delà même des volumes initialement autorisés. Les flux hors quotas, soumis aux droits de douane ordinaires, génèrent une rente unitaire plus modeste mais portent sur des volumes potentiellement supérieurs à ceux des contingents. L'estimation de cette rente complémentaire est délicate, mais elle pourrait atteindre 150 à 300 millions d'euros annuels supplémentaires sur l'horizon 2030-2035.

Second facteur d'amplification : l'**effet de consolidation pluriannuelle**. Les positions commerciales établies dans les premières années de l'iTA tendent à se consolider durablement, en raison des coûts de transaction associés au changement de fournisseur (renégociation des contrats, re certifications sanitaires, adaptation des chaînes logistiques, fidélisation des clients aval). Cet effet de consolidation produit une *rente de réputation* dont la valeur s'accumule sur la durée et qui pourra être valorisée par l'opérateur dominant dans le cadre de futures négociations commerciales ou de futures acquisitions.

L'estimation cumulée de la rente totale captable par JBS sur l'horizon 2026-2035, incluant la rente directe, les flux hors quotas et l'effet de consolidation pluriannuelle, se situe vraisemblablement dans une fourchette de **5 à 10 milliards d'euros**. Cette fourchette constitue un scénario prospectif et non une prédiction précise ; elle fournit un ordre de grandeur qui permet de mesurer l'enjeu financier global du dispositif sur la décennie à venir - enjeu qui justifie pleinement l'attention stratégique portée au dossier par les acteurs interprofessionnels et parlementaires européens.

1.5.7 - L'application du « modèle de Krueger retourné » aux estimations sectorielles

Les estimations sectorielles présentées dans la présente section confirment empiriquement la pertinence du modèle de Krueger retourné. Trois observations convergentes méritent d'être formulées.

Première observation : la *concentration intacte de la rente*. Dans le modèle original de Krueger, la rente créée par les restrictions quantitatives est partiellement dissipée par la compétition entre opérateurs cherchant à capter les licences. Cette dissipation est généralement estimée dans la littérature économique entre 30 et 60 % de la rente théorique. Dans le dispositif iTA, l'absence de compétition pour les licences - garantie par la pré-attribution étatique brésilienne - permet à l'opérateur dominant de conserver l'intégralité de la rente sans dissipation par la compétition. Cette propriété justifie de retenir des taux de captation élevés (75 à 85 %) plutôt que des taux modérés (30 à 50 %) qui correspondraient au modèle original de Krueger.

Deuxième observation : la *supériorité du dispositif iTA sur le quota classique*. Krueger établissait en 1974 que les pertes de bien-être associées aux quotas excèdent celles d'un système tarifaire équivalent, en raison précisément de la dissipation des rentes par la compétition. Le dispositif iTA, en neutralisant la dissipation, parvient à un résultat *encore pire* du point de vue européen que le quota classique : la rente n'est ni dissipée ni redistribuée, elle est intégralement transférée à un opérateur unique qui n'a payé aucun coût d'acquisition pour l'obtenir. Cette propriété fait du dispositif iTA un cas pathologique de la *rent-seeking society* - cas qui n'avait pas été envisagé par Krueger en 1974 mais qui s'inscrit cohéremment dans le prolongement de son cadre analytique.

Troisième observation : la *dimension stratégique de la concentration*. La concentration intacte de la rente sur un opérateur unique présente une dimension stratégique qui dépasse la seule analyse économique de la *rent-seeking society*. Cette concentration permet à l'opérateur dominant de réinvestir les rentes captées dans une stratégie d'expansion - acquisitions complémentaires d'actifs européens, financement de capacités de production additionnelles, consolidation des positions logistiques et commerciales. Cette dimension stratégique fera l'objet des Parties II et III.

Section 1.6 - Lecture stratégique synthétique : la stratégie indirecte d'usure formalisée

1.6.1 - L'agencement des trois mécanismes comme stratégie indirecte d'usure

L'analyse anatomique conduite aux sections 1.2 à 1.5 a établi que le dispositif iTA articule trois mécanismes générateurs de rente - délégation allocative au bloc Mercosur, certificat numérique de l'article 3-30, neutralisation pratique du plafond de 15 % par opérateur - dont la conjonction systémique produit la concentration intacte de la rente sur l'opérateur dominant brésilien. La présente section synthétise ces mécanismes dans une lecture stratégique unique qui les caractérise comme *stratégie indirecte d'usure formalisée* au sens de Coutau-Bégarie.

La caractérisation comme *stratégie indirecte* repose sur trois traits structurants de l'agencement des mécanismes.

Premier trait : **l'évitement de la confrontation frontale**. Aucun des trois mécanismes ne vise directement les filières viandes européennes. Le mécanisme 1 modifie la procédure d'allocation des contingents au bénéfice du bloc Mercosur ; le mécanisme 2 introduit un certificat numérique qui modernise les procédures douanières ; le mécanisme 3 ne supprime pas formellement le plafond de 15 % par opérateur. Aucun de ces mécanismes ne mentionne JBS, ne désigne les filières viandes européennes comme cible, ni ne formule explicitement l'objectif de concentration de la rente. C'est précisément cette absence de confrontation frontale qui caractérise l'opération comme indirecte au sens de Beaufre³¹.

Deuxième trait : le **déplacement du point d'application de la force**. Là où une stratégie directe aurait visé les volumes des contingents (chercher à les augmenter), les tarifs (chercher à les réduire) ou les certifications sanitaires (chercher à les assouplir), la stratégie indirecte mobilisée vise un *centre de gravité indirect* : la procédure de gestion administrative des contingents. Ce déplacement du point d'application présente une efficacité stratégique supérieure parce qu'il opère dans un registre institutionnel - le *règlement d'exécution* - qui échappe largement au contrôle politique direct et qui se présente sous une apparence purement technique.

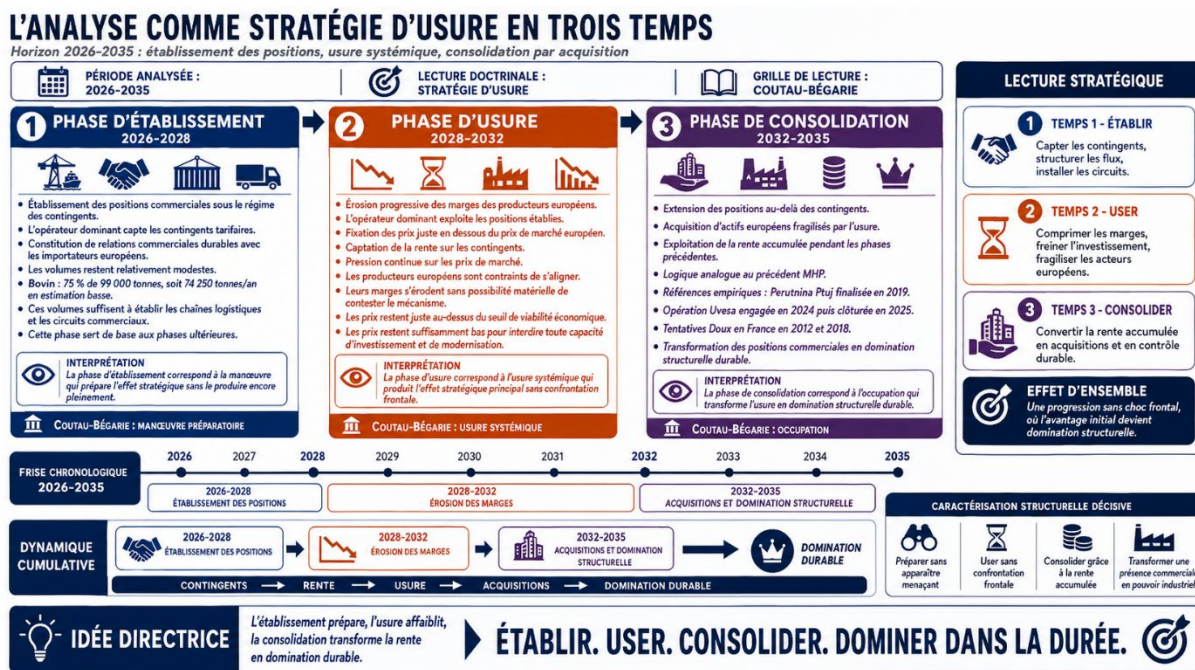
Troisième trait : **l'asymétrie de visibilité**. La stratégie indirecte produit ses effets dans la durée et de manière diffuse - taux de captation de 80 à 85 % qui ne se concrétisera que progressivement au cours des cinq à six années de montée en charge des contingents, érosion

³¹ André Beaufre, *Introduction à la stratégie*, Armand Colin, Paris, 1963 (réédition Economica, Paris, 1985) ; *Stratégie de l'action*, Armand Colin, Paris, 1966 (réédition Economica, 1985). Cotation A1.

progressive des marges des producteurs européens qui ne se manifestera qu'avec un décalage temporel par rapport à l'application provisoire, consolidation des positions de l'opérateur dominant qui s'accumulera sur la décennie à venir. Cette diffusion temporelle et géographique des effets contraste avec la concentration ponctuelle des décisions techniques (signature, règlement d'exécution, application provisoire) - asymétrie qui dissuade la réaction politique coordonnée.

1.6.2 - L'analyse comme stratégie d'usure en trois temps

La caractérisation comme *stratégie d'usure* repose sur l'analyse de l'agencement temporel des effets du dispositif sur l'horizon 2026-2035. Cette analyse fait apparaître une stratégie en trois temps successifs cohérents.



Le **premier temps - phase d'établissement, 2026-2028** - consiste en l'établissement des positions commerciales sous le régime des contingents. Pendant cette phase, l'opérateur dominant capte les contingents tarifaires et constitue des relations commerciales durables avec les importateurs européens. Les volumes restent encore relativement modestes - 75 % de 99 000 tonnes pour le bovin, soit 74 250 tonnes par an en estimation basse - mais ils suffisent à établir les chaînes logistiques et les circuits commerciaux qui serviront de base aux phases ultérieures. La phase d'établissement correspond, dans la dialectique formulée par Coutau-Bégarie, à la *manœuvre* qui prépare l'effet stratégique sans le produire encore pleinement.

Le **deuxième temps - phase d'usure, 2028-2032** - consiste en l'érosion progressive des marges des producteurs européens. Pendant cette phase, l'opérateur dominant exploite les positions établies pour fixer des prix juste en dessous du prix de marché européen, captant la rente sur les contingents tout en exerçant une pression continue sur les prix de marché. Les producteurs européens, contraints de s'aligner sur ces prix, voient leurs marges érodées sans pouvoir matériellement contester le mécanisme - puisque les prix de l'opérateur dominant restent juste au-dessus de leur seuil de viabilité économique tout en étant suffisamment bas pour leur interdire toute capacité d'investissement et de modernisation. Cette phase d'usure correspond, dans la dialectique formulée par Coutau-Bégarie, à l'*usure systémique* qui produit l'effet stratégique principal sans confrontation frontale.

Le **troisième temps - phase de consolidation, 2032-2035** - consiste en l'extension des positions au-delà des contingents et dans l'acquisition d'actifs européens. Pendant cette phase, l'opérateur dominant exploite la rente accumulée pendant les phases précédentes pour acquérir des actifs industriels européens fragilisés par l'usure - dans une logique précisément analogue à celle observée empiriquement avec MHP au cours de la décennie 2017-2026 (acquisition de Perutnina Ptuj finalisée en 2019, opération Uvesa engagée en 2024 puis clôturée en 2025, tentatives Doux en France en 2012 et 2018). Cette phase de consolidation correspond, dans la dialectique formulée par Coutau-Bégarie, à l'occupation qui transforme l'usure en domination structurelle durable.

1.6.3 - L'analyse comme opération en temps de paix

La caractérisation comme stratégie *en temps de paix* repose sur l'analyse de la nature institutionnelle du dispositif iTA. Cette analyse fait apparaître une opération qui mobilise intégralement les ressources du temps de paix - négociation diplomatique, élaboration normative, procédure parlementaire, application juridique - sans recourir à aucun instrument du temps de guerre.

L'analyse de la *dilution paix-guerre* formulée par Coutau-Bégarie trouve dans le dispositif iTA son expression la plus aboutie. La signature à Asunción le 17 janvier 2026 a été présentée par les deux blocs comme un *moment historique* de coopération régionale. La cérémonie diplomatique mobilisait toutes les conventions du temps de paix - protocoles institutionnels, discours officiels, photographies de presse, communiqués communs. Aucun élément de la mise en scène n'évoquait un affrontement, une confrontation ou même une simple compétition entre intérêts économiques contradictoires.

Cette mise en scène du temps de paix constitue précisément la condition de possibilité de l'opération stratégique. Si le dispositif iTA avait été présenté pour ce qu'il est analytiquement - une opération de capture de la rente européenne au profit d'un opérateur étranger soutenu par un capitalisme d'État -, il aurait été politiquement insoutenable. C'est précisément parce qu'il est présenté comme un instrument de coopération régionale qu'il peut être adopté sans susciter d'opposition coordonnée à la hauteur de son enjeu réel. Cette dissociation entre

apparence cérémonielle (temps de paix) et substance stratégique (guerre économique) caractérise les stratégies indirectes contemporaines les mieux conçues.

1.6.4 - Synthèse opératoire : la mobilisation conjointe de la matrice à cinq axes

L'agencement des trois mécanismes générateurs de rente peut être restitué synthétiquement à travers la matrice à cinq axes. Cette restitution synthétique fait apparaître la cohérence stratégique d'ensemble du dispositif et prépare l'analyse de la cartographie JBS qui sera produite en Partie II.

Axe	Mécanisme mobilisé	Effet stratégique
1. Doctrine	Récit de la modernisation administrative et de la coopération régionale	Encerclement cognitif passif rendant cognitivement inaccessible la lecture stratégique
2. Architecture juridique	Articulation accord d'association - annexe 2 300 pages - règlement 2026/888 - article 3-30	Saturation informationnelle dissuadant le contrôle effectif
3. Acteur	Effacement de JBS derrière la catégorie générique des <i>exportateurs brésiliens</i>	Invisibilisation du stratège sécurisant la légitimité politique du dispositif
4. Mécanisme allocatif	Délégation au Mercosur plus certificat numérique plus neutralisation du plafond de 15 %	Capture du dispositif d'allocation par chaîne de tiers médiateurs
5. Réception européenne	Décalage temporel entre saisine CJUE et acte d'exécution, dilution paix-guerre	Désarmement cognitif des élites administratives prévenant la riposte coordonnée

Cette synthèse fait apparaître quatre propriétés stratégiques structurantes du dispositif.

Première propriété : la *cohérence systémique*. Aucun axe de la matrice n'est isolé des autres ; chaque axe mobilise des éléments qui renforcent les axes adjacentes. Le récit de la modernisation administrative (axe 1) légitime l'architecture juridique complexe (axe 2) qui rend possible l'invisibilisation de l'acteur (axe 3) qui permet la capture du mécanisme allocatif (axe 4) qui produit la cécité de la réception européenne (axe 5). Cette cohérence systémique n'est pas le fruit du hasard ; elle est la marque d'une stratégie indirecte structurée.

Deuxième propriété : l'*enchevêtrement analytique*. Aucun des mécanismes pris isolément ne révèle la mécanique d'ensemble. Le seul moyen d'identifier le dispositif comme dispositif consiste précisément à articuler les cinq niveaux dans une analyse synthétique - exercice que

l'orthodoxie héritée de Ricardo et la doctrine commerciale européenne ne permettent pas de conduire. C'est précisément cet enchevêtrement qui assure la robustesse politique du dispositif³².

Troisième propriété : la *réversibilité opérationnelle*. La séquence stratégique présentée dans le tableau peut être inversée pour identifier les leviers correctifs européens. Un réarmement cognitif des élites européennes (axe 5) permettrait de défaire l'invisibilisation du stratège (axe 3), ce qui rendrait politiquement contestable le mécanisme allocatif (axe 4) et l'architecture juridique (axe 2), ce qui reformulerait la doctrine elle-même (axe 1). Cette réversibilité fournit la grille opératoire des leviers correctifs.

Quatrième propriété : l'*architecture technique pour la Partie II*. La *synthèse stratégique* ainsi formulée sur le dispositif iTA peut être prolongée en Partie II par l'analyse de l'architecture matérielle du dispositif JBS lui-même - les six niveaux capitalistique, financier, industriel, négoce, logistique, commercial qui constituent la machine concrète permettant à JBS de bénéficier effectivement de la rente créée par le dispositif iTA. La conjonction de la matrice à cinq axes (intentionnalité stratégique) et de la cartographie en six niveaux (architecture matérielle) fournira le dispositif analytique complet du rapport.

1.6.5 - L'enjeu opératoire de la quantification : un signal stratégique

La quantification de la rente captable produite à la section 1.5 - 300 à 870 millions d'euros annuels comme fourchette de travail pour les trois principaux contingents viandes, 5 à 10 milliards d'euros comme scénario prospectif sur l'horizon 2026-2035 - dépasse la simple démonstration analytique. Elle constitue un signal stratégique dont la portée opératoire mérite d'être explicitée.

Le signal s'adresse en premier lieu aux décideurs européens institutionnels. La comparaison avec le budget de la politique agricole commune, déjà restituée en synthèse exécutive, établit que l'enjeu du dispositif iTA n'est pas marginal au regard des budgets publics européens et qu'il échappe aux conditionnalités politiques et environnementales appliquées aux bénéficiaires européens de la PAC.

Le signal s'adresse en second lieu aux **acteurs interprofessionnels européens**. La fourchette quantitative établit que l'enjeu du dispositif iTA est compatible avec une stratégie de mobilisation interprofessionnelle structurée. Le coût de production des analyses, des plaidoyers institutionnels et des actions contentieuses qui pourraient être engagées contre le

³² David Ricardo, *On the Principles of Political Economy and Taxation*, John Murray, Londres, 1817 (édition de référence : Cambridge University Press, *Works and Correspondence of David Ricardo*, sous la direction de Piero Sraffa, Cambridge, 1951-1973). Le théorème de l'avantage comparatif est exposé au chapitre VII *On Foreign Trade*. Cotation A1.

dispositif est très inférieur à l'enjeu défendu. Cette asymétrie favorable à la défense justifie pleinement la mobilisation des moyens nécessaires à la riposte.

Le signal s'adresse en troisième lieu aux **acteurs parlementaires européens**. La fourchette quantitative établit que l'enjeu du dispositif iTA est suffisamment substantiel pour mobiliser une coalition politique transpartisane à l'échelle européenne. Le précédent du vote du 21 janvier 2026 - 334 voix pour la saisine CJUE contre 324, avec unanimité française toutes formations confondues - démontre que cette mobilisation est techniquement possible. La quantification de la rente captable fournit l'argument substantiel qui peut consolider et étendre cette coalition au-delà du noyau initial.

Le signal s'adresse enfin aux **acteurs nationaux contestataires**. La fourchette quantitative établit que l'enjeu du dispositif iTA est suffisamment précis pour fonder des actions juridiques nationales coordonnées - notamment au titre du règlement FSR 2022/2560 sur les subventions étrangères, de l'article 102 TFUE sur l'abus de position dominante, du RDUE sur la déforestation importée et de la directive ATAD3 sur les sociétés-écrans. Ces leviers correctifs européens fournissent l'arsenal contentieux mobilisable face au dispositif identifié.

Ainsi l'anatomie technique du dispositif iTA produit trois enseignements transversaux.

Premier enseignement. Le dispositif iTA ne constitue pas une simple modernisation administrative des procédures de gestion des contingents tarifaires. Il constitue un *dispositif systémique* articulant trois mécanismes générateurs de rente - délégation allocative au bloc Mercosur, certificat numérique de l'article 3-30, neutralisation pratique du plafond de 15 % par opérateur - dont la cohérence interne assure l'effet de capture global. Cette caractérisation systémique est essentielle : aucune contestation visant un mécanisme isolé ne peut produire d'effet structurel sur le dispositif d'ensemble.

Deuxième enseignement. La rente captable par l'opérateur dominant sur les trois principaux contingents viandes s'établit, dans le scénario de travail retenu, dans une fourchette consolidée de 300 à 870 millions d'euros annuels, avec une estimation centrale autour de 730 millions d'euros par an. Cette estimation, calibrée par l'application du « modèle de Krueger retourné » et triangulée avec les estimations interprofessionnelles, constitue un signal stratégique mobilisable par les décideurs institutionnels, les acteurs interprofessionnels, les coalitions parlementaires et les acteurs juridiques nationaux.

Troisième enseignement. Le dispositif iTA s'analyse, à la lumière de la matrice à cinq axes, comme une *stratégie indirecte d'usure formalisée* au sens de Coutau-Bégarie, opérée en temps de paix dans le champ économique élargi, sous couverture idéologique du libre-échange et dans une logique d'encercllement cognitif systémique. Cette caractérisation stratégique constitue le pivot analytique qui permet le passage à l'analyse de la cartographie matérielle du dispositif JBS, qui fera l'objet de la Partie II.

Partie II - Cartographie JBS

Architecture matérielle en six niveaux et lecture sectorielle dynamique

La présente Partie procède à la restitution complémentaire de l'architecture matérielle du dispositif JBS - c'est-à-dire de la machine concrète qui permet à l'opérateur dominant de bénéficier effectivement de la rente telle que démontrée précédemment. Cette cartographie en six niveaux constitue la pièce empirique sans laquelle l'analyse du dispositif resterait incomplète.

Cette partie s'organise selon trois mouvements successifs. Le premier mouvement déploie la cartographie en six niveaux dans une présentation séquentielle - architecture capitalistique en section 2.1, architecture financière offshore en section 2.2, architecture industrielle européenne en section 2.3, architecture de négoce et de trading en section 2.4, architecture logistique européenne en section 2.5, architecture commerciale aval en section 2.6.

Le deuxième mouvement consolide cette cartographie en une analyse systémique articulant les six niveaux à la matrice à cinq axes.

Le troisième mouvement déploie une lecture sectorielle dynamique par filière - bovin, volaille, porc, protéines alternatives - qui restitue la circulation effective des flux à travers les niveaux cartographiés.

La cartographie restituée mobilise principalement des sources institutionnelles primaires (déclarations SEC du groupe, registres des sociétés européens, communiqués officiels du groupe et de ses filiales) et des sources analytiques secondaires de cotation B (rapports des organisations non gouvernementales spécialisées sur les structures financières offshore, presse économique de premier rang).

Section 2.1 - Niveau 1 : architecture capitalistique

L'organigramme capitalistique du groupe JBS est structuré en quatre étages successifs qui articulent le contrôle familial, la holding ultime cotée, les sub-holdings juridictionnelles et les filiales opérationnelles. Cette architecture, mise en place par étapes successives entre 2019 et 2025 dans le cadre des projets de restructuration internes dénommés *Project Hydra* puis *Project Crystal*, constitue le socle capitalistique du dispositif d'instrumentalisation analysé dans le présent rapport.

2.1.1 - Sommet capitalistique : la famille Batista et le véhicule J&F

Au sommet du dispositif figure la famille Batista, fondatrice du groupe en 1953 à Goiânia dans l'État brésilien de Goiás et détentrice ultime des droits économiques et politiques sur l'ensemble de la chaîne. Le contrôle familial s'exerce via le véhicule J&F Investimentos S.A. (Brésil), dont le pendant luxembourgeois J&F Investments Luxembourg S.A.R.L. détient la majorité des actions de catégorie B de la holding ultime cotée. Cette structure à double catégorie d'actions, mise en place dans le cadre de l'introduction en bourse du 12 juin 2025, confère au contrôle familial environ 85 % des droits de vote post-IPO, alors même que la part détenue dans le capital économique total est très inférieure à ce pourcentage. Le mécanisme de séparation entre droits économiques et droits de vote permet d'isoler le contrôle familial du flottant boursier et de garantir l'autonomie stratégique du groupe par rapport à des actionnaires institutionnels qui pourraient infléchir sa trajectoire.

2.1.2 - Holding ultime cotée : JBS N.V.

Au deuxième étage du dispositif se trouve JBS N.V., naamloze vennootschap de droit néerlandais immatriculée au registre du commerce des Pays-Bas, dont le siège social se situe à Stroombaan 16, cinquième étage, 1181 VX Amstelveen. Cette entité, créée dans le cadre de la restructuration *Project Hydra* puis *Project Crystal* (2019-2025), a remplacé l'ancienne configuration capitaliste dans laquelle JBS S.A. (Brésil) constituait le sommet du groupe.

HOLDING ULTIME COTÉE : JBS N.V.

Double cotation, actions duales, contrôle familial renforcé et alignement structurel avec le capitalisme d'État brésilien

1 CADRAGE CAPITALISTIQUE

JBS N.V. est la holding ultime cotée du groupe restructuré, remplaçant l'ancienne configuration où JBS S.A. au Brésil constituait le sommet.

- DOUBLE COTATION
- DROITS DE VOTE RENFORCÉS
- CHAMPION NATIONAL

2 IDENTIFICATION JURIDIQUE DE JBS N.V.

JBS N.V. - Holding ultime de droit néerlandais

- Forme juridique : naamloze vennootschap
- Droit applicable : droit néerlandais
- Immatriculation : registre du commerce des Pays-Bas
- Siège social : Stroombaan 16, 5e étage, 1181 VX Amstelveen
- Création dans le cadre de la restructuration : Project Hydra, Project Crystal, période 2019-2025
- Remplacement de l'ancienne configuration : où JBS S.A. Brésil constituait le sommet du groupe.

INTERPRÉTATION : Le sommet juridique du groupe est déplacé vers une holding néerlandaise afin d'internationaliser l'accès aux capitaux et de stabiliser l'architecture de contrôle.

3 DOUBLE COTATION INTERNATIONALE

Double cotation : internationalisation des capitaux, maintien de l'ancrage brésilien

POLE 1
NEW YORK
STOCK EXCHANGE
NYSE
TICKER : JBS

Accès aux capitaux internationaux
Visibilité auprès des investisseurs institutionnels mondiaux

JBS N.V.

POLE 2
B3 DE SÃO PAULO
BRASILEAN DEPOSITORY RECEIPT
TICKER : JBS32

Maintien de l'inscription domestique brésilienne
Continuité avec l'environnement capitaliste national

INTERPRÉTATION : La double cotation maximise l'accès aux capitaux internationaux tout en préservant l'inscription du groupe dans son écosystème brésilien.

4 LE MÉCANISME JURIDIQUE CENTRAL : ACTIONS CLASS A / CLASS B

CLASS A - ACTIONS ORDINAIRES

- Dilution par les investisseurs institutionnels et le flottant
- Droits de vote ordinaires
- Participation économique au capital
- Influence minoritaire sur la gouvernance stratégique

CLASS B - DROITS DE VOTE RENFORCÉS

- Dilution quasi exclusivement par J&F Investments Luxembourg
- Droit de vote majoré de 10
- Véhicule de contrôle de la famille Batista
- Environ 85 % des droits de vote post-restructuration

CONSEQUENCE STRATÉGIQUE : aucune décision majeure - acquisitions, désinvestissements, stratégie commerciale, politique de dividendes - ne peut être imposée par les actionnaires minoritaires contre la volonté de la famille Batista.

5 PERSISTENCE D'UN ACTIONNARIAT PUBLIC BRÉSILIEN SIGNIFICATIF

BNDES Participações S.A. - BNDESPar

- Bras d'investissement de la Banque nationale brésilienne de développement économique et social
- 20,8 % du capital économique total de JBS S.A. au moment de l'opération de double cotation 2025
- Principal actionnaire minoritaire
- Investissement conduit de BNDES dans le capital de JBS depuis 2007 : environ 8,1 Md€ RS
- Le mécanisme Class A / Class B déplace le contrôle décisionnel vers la famille Batista
- La position économique de BNDESPar n'est pas diluée dans la trajectoire de valorisation du groupe

INTERPRÉTATION : L'État brésilien ne contrôle pas la décision stratégique, mais conserve un intérêt patrimonial direct dans la valorisation internationale de JBS.

7 UNE DOMINATION DIMENSIONNELLE HORS NORME DANS L'INDUSTRIE MONDIALE DE LA VIANDE

CHIFFRE D'AFFAIRES 2025 (ESTIMATIONS)

JBS (JBS)	86 Md€
Tyson Foods	54 Md€
Cargill Meat Solutions	42 Md€
MIRHA S.A. / bnf	28 Md€
Minerva Foods	10 Md€

INTERPRÉTATION : JBS n'est pas seulement un acteur de premier rang parmi des pairs équivalents ; il constitue également un acteur de l'industrie, aligné mécaniquement les dispositifs de distribution proportionnelle aux capacités exportatrices.

8 CHAÎNE DE CONTRÔLE ET D'ALIGNEMENT

CONTRÔLE DÉCISIONNEL PRIVÉ : FAMILLE BATISTA → J&F INVESTMENTS LUXEMBOURG → 85% DES DROITS DE VOTE → JBS N.V. → EXPANSION INTERNATIONALE

INTÉRÊT PATRIMONIAL PUBLIC : BNDESPar → 20,8% DU CAPITAL ÉCONOMIQUE → INTÉRÊT PATRIMONIAL PUBLIC → ALIGNEMENT AVEC LA TRAJECTOIRE DE VALORISATION DU GROUPE

INTERPRÉTATION : Le pouvoir stratégique est familial ; l'exposition économique publique reste restructurée.

IDÉE DIRECTRICE

JBS N.V. n'est pas une simple holding cotée. Elle organise la dissociation entre ouverture du capital, concentration des droits de vote et maintien d'un intérêt public brésilien, transformant une architecture boursière en instrument de puissance économique.

CAPITAL OUVERT. CONTRÔLE VERROUILLÉ. ÉTAT ALIGNÉ. PUISSANCE PROJÉTÉE.

JBS N.V. est doublement cotée - sur la New York Stock Exchange sous le ticker JBS et sur la B3 de São Paulo via un Brazilian Depositary Receipt sous le ticker JBSS32 - configuration qui maximise l'accès aux capitaux internationaux tout en préservant l'inscription du groupe dans son environnement domestique brésilien.

Le double régime d'actions Class A - actions ordinaires détenues par les investisseurs institutionnels et le flottant - et Class B - actions à droits de vote renforcés détenues quasi-exclusivement par J&F Investments Luxembourg - constitue le mécanisme juridique central de la structuration du contrôle. Cette dualité, courante dans les architectures de groupes familiaux cotés (Ford, News Corporation, Meta, Alphabet entre autres), atteint dans le cas de JBS N.V. un degré de concentration des droits de vote particulièrement élevé. La conséquence stratégique est directe : aucune décision d'orientation majeure du groupe - acquisitions, désinvestissements, stratégie commerciale, politique de dividendes - ne peut être imposée par les actionnaires minoritaires contre la volonté de la famille Batista.

Une caractéristique structurelle complémentaire mérite d'être soulignée dans la cartographie capitalistique : la persistance d'un actionariat public significatif de l'État brésilien. La société BNDES Participações S.A. (BNDESPar), bras d'investissement de la Banque nationale brésilienne de développement économique et social, détient au moment de l'opération de double cotation 2025 vingt virgule huit pour cent du capital économique total de JBS S.A., position qui en fait le principal actionnaire minoritaire et qui confère à l'État brésilien une représentation différenciée dans la gouvernance du groupe³³. L'investissement cumulé de BNDES dans le capital de JBS depuis 2007 totalise environ huit virgule un milliards de reals³⁴. Le mécanisme à deux classes d'actions issu de la restructuration en JBS N.V. - Class A à droit de vote ordinaire et Class B à droit de vote majoré de dix - a déplacé l'équilibre du contrôle décisionnel vers la famille Batista, qui détient environ quatre-vingt-cinq pour cent des droits de vote post-restructuration via le véhicule J&F Investments Luxembourg ; il n'a toutefois pas dilué la position économique de BNDESPar dans le capital, l'État brésilien restant impliqué structurellement dans la trajectoire de valorisation du groupe.

Cette configuration produit un effet stratégique remarquable. Le contrôle décisionnel familial est désormais consolidé, ce qui permet à la famille Batista de conduire l'expansion internationale du groupe selon ses propres priorités ; mais l'État brésilien conserve un intérêt capitalistique direct dans cette trajectoire, ce qui maintient un alignement structurel entre les objectifs de conquête commerciale du groupe et les priorités stratégiques de l'État brésilien. Cette articulation entre contrôle décisionnel privé et intérêt patrimonial public constitue la

³³ JBS S.A., Material Fact « Dual Listing - Update », 14 mars 2025, déposé auprès de la Securities and Exchange Commission (Form 6-K). Document cité in extenso sur le portail EDGAR de la SEC. Cote A1.

³⁴ The AgriBiz, « JBS Secures BNDES Approval for US Listing », 17 mars 2025, rapportant l'investissement cumulé BNDES de huit virgule un milliards de reals dans le capital JBS depuis 2007. Cote B2.

marque distinctive du capitalisme de champions nationaux brésilien, dont JBS est l'incarnation paradigmatique³⁵.

La position de JBS dans le paysage mondial de l'industrie de la viande appelle une mise en perspective spécifique pour qu'en soit saisie l'échelle réelle de la domination. Au-delà de son rang de premier producteur mondial, JBS distance ses concurrents directs d'un ordre de grandeur substantiel. Son chiffre d'affaires de quatre-vingt-six milliards de dollars en 2025 le place devant Tyson Foods, dont le chiffre d'affaires en exercice fiscal 2025 s'établit à cinquante-quatre milliards de dollars³⁶, Cargill Meat Solutions - estimation supérieure à quarante milliards mais entreprise privée non cotée - et MBRF S.A., issue de la fusion Marfrig/BRF en 2025, dont le chiffre d'affaires consolidé s'établit à vingt-huit milliards de dollars pour une capacité de production de huit millions de tonnes annuelles³⁷. Au sein du paysage brésilien spécifique, l'écart est encore plus accentué : JBS représente environ trois fois MBRF et plus de dix fois Minerva Foods. Cette domination dimensionnelle n'est pas celle d'un acteur de premier rang parmi des pairs équivalents ; elle est celle d'un opérateur hors-norme, dont le surdimensionnement absorbe mécaniquement toute distribution de quotas conduite à proportion des capacités exportatrices nationales.

2.1.3 - Sub-holdings juridictionnelles : le réseau luxembourgeois

Au troisième étage du dispositif s'articule un réseau de dix-sept entités luxembourgeoises, dont seize ne déclarent aucun salarié, propriétaires d'environ 58 milliards de dollars d'actifs aux États-Unis, au Canada, en Australie et en Europe selon l'inventaire publié par SOMO en avril 2025. Ce réseau luxembourgeois constitue le pivot juridictionnel du dispositif financier du groupe, dont les fonctions seront analysées en section 2.2. Au stade de la cartographie capitaliste, dix entités pivots peuvent être identifiées nominativement, dont les caractéristiques sont restituées dans le tableau suivant.

Entité luxembourgeoise	RCS	Fonction
JBS USA Holding Lux S.à r.l. (anc. JBS USA Holdings Inc.)	B203413	Holding du segment américain - parent indirect de Pilgrim's Pride et JBS USA
JBS USA Lux S.A.	B203443	Co-émettrice des Senior Notes du groupe - pivot des flux d'intérêts intra-groupe

³⁵ Tom Polansek et Ana Mano, « JBS' pursuit of dual share listing created dilemma for BNDES », Reuters / The Poultry Site, 17 mars 2025, rappelant le rôle de BNDESPar comme actionnaire-clef depuis 2007 dans le cadre de la stratégie brésilienne des champions nationaux. Cote B2.

³⁶ Tyson Foods Inc., Form 8-K, Quatrième trimestre et exercice fiscal 2025, 10 novembre 2025 : chiffre d'affaires annuel 2025 de cinquante-quatre milliards de dollars. Cote A1.

³⁷ Cf. supra note n° 34.

JBS Luxembourg S.à r.l.	B203443	Co-émettrice ajoutée par avenant de décembre 2023 - filiale 100 % JBS USA Lux
JBS Luxembourg Company S.à r.l.	B202366	Capital 20 000 USD - détenue par JBS Ansembourg Holding - registrant Form F-4
JBS Global Luxembourg S.à r.l.	n.d.	Parent Guarantor - véhicule d'acquisition Vivera (2021) et BioTech Foods (2021)
JBS Holding Luxembourg S.à r.l.	n.d.	Parent Guarantor du groupe
JBS Finance Luxembourg S.à r.l. (anc. JBS Packerland)	B203410	Filiale de financement intégralement détenue
JBS Petrusse Finance S.à r.l. (anc. JBS Ansembourg)	n.d.	Entité fusionnée par absorption en janvier 2022 - mêmes siège et gérants
JBS Investments Luxembourg S.à r.l.	B237579	Capital 35 000 USD - gérants Jose Jardim et Jeremiah O'Callaghan - 09/2019
J&F Investments Luxembourg S.à r.l.	B276177	Holding ultime de contrôle - 85 % des droits de vote via Class B JBS N.V.

Ces dix entités luxembourgeoises occupent trois fonctions structurellement distinctes mais articulées au sein du dispositif.

Premièrement, une fonction de holding capitalistique au sommet - assurée par J&F Investments Luxembourg, JBS Holding Luxembourg et JBS USA Holding Lux - qui consolide la chaîne de propriété entre la famille Batista et les actifs opérationnels du groupe.

Deuxièmement, une fonction d'émission obligataire et de financement - assurée par JBS USA Lux, JBS Luxembourg et JBS Finance Luxembourg - qui centralise les opérations de levée de capitaux sur les marchés internationaux et redistribue les flux d'intérêts intra-groupe.

Troisièmement, une fonction d'acquisition et d'investissement - assurée par JBS Global Luxembourg, JBS Investments Luxembourg et JBS Luxembourg Company - qui sert de véhicule aux opérations stratégiques de croissance externe, dont l'acquisition de Vivera en 2021 et de BioTech Foods en 2021. L'identification des sept entités résiduelles du recensement SOMO nécessiterait un accès direct au registre luxembourgeois des sociétés (LBR) avec extrait payant.

2.1.4 - Lecture stratégique : invisibilisation par interposition de juridiction

La structuration capitaliste du dispositif JBS s'analyse, en référence à la matrice à cinq axes, comme une mobilisation particulièrement aboutie de l'axe 3 (acteur). Trois mécanismes d'invisibilisation convergent dans cette structuration.

Le premier mécanisme est l'*invisibilisation du contrôle familial* par interposition d'un véhicule luxembourgeois. La famille Batista n'apparaît à aucun moment dans la documentation publique du dispositif iTA - règlement d'exécution (UE) 2026/888, annexe de 2 300 pages négociée en 2019, communiqués officiels de la Commission européenne. Sa présence stratégique est entièrement intermédiée par la chaîne Batista - J&F Brésil - J&F Luxembourg - JBS N.V. Pays-Bas - filiales opérationnelles, qui dilue la responsabilité politique sur cinq juridictions différentes.

Le deuxième mécanisme est l'*invisibilisation de la concentration* par dispersion juridictionnelle des sub-holdings. Les dix-sept entités luxembourgeoises identifiées par SOMO en avril 2025, dont seize sans salarié, ne suggèrent à première vue aucune concentration de contrôle. C'est l'analyse de leur articulation fonctionnelle - réalisée par SOMO et reprise dans le présent rapport - qui révèle la structure pyramidale de capture de valeur. Cette dispersion constitue précisément le mécanisme qui prévient l'identification spontanée du dispositif comme dispositif.

Le troisième mécanisme est l'*invisibilisation de la nationalité économique réelle*. JBS est analytiquement un groupe brésilien - par son origine, par son contrôle familial, par sa cotation B3 São Paulo, par son adossement à la BNDES, par son inscription dans la stratégie brésilienne de capitalisme de conquête de marchés. Il se présente cependant juridiquement comme un groupe néerlandais via JBS N.V. à Amstelveen, américain via sa cotation NYSE, luxembourgeois via ses sub-holdings. Cette pluralité juridictionnelle, qui constitue un avantage stratégique majeur dans la négociation commerciale, fragilise la mobilisation des outils nationaux de réponse - droits de douane différenciés par origine, restrictions à l'investissement étranger, contrôle des concentrations, sanctions économiques ciblées - qui présupposent tous une identification claire de la nationalité économique de l'opérateur.

Section 2.2 - Niveau 2 : architecture financière offshore

L'architecture financière du groupe JBS articule cinq juridictions selon une fonction explicite chacune. Cette architecture, désormais publiquement documentée par les investigations conduites par SOMO en avril 2025 et par le rapport JBS Tax Research publié par World Animal Protection la même année, repose sur un mécanisme classique d'érosion de la base imposable

et de transfert de bénéfices - connu dans la doctrine fiscale internationale sous l'acronyme BEPS pour *Base Erosion and Profit Shifting*. L'analyse rigoureuse de cette architecture révèle non seulement un dispositif d'optimisation fiscale d'une ampleur considérable, mais également un mécanisme de financement de la croissance externe du groupe par mobilisation de la rente ultérieurement captée.

2.2.1 - Le Luxembourg : hub central du dispositif

Le Luxembourg constitue le hub central du dispositif financier. Le réseau de dix-sept entités luxembourgeoises identifié par SOMO y a reçu en 2022 jusqu'à 22 milliards de dollars de prêts intra-groupe en provenance de Malte et du Delaware, à des taux moyens de 0,40 % à 0,65 %, qu'il a re-prêtés aux opérations primaires au taux moyen d'environ 5 %. Le différentiel d'intérêts - approximativement 4,5 points de pourcentage - est déductible des bases fiscales américaine, canadienne, mexicaine, australienne, britannique et brésilienne correspondantes, ce qui produit un évitement fiscal estimé entre 221 et 442 millions de dollars sur la période 2019-2022, dont environ 293 millions de dollars d'impôt sur les sociétés et au moins 148 millions de dollars de retenues à la source sur dividendes.

Sur la même période 2019-2022, ces entités luxembourgeoises ont enregistré environ 2,8 milliards de dollars de bénéfices avant impôts pour seulement environ 500 000 dollars d'impôts effectivement acquittés. Le ratio de pression fiscale effective s'établit ainsi à 0,018 % - c'est-à-dire qu'un dollar de bénéfice avant impôts a généré moins de deux dixièmes de millième de dollar d'impôt acquitté. Ce ratio, exceptionnellement bas même dans le paysage des juridictions fiscalement compétitives, illustre l'efficacité du dispositif luxembourgeois mobilisé par le groupe et constitue l'un des cas les plus documentés d'optimisation fiscale agressive dans le secteur agroalimentaire mondial.

2.2.2 - Réservoirs et ramifications offshore complémentaires

Le Luxembourg n'épuise pas l'architecture financière offshore du groupe. Quatre juridictions complémentaires interviennent en amont ou en aval du hub luxembourgeois, selon des fonctions spécialisées qu'il importe de distinguer analytiquement. Malte fonctionne comme réservoir financier primaire, ayant accordé en 2022 plus de 10,77 milliards de dollars de prêts à taux zéro vers le Luxembourg pour un volume d'engagements financiers totaux estimé à environ 12 milliards de dollars. Les Bermudes constituent une ramification additionnelle vers laquelle 732 millions de dollars ont été acheminés par l'intermédiaire de la banque néerlandaise Rabobank entre 2019 et 2022, selon l'investigation conjointe de BankTrack et Profundo. L'Autriche héberge JBS Investments GmbH, juridiction de complément dont le siège social se situe Schulhof 6/1 dans le premier arrondissement de Vienne. Le Delaware enfin, territoire fiscalement compétitif des États-Unis, héberge JBS USA Food Company qui verse

approximativement 200 millions de dollars d'intérêts annuels à JBS USA Lux S.A. au Luxembourg, alimentant ainsi le hub central.

Le tableau suivant restitue synthétiquement l'articulation des cinq juridictions et des fonctions financières qu'elles assurent dans le dispositif d'ensemble.

Juridiction	Fonction et engagements documentés
Luxembourg	Hub central - 17 entités - 58 Md\$ d'actifs - 22 Md\$ de prêts intra-groupe en 2022 - 2,8 Md\$ de bénéfices 2019-2022 pour 500 K\$ d'impôts payés
Malte	Réservoir financier primaire - prêts de 10,77 Md\$ à taux zéro vers le Luxembourg en 2022 - environ 12 Md\$ d'engagements financiers totaux
Bermudes	Ramification additionnelle - 732 M\$ acheminés par Rabobank entre 2019 et 2022 (investigation Profundo et BankTrack)
Autriche	JBS Investments GmbH (Schulhof 6/1, 1010 Wien) - juridiction de complément
Delaware (USA)	JBS USA Food Company - environ 200 M\$ d'intérêts annuels versés à JBS USA Lux S.A. (Luxembourg)

2.2.3 - Le mécanisme BEPS systématique : analyse au sens de Stigler

Le dispositif financier offshore du groupe JBS s'analyse, comme un cas paradigmatique de capture réglementaire transnationale au sens de Stigler - étendu cette fois non au domaine de la régulation commerciale (qui faisait l'objet de la Partie I) mais au domaine de la régulation fiscale internationale. Le rapport de World Animal Protection publié en 2025 souligne que le dispositif articule trois mécanismes BEPS classiques que l'on retrouve dans la doctrine fiscale internationale : le *transfer pricing* via les prêts intra-groupe à taux artificiels, le *treaty shopping* via la mobilisation sélective des conventions fiscales bilatérales, et le *hybrid mismatch* via l'exploitation des qualifications fiscales divergentes entre juridictions.

Les conséquences agrégées du dispositif présentent trois dimensions structurantes pour la suite de l'analyse.

Premièrement, l'*évitement fiscal direct* - 221 à 442 millions de dollars sur la période 2019-2022 - constitue un transfert net depuis les budgets publics des États où s'effectuent les opérations productives vers le compte de résultat consolidé du groupe.

Deuxièmement, la *capacité de réinvestissement de la rente* est démultipliée par le mécanisme : les bénéfices non imposés peuvent être intégralement réinjectés dans la croissance externe

- acquisitions, capacités industrielles, présences logistiques -, ce qui crée un avantage compétitif structurel par rapport aux opérateurs européens soumis à des régimes fiscaux ordinaires.

Troisièmement, l'*opacité du dispositif financier* complique l'évaluation des conditions effectives de concurrence sur les marchés européens, ce qui rend cognitivement difficile la mobilisation des instruments antitrust ou de contrôle des concentrations qui présupposent une transparence des structures financières des opérateurs.

2.2.4 - Lecture stratégique : la rente captée comme capacité de réinvestissement

L'architecture financière offshore du groupe JBS ne doit pas être analysée uniquement comme un dispositif autonome d'optimisation fiscale très agressif. Il doit l'être comme une *fonction articulée* du dispositif d'instrumentalisation de l'iTA. Cette articulation présente trois dimensions opérationnelles.

Première dimension : la *capacité de financement préemptif*. Le dispositif financier fournit au groupe JBS la capacité de financer ses acquisitions stratégiques avant même la captation effective de la rente iTA - apport BNDES initial entre 2004 et 2016, optimisation BEPS depuis 2019 -, ce qui lui a permis de constituer la présence industrielle européenne (Pilgrim's Europe, Moy Park, Vivera, Rigamonti, BioTech Foods) qui sera analysée à la section 2.3 et qui constitue désormais un avantage compétitif structurel par rapport aux opérateurs concurrents brésiliens (Marfrig, Minerva).

Deuxième dimension : la capacité d'amplification post-captation. Dans l'hypothèse où la rente iTA serait effectivement captée à hauteur de 300 à 870 millions d'euros annuels selon les estimations établies en Partie I, le dispositif financier permettrait de réinjecter intégralement cette rente dans la stratégie d'expansion européenne sans dissipation fiscale. Le ratio de pression fiscale effective de 0,018 % observé sur la période 2019-2022 garantit qu'une fraction très majoritaire de la rente captée serait disponible pour des acquisitions complémentaires d'actifs européens - sur le modèle déjà observé dans le précédent ukrainien MHP analysé en Partie IV.

Troisième dimension : la *neutralisation des leviers correctifs ordinaires*. L'architecture offshore complique substantiellement la mobilisation des leviers correctifs disponibles dans le droit européen positif - règlement FSR 2022/2560 sur les subventions étrangères, article 102 TFUE sur l'abus de position dominante, directive ATAD3 sur les sociétés-écrans. La complexité juridictionnelle du dispositif, l'opacité relative des flux intra-groupe et la dispersion des entités constituent autant d'obstacles pratiques à l'instruction des dossiers contentieux. La directive ATAD3, précisément conçue pour lutter contre les sociétés-écrans dépourvues de substance économique, devrait fournir le levier correctif le plus directement applicable au cas

luxembourgeois - rappelons que seize des dix-sept entités luxembourgeoises identifiées par SOMO ne déclarent aucun salarié.

Section 2.3 - Niveau 3 : architecture industrielle européenne

L'empreinte industrielle européenne du groupe JBS s'est constituée par sédimentations successives sur quinze années, articulant une stratégie d'acquisitions ciblées et une diversification segmentée par filière protéinique. La couverture multi-pays actuellement observée - Royaume-Uni, Irlande, France, Pays-Bas, Italie, Espagne - constitue un avantage compétitif structurant qui dépasse la seule présence commerciale et qui permet au groupe de bénéficier de la rente iTA via des relais industriels pré-installés capables d'absorber et de transformer les flux importés. Cette architecture industrielle distingue analytiquement JBS de ses concurrents brésiliens (Marfrig, Minerva) dont la présence européenne reste essentiellement commerciale, sans relais industriel équivalent.

2.3.1 - Royaume-Uni et Irlande : Pilgrim's Europe

Le pôle Pilgrim's Europe - filiale de Pilgrim's Pride Corporation, contrôlée à 80 % par JBS via JBS USA Holding Lux et Pilgrim's Pride Corporation cotée NASDAQ - consolide depuis avril 2025 l'ensemble des actifs européens de volaille et de produits préparés du groupe. Cette consolidation, opérée dans le cadre d'une restructuration interne portée par les équipes brésiliennes du groupe (configuration explicitement désignée par la presse spécialisée comme *boys from Brazil*), totalise un chiffre d'affaires d'environ 4,2 milliards de livres sterling et 20 000 employés répartis sur 40 sites de production.

Le portefeuille de Pilgrim's Europe articule trois acquisitions majeures successives. Moy Park, premier opérateur avicole du Royaume-Uni et de l'Irlande du Nord, a été acquise en 2015 pour 1,32 milliard d'euros - opération qui constituait à l'époque la plus importante acquisition européenne du groupe brésilien. Pilgrim's UK, anciennement Tulip, a été acquise en 2019 et donne au groupe une position dominante sur le segment de la transformation porcine britannique. Pilgrim's Food Masters, anciennement les activités viandes et plats préparés de Kerry Group plc, a été acquise en septembre 2021, complétant le dispositif sur le segment des produits préparés à valeur ajoutée. La consolidation d'avril 2025 sous l'enseigne unique Pilgrim's Europe, opérée juste avant l'application provisoire de l'iTA, traduit une anticipation stratégique : bénéficier d'un dispositif industriel intégré capable d'absorber et de transformer les flux d'importation projetés sous le régime des contingents tarifaires.

2.3.2 - France : Moy Park France SAS, seul ancrage industriel direct

En France, l'unique ancrage industriel direct du groupe JBS sur le territoire national est constitué par Moy Park France SAS, filiale du pôle Pilgrim's Europe via Moy Park UK. La société opère trois sites industriels - Hénin-Beaumont dans le Pas-de-Calais, Marquise également dans le Pas-de-Calais, et Orléans dans le Loiret - employant entre 700 et 800 salariés et produisant environ 100 000 tonnes par an de produits avicoles. Cet ancrage, modeste à l'échelle des actifs européens du groupe (qui totalisent plusieurs milliards d'euros de chiffre d'affaires), revêt une importance stratégique disproportionnée à son poids économique strict : il constitue le seul point d'inscription du dispositif JBS dans le tissu productif français, et donc le seul levier de mobilisation politique directe en cas de contestation institutionnelle française du dispositif iTA.

L'absence d'autre ancrage industriel direct du groupe sur le territoire national français mérite d'être soulignée. Aucun établissement d'abattage, aucune capacité de transformation à valeur ajoutée, aucun centre logistique structurant, aucun centre de recherche et développement n'est implanté en France par le groupe. Cette absence contraste avec la trajectoire de MHP - analysée en Partie IV - qui avait tenté à deux reprises (en 2012 puis en 2018) d'acquérir le groupe français Doux. La reproduction par JBS du modèle MHP impliquerait, selon les analyses produites en Partie I sur la trajectoire d'usure en trois temps, l'acquisition d'actifs industriels français au cours de la phase de consolidation 2032-2035 - opération qui mobiliserait probablement la réactivation du levier français de contrôle des investissements étrangers (procédure dite IEF) prévu par l'article L.151-3 du Code monétaire et financier.

2.3.3 - Pays-Bas : pôle plant-based étendu (Vivera et De Vegetarische Slager)

Le pôle plant-based du groupe JBS articule désormais aux Pays-Bas deux acquisitions successives qui le positionnent sur le segment des protéines alternatives en croissance structurelle. Vivera, acquise en 2021 pour 341 millions d'euros, opère trois usines dans la région d'Holten et un centre de recherche et développement. De Vegetarische Slager, marque emblématique du segment plant-based fondée en 2010, a été acquise auprès d'Unilever en septembre 2025 - closing finalisé après bid contraignant déposé en mars 2025 - pour un montant non publié officiellement mais estimé par la presse spécialisée à plusieurs centaines de millions d'euros.

Les deux entités sont désormais regroupées sous l'enseigne *Vegetarian Butcher Collective* et distribuées dans 55 marchés mondiaux, notamment via la chaîne internationale Burger King qui commercialise sous la marque Rebel Whopper depuis 2019. Cette double acquisition positionne JBS comme l'un des principaux opérateurs mondiaux du segment plant-based,

dans une logique de diversification protéinique qui anticipe les évolutions structurelles de la demande européenne. L'analyse stratégique de cette diversification dépasse le seul horizon de l'iTA et s'inscrit dans une logique de consolidation des positions sur l'ensemble des filières protéiniques européennes - bovin, volaille, porc, ovin, plant-based, viande cellulaire.

2.3.4 - Italie : Rigamonti, King's, Principe

En Italie, le pôle viandes salées et fumées du groupe articule trois marques complémentaires acquises par étapes successives. Rigamonti, acquise en 2009, est spécialisée dans la production de bresaola et de viandes séchées d'altitude. King's, acquise en février 2021, complète le dispositif sur le segment des viandes fumées industrielles. La marque Principe, intégrée dans le portefeuille à la suite d'opérations capitalistiques internes, complète le dispositif. L'ensemble totalise quatre usines de production, un chiffre d'affaires consolidé d'environ 82 millions d'euros et 350 salariés. Le poids économique du pôle italien est modeste à l'échelle du groupe, mais il fournit un point d'ancrage qualitatif sur le segment des viandes transformées à forte valeur ajoutée et à inscription territoriale forte - segment particulièrement protégé en Italie par les indications géographiques protégées (IGP) et par la valorisation culturelle des viandes salées traditionnelles.

2.3.5 - Espagne : BioTech Foods, leader mondial de la viande cellulaire

En Espagne, l'acquisition de BioTech Foods en 2021 - siège social à Saint-Sébastien - donne au groupe JBS une position de précurseur sur le marché émergent de la viande cellulaire (cultivée). L'usine inaugurée mi-2024 à Saint-Sébastien constitue, selon les communiqués officiels du groupe, la plus grande installation mondiale de production de viande cellulaire à l'échelle industrielle. Ce positionnement stratégique anticipe l'évolution réglementaire européenne en matière d'autorisation des protéines alternatives - règlement Novel Food (UE) 2015/2283 - et inscrit le groupe en position dominante sur un marché potentiellement disruptif des filières viandes traditionnelles à l'horizon 2035-2045.

2.3.6 - Lecture stratégique : présence préinstallée et amplification systémique

L'empreinte industrielle européenne du groupe JBS s'analyse, en référence à la matrice à cinq axes, comme une mobilisation conjointe de l'axe 4 (mécanisme allocatif) et de l'axe 5 (réception européenne). Trois propriétés opératoires structurent cette analyse.

Première propriété : la *présence préinstallée* comme avantage compétitif structurant. La trajectoire d'acquisitions européennes du groupe sur la période 2009-2025 - Rigamonti 2009,

Moy Park 2015, Tulip 2019, Vivera 2021, BioTech Foods 2021, King's 2021, Pilgrim's Food Masters 2021, De Vegetarische Slager 2025 - a construit un dispositif industriel déjà en place qui rend le groupe structurellement incontournable sur le marché européen. Cette présence constitue précisément l'un des trois critères de pré-attribution étatique brésilienne - les *capacités logistiques* analysées en sous-section 1.2.2 de la Partie I -, ce qui ferme la boucle d'auto-renforcement entre architecture industrielle et capture du dispositif iTA.

Deuxième propriété : la *normalisation cognitive* de la présence du groupe. Les marques européennes acquises par JBS - Moy Park, Tulip, Rigamonti, Vivera, De Vegetarische Slager - conservent leur identité visuelle, leur ancrage territorial apparent et leur communication commerciale propres. Le consommateur européen, comme l'acheteur de la grande distribution, comme le décideur public, n'identifie pas spontanément ces marques comme appartenant à un groupe brésilien soutenu par un capitalisme d'État. Cette normalisation cognitive constitue un mécanisme d'invisibilisation structurel qui complète, à l'échelle de la perception commerciale, l'invisibilisation juridictionnelle analysée en sous-section 2.1.4.

Troisième propriété : la *capacité d'amplification post-iTA*. La présence industrielle européenne constitue le relais physique par lequel les flux d'importation projetés sous le régime des contingents tarifaires pourront être transformés à valeur ajoutée et écoulés sur les marchés européens - opération qui permettra à terme la consolidation des positions au-delà des volumes initialement autorisés. Sans cette présence, le groupe JBS aurait été contraint de passer par des transformateurs européens tiers, qui auraient capté une fraction significative de la rente. La présence intégrée garantit au contraire la captation intégrale du différentiel de valeur, de l'élevage brésilien jusqu'à la mise en rayon européenne.

Section 2.4 - Niveau 4 : architecture de négoce et de trading

Le quatrième niveau de la cartographie, articulé sur deux entités identifiées nominativement, constitue la pièce manquante de la chaîne de captation anticipée de la rente du contingent Mercosur. Il permet au groupe JBS d'être simultanément exportateur depuis le Brésil sous quota et importateur en Europe, sans dépendance à un intermédiaire européen tiers qui pourrait capter une fraction de la rente. Cette architecture de négoce, dont la portée stratégique est rarement soulignée par les analystes commerciaux, constitue précisément le mécanisme par lequel le groupe ferme la boucle d'auto-renforcement entre exportation depuis le Brésil et distribution sur le marché européen.

2.4.1 - Royaume-Uni : JBS Global (UK) Limited

JBS Global (UK) Limited constitue l'importateur exclusif des produits préparés brésiliens du groupe vers les marchés britannique, irlandais et d'Europe centrale. La société, dont le siège social se situe Belmont House, Belmont Road à Uxbridge dans le Grand Londres, est

immatriculée sous le code SIC 46320 *Wholesale of meat and meat products* qui en spécifie la fonction commerciale de gros sur les viandes et produits dérivés. Sa trajectoire historique, reconstituable à partir des registres publics de Companies House, est révélatrice de l'inscription du groupe dans le tissu commercial britannique.

La société a été créée en 2001 sous le nom de Brazilian Beef Company Limited. Elle a été renommée Friboi (UK) Limited en 2005, suivant en cela la marque mère brésilienne du groupe à l'époque. Elle a pris sa dénomination actuelle de JBS Global (UK) Limited en 2008, dans le cadre de la consolidation internationale du groupe sous la marque JBS. Sa mission opérationnelle déclarée couvre l'ensemble des circuits aval : distribution sous marque de distributeur (MDD), vente interentreprises (B2B), fourniture aux fabricants alimentaires industriels, approvisionnement des grossistes spécialisés et des distributeurs régionaux. Le portefeuille produit articule simultanément les segments frais et congelé, sur les filières bovin, ovin, porcin, ainsi que les produits préparés en conserve. Cette polyvalence segmentaire et géographique - couverture britannique, irlandaise, Europe centrale - fait de JBS Global (UK) Limited la pièce maîtresse du dispositif de négoce du groupe vers l'ensemble du nord-ouest européen.

2.4.2 - Belgique : JBS Toledo NV

JBS Toledo NV, dont le siège social se situe Putkapelstraat 103-103b à Gand en Belgique flamande, joue dans le dispositif une fonction symétrique de transformation et de négoce vers les marchés du Benelux et de l'Europe centrale. La société a été acquise en juin 2010 pour 11 millions d'euros auprès des fondateurs Clayton Toledo et Bob Stevens, la société originelle datant de 1988. Elle développe et produit des viandes bovines et de poulet cuites et congelées, adaptées pour les segments pizza, plats préparés industriels, restauration collective et industriels alimentaires.

JBS Toledo NV totalise plus de 100 clients européens et génère, dès 2009, un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions de dollars selon les déclarations publiques du groupe lors de l'acquisition. Sa fonction stratégique dans le dispositif d'ensemble est précieuse : elle permet au groupe de transformer les matières premières importées sous quota - bovin et volaille brésiliens principalement - en produits finis prêts à être distribués sur les marchés européens, captant ainsi à la fois la rente de différentiel de coûts à l'amont (comme exportateur brésilien sous quota) et la marge de transformation à l'aval (comme transformateur européen). Cette double captation, rendue possible par la détention conjointe des actifs en amont et en aval de la chaîne, constitue précisément la signature stratégique du dispositif d'instrumentalisation de l'iTA par le groupe JBS.

2.4.3 - L'articulation systémique : la boucle exportation-importation

Sous le régime juridique introduit par le règlement d'exécution (UE) 2026/888 du 20 avril 2026, le dispositif articulé par JBS Global (UK) Limited et JBS Toledo NV permet au groupe de réaliser simultanément trois opérations stratégiques dans une boucle fermée.

Première opération : *exportation depuis le Brésil sous quota TRQ*. Les filiales opérationnelles brésiliennes du groupe - abattoirs et unités de transformation primaire - exportent vers l'Union européenne au titre des contingents tarifaires préférentiels, pré-attribués par les autorités brésiliennes selon les trois critères analysés en sous-section 1.2.2 de la Partie I (exportations passées, habilitations sanitaires, capacités logistiques).

Deuxième opération : *importation en Europe via les vecteurs intégrés du groupe*. Les flux exportés sont importés dans l'Union européenne par JBS Global (UK) Limited et par JBS Toledo NV - filiales européennes intégralement détenues par le groupe - sans recours à des intermédiaires européens tiers qui pourraient capter une fraction de la rente. Cette intégration verticale, rare dans le secteur agroalimentaire international, constitue un avantage compétitif structurant par rapport aux opérateurs concurrents brésiliens (Marfrig, Minerva) qui dépendent d'intermédiaires européens pour la distribution.

Troisième opération : *transformation et distribution sur les marchés européens*. Les vecteurs JBS Global (UK) Limited et JBS Toledo NV articulent leurs propres flux importés avec les capacités industrielles européennes du groupe - Pilgrim's Europe au Royaume-Uni et en Irlande, Moy Park France, Vivera et De Vegetarische Slager aux Pays-Bas, Rigamonti en Italie - dans une logique de transformation à valeur ajoutée puis de distribution multi-canal. Le portefeuille de marques mises en marché - analysé en section 2.6 - assure la commercialisation finale auprès des circuits de la grande distribution, de la restauration commerciale et de la restauration collective.

2.4.4 - Lecture stratégique : la condition technique de la captation de rente

L'architecture de négoce et de trading constitue, dans l'analyse du dispositif d'ensemble, la *condition technique* de la captation de la rente identifiée par Jean-Luc Demarty et Thierry Pouch dans l'enquête de Géraldine Woessner du 24 avril 2026. Sans cette architecture intégrée, le dispositif de pré-attribution étatique brésilien analysé en Partie I serait certes opérationnel mais sa rentabilité effective serait sensiblement moindre, une fraction substantielle du différentiel de valeur étant captée par les intermédiaires européens (importateurs, transformateurs, distributeurs spécialisés) qui n'appartiendraient pas au groupe JBS.

La conjonction de la pré-attribution étatique au Brésil et de l'intégration verticale en Europe permet au contraire au groupe de capter intégralement le différentiel entre le coût de production brésilien et le prix de vente européen final, sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Cette captation intégrale, qui se traduit dans la fourchette quantifiée de 300 à 870 millions d'euros annuels établie en Partie I, justifie analytiquement la qualification du dispositif comme cas paradigmatique de capture transnationale.

Une dernière observation mérite d'être formulée. La symétrie des deux vecteurs principaux - JBS Global (UK) Limited à Uxbridge pour le nord-ouest européen, JBS Toledo NV à Gand pour le Benelux et l'Europe centrale - reflète une logique de couverture géographique et de redondance opérationnelle qui sécurise le dispositif face aux aléas - perturbations logistiques, contestations institutionnelles localisées, défaillances opérationnelles ponctuelles. Cette redondance, courante dans les dispositifs militaires, est moins fréquente dans les architectures commerciales civiles. Sa mobilisation par le groupe JBS témoigne du soin stratégique apporté à la constitution du dispositif et conforte la qualification de stratégie indirecte d'usure formalisée établie en section 1.6 de la Partie I.

Section 2.5 - Niveau 5 : architecture logistique européenne

Trois hubs portuaires structurent le déploiement des flux JBS sur le sol européen, chacun assurant une fonction spécifique dans le dispositif d'ensemble. La hiérarchie de ces hubs - Rotterdam comme port principal, Anvers comme port secondaire articulé avec les capacités industrielles belges, Le Havre comme point d'entrée marginal vers le marché français - reflète à la fois les caractéristiques techniques des infrastructures portuaires européennes et les choix stratégiques opérés par le groupe au cours de sa trajectoire de constitution du dispositif. L'architecture logistique constitue le maillon par lequel les flux physiques importés sous quota transitent effectivement depuis les unités exportatrices brésiliennes vers les vecteurs commerciaux européens analysés en section 2.6.

2.5.1 - Rotterdam : hub principal des importations de volaille brésilienne

Rotterdam absorbe environ 61 % des importations européennes de volaille brésilienne. Cette configuration logistique, antérieure à l'accord d'association UE-Mercosur et constituée progressivement au cours des deux décennies écoulées, est susceptible d'amplification substantielle par les nouveaux flux qui transiteront sous le régime des contingents tarifaires préférentiels. Le port de Rotterdam, premier port européen en tonnage et premier hub mondial pour les flux agroalimentaires intercontinentaux, dispose des infrastructures spécialisées - installations frigorifiques, capacités de contrôle vétérinaire, plateformes

logistiques de redistribution - qui permettent l'absorption rapide des volumes projetés par l'iTA.

Une caractéristique supplémentaire mérite d'être soulignée. Rotterdam constitue, dans la pratique commerciale européenne contemporaine, un point de passage où les produits congelés peuvent être réétiquetés et réexpédiés vers d'autres États membres de l'Union européenne. Ce mécanisme, déjà documenté pour les flux d'origine ukrainienne sous le régime du DCFTA UE-Ukraine 2017-2026 - les Pays-Bas étant l'un des cinq principaux fournisseurs de la France en volaille selon les statistiques douanières -, est susceptible d'être mobilisé sous le régime iTA pour acheminer les flux brésiliens vers les marchés français, allemand et italien sans inscription directe d'une origine sud-américaine sur les emballages destinés au consommateur final. Cette opacité de l'origine réelle constitue, du point de vue de la souveraineté alimentaire et de l'information du consommateur, l'une des fragilités structurelles du dispositif logistique en place.

2.5.2 - Anvers : hub secondaire articulé avec JBS Toledo

NV

Le port d'Anvers articule sa fonction logistique avec les capacités industrielles de JBS Toledo NV située à Gand, dans une logique d'intégration territoriale courte qui réduit les coûts de transport intra-européen et qui permet une transformation rapide des matières premières importées en produits à valeur ajoutée. Cette plateforme, historiquement intégrée avec la chaîne sud-américaine du groupe, dispose des capacités de transformation à valeur ajoutée - cuisson, conditionnement, étiquetage à façon - qui permettent une redistribution rapide vers les marchés du Benelux, de la France et de l'Allemagne occidentale.

L'articulation Anvers - JBS Toledo NV - Gand constitue, dans l'analyse du dispositif d'ensemble, un cas particulièrement abouti d'intégration logistico-industrielle. La distance physique entre le port et l'usine - environ 60 kilomètres - permet une rotation des flux dans la journée même, sans constitution de stocks intermédiaires significatifs. Cette compacité opérationnelle réduit substantiellement les coûts de manutention et confère au dispositif un avantage compétitif sur les chaînes logistiques concurrentes qui doivent typiquement articuler des sites distants de plusieurs centaines de kilomètres.

2.5.3 - Le Havre : point d'entrée marginal vers le marché français

Le Havre joue un rôle marginal dans le dispositif logistique global du groupe, conformément à la part française limitée dans les importations de viande extra-européenne - la France ne représentant qu'une fraction modeste des volumes intégrés européens. Cette configuration reflète l'asymétrie structurelle du marché français des viandes : la France conserve, à la

différence du Royaume-Uni et de plusieurs États membres d'Europe centrale, un degré d'auto-alimentation relativement élevé sur les filières bovine et porcine, ce qui réduit le besoin d'importation extra-européenne. Sur la filière volaille en revanche, la France importe désormais 50 % du poulet consommé sur son territoire - taux d'auto-alimentation à 80,9 % en 2024, en baisse continue selon l'Anvol - mais ces importations transitent majoritairement par les hubs néerlandais et belges plutôt que par Le Havre, en raison de la spécialisation des infrastructures portuaires sur les flux agroalimentaires intercontinentaux.

Le rôle marginal du Havre dans le dispositif présente cependant une contrepartie stratégique pour les acteurs français de la contestation institutionnelle de l'iTA. Il rend possible, dans une logique de défense des intérêts nationaux, l'introduction de contrôles différenciés sur les flux entrant directement par les ports français sans que ces contrôles affectent l'écoulement effectif des volumes globaux importés par le groupe - qui transiteront majoritairement par Rotterdam et Anvers. Cette asymétrie structurelle, à laquelle peu d'analyses ont jusqu'à présent prêté attention, mérite d'être explicitée dans la perspective des leviers correctifs européens.

2.5.4 - Lecture stratégique : la fluidité physique comme condition d'écoulement

L'architecture logistique européenne constitue, dans le dispositif d'ensemble, le *maillon de fluidité* sans lequel les flux importés sous quota ne pourraient pas être écoulés à grande échelle sur les marchés européens. Trois propriétés structurantes méritent d'être soulignées.

Première propriété : la *concentration géographique* des flux. La hiérarchie Rotterdam - Anvers - Le Havre concentre l'essentiel des flux sur deux ports principaux - l'un néerlandais, l'autre belge -, ce qui simplifie la gestion opérationnelle du dispositif tout en concentrant les vulnérabilités potentielles. Une perturbation majeure du port de Rotterdam - incident technique grave, mobilisation sociale prolongée, restriction réglementaire spécifique - affecterait directement la totalité du dispositif de captation et constituerait, à ce titre, le principal facteur de risque opérationnel pour le groupe.

Deuxième propriété : la *complémentarité fonctionnelle* des hubs. Les trois ports ne se substituent pas mais se complètent - Rotterdam pour les flux de volaille principalement destinés à la transformation industrielle, Anvers pour les flux intégrés avec JBS Toledo NV vers les segments à valeur ajoutée, Le Havre pour les flux secondaires vers le marché français. Cette spécialisation fonctionnelle optimise les coûts logistiques et confère au dispositif une robustesse opérationnelle supérieure à celle d'une concentration mono-portuaire.

Troisième propriété : l'*opacité d'origine* permise par les hubs néerlandais et belge. Le rétiquetage des produits congelés à Rotterdam et Anvers, et leur réexpédition sous mention d'origine *Pays-Bas* ou *Belgique* vers les marchés français, allemand et italien, constitue un mécanisme structurel d'invisibilisation de la nationalité réelle des flux. Ce mécanisme, qui

complète à l'échelle des flux physiques l'invisibilisation juridictionnelle (section 2.1.4) et l'invisibilisation commerciale (section 2.3.6) déjà analysées, contribue à la difficulté pour le consommateur final, l'acheteur de la grande distribution et le décideur public d'identifier l'ampleur effective des flux d'origine brésilienne sur les marchés européens.

Section 2.6 - Niveau 6 : architecture commerciale aval

Le réseau commercial aval du groupe JBS couvre les principaux circuits européens - grande distribution, restauration commerciale, restauration collective, agro-industrie transformatrice - selon une configuration qui garantit l'écoulement des volumes captés sous le régime iTA et qui ouvre simultanément des perspectives d'expansion par acquisition. Cette architecture commerciale, dernière des six niveaux de la cartographie, ferme la boucle d'auto-renforcement entre captation amont et valorisation aval, dans une logique d'intégration verticale aboutie qui constitue l'une des signatures stratégiques du dispositif.

2.6.1 - La grande distribution européenne

La grande distribution constitue le premier circuit aval du groupe sur les marchés européens. Le portefeuille de clients articule les principales enseignes internationales et nationales, dont les politiques d'achat en marque de distributeur (MDD) sont structurellement compatibles avec le profil industriel et commercial du groupe. Carrefour, Tesco, ASDA, Sainsbury's, Ocado, Walmart pour ses opérations européennes - l'ensemble de ces enseignes a recours aux capacités industrielles du groupe pour l'approvisionnement de leurs gammes de viandes fraîches, congelées et transformées sous marque de distributeur.

Cette inscription dans les circuits MDD présente trois propriétés analytiques importantes pour la compréhension du dispositif d'ensemble. Premièrement, elle garantit au groupe des volumes contractuels stables et substantiels qui assurent l'absorption des flux importés sous quota. Deuxièmement, elle permet l'invisibilisation commerciale du groupe vis-à-vis du consommateur final, qui n'identifie pas les produits MDD comme provenant d'un opérateur brésilien soutenu par un capitalisme d'État. Troisièmement, elle confère au groupe un pouvoir de négociation important vis-à-vis des enseignes elles-mêmes, dans la mesure où la substitution d'un fournisseur de cette envergure ne peut s'opérer que par une recombinaison substantielle des plans d'approvisionnement.

2.6.2 - La restauration commerciale et collective

La restauration commerciale internationale articule trois enseignes principales : McDonald's, Burger King - qui commercialise depuis 2019 la gamme Rebel Whopper en partenariat avec De Vegetarische Slager, marque acquise par le groupe auprès d'Unilever en septembre 2025 - et Quick. La restauration collective européenne, notamment dans les segments hospitalier, scolaire et entreprise, constitue un débouché complémentaire pour les produits transformés à valeur ajoutée moyenne. Cette présence dans les circuits de la restauration permet au

groupe de capter une fraction de la consommation européenne qui ne transite pas par la grande distribution, et qui répond à des logiques commerciales spécifiques - contrats pluriannuels, cahiers des charges techniques, références d'appels d'offres.

L'inscription dans les circuits de la restauration collective publique mérite une attention particulière. Les marchés publics européens d'achats alimentaires - régis par la directive 2014/24/UE du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics - comportent désormais des conditionnalités sociales, environnementales et sanitaires renforcées. L'article 57 de la directive prévoit notamment des motifs d'exclusion liés aux infractions à la législation sociale ou environnementale, à la corruption, ou à la fraude. Ces motifs d'exclusion, dont l'application au groupe JBS pourrait être discutée à la lumière du dossier FCPA américain documenté par la SEC en octobre 2020 et de l'investigation Brazil's Corruption Fallout publiée par le Council on Foreign Relations en novembre 2018, constituent l'un des leviers correctifs susceptibles d'être mobilisés dans le cadre de la défense des intérêts européens.

2.6.3 - Le portefeuille de marques globales

Le portefeuille de marques globales du groupe JBS articule une diversification segmentée par filière protéinique et par positionnement géographique. Cette diversification, fruit d'une trajectoire d'acquisitions sur vingt ans, confère au groupe une flexibilité commerciale qui dépasse celle des opérateurs concurrents spécialisés sur une seule filière ou un seul segment de marché.

Sur les filières bovin et porc, les marques globales structurantes sont Friboi (la marque historique brésilienne du groupe), Swift (acquise en 2007 avec le rachat de Swift & Company aux États-Unis), Maturatta (positionnement sur les viandes maturées), Primo (acquise en Australie). Sur la filière volaille, le portefeuille articule Pilgrim's (issue de l'acquisition Pilgrim's Pride 2009), Moy Park et Seara (marque brésilienne acquise en 2013). Sur les produits préparés, les marques structurantes sont Doriana, Adaptable Meals, Ozo. Sur les marchés européens spécifiques, le portefeuille articule Rigamonti, King's, Principe en Italie ; Vivera et De Vegetarische Slager aux Pays-Bas. Cette articulation multi-marques permet une couverture sectorielle dense des marchés européens, depuis les segments traditionnels de viandes fraîches jusqu'aux segments innovants des protéines alternatives.

Le tableau suivant restitue synthétiquement la répartition des marques par segment et par circuit, fournissant une cartographie de la couverture commerciale du groupe sur les marchés européens.

Segment	Clients et marques
Grande distribution	Carrefour, Tesco, ASDA, Sainsbury's, Ocado, Walmart - politiques d'achat MDD structurellement compatibles avec le profil JBS

Restauration commerciale	McDonald's, Burger King (gamme Rebel Whopper depuis l'acquisition de De Vegetarische Slager), Quick
Marques globales bovin et porc	Friboi, Swift, Maturatta, Primo (Australie)
Marques globales volaille	Pilgrim's, Moy Park, Seara
Marques globales préparées	Doriana, Adaptable Meals, Ozo
Marques européennes acquises	Rigamonti, King's, Principe (Italie) - Vivera, De Vegetarische Slager (Pays-Bas)

2.6.4 - Lecture stratégique : la sécurisation de l'écoulement aval

L'architecture commerciale aval s'analyse, en référence à la matrice à cinq axes, comme une mobilisation conjointe de l'axe 4 (mécanisme allocatif) et de l'axe 5 (réception européenne). Trois propriétés structurantes ferment la boucle d'analyse de la cartographie en six niveaux.

Première propriété : la *sécurisation des volumes captés*. Le réseau commercial aval garantit l'écoulement effectif des volumes importés sous quota, dans une logique de prévention du risque de surcapacité ou de déstockage massif qui détériorerait le différentiel de prix exploité par le groupe. Cette sécurisation préemptive de la demande aval - caractéristique structurante des dispositifs intégrés - constitue l'une des signatures stratégiques que distingue analytiquement le groupe JBS de ses concurrents brésiliens (Marfrig, Minerva), dont la présence commerciale européenne reste partielle et susceptible de captation par des intermédiaires européens.

Deuxième propriété : la *préparation des acquisitions complémentaires*. La présence commerciale dense du groupe sur les marchés européens fournit la connaissance fine des cibles d'acquisition potentielles - opérateurs européens fragilisés par la concurrence des flux importés, marques régionales en quête d'adossement capitalistique, segments en consolidation. Cette intelligence de marché, structurellement supérieure à celle des concurrents non implantés en Europe, prépare la phase de consolidation 2032-2035 analysée en Partie I et qui sera comparée empiriquement avec le précédent ukrainien MHP en Partie IV. La trajectoire d'acquisitions de MHP - Perutnina Ptuj en Slovénie en 2021, Uvesa en Espagne en 2024, tentatives Doux en France en 2012 et 2018 - fournit le canevas projetable à l'horizon 2032-2035 pour le dispositif JBS.

Troisième propriété : l'*invisibilisation commerciale finale*. Les marques européennes acquises - Moy Park, Tulip, Rigamonti, King's, Principe, Vivera, De Vegetarische Slager - conservent dans

la communication commerciale leur identité visuelle, leur ancrage territorial et leur récit de marque propres, sans mention systématique de l'appartenance au groupe brésilien. Le consommateur européen, comme le bénéficiaire de la restauration collective, ne perçoit donc pas spontanément l'ampleur effective de la pénétration du groupe sur les marchés. Cette opacité commerciale, structurellement maintenue par la stratégie de marque du groupe, constitue le maillon final du dispositif d'invisibilisation analysé transversalement aux six niveaux de la cartographie.

La cartographie en six niveaux du dispositif JBS nous permet de tirer trois enseignements transversaux.

Premier enseignement. L'architecture matérielle du groupe JBS sur le sol européen constitue un *dispositif intégré* articulant six niveaux successifs - capitalistique, financier, industriel, négoce, logistique, commercial - dont la cohérence interne assure la captation effective et l'amplification structurelle de la rente créée par le dispositif iTA analysé en Partie I. Comme pour les trois mécanismes générateurs analysés en Partie I, la cohérence systémique impose une approche coordonnée mobilisant simultanément plusieurs niveaux : aucune contestation visant un niveau isolé ne suffit à modifier la trajectoire d'ensemble.

Deuxième enseignement. Le dispositif articule une *intégration verticale* rare dans le secteur agroalimentaire international, qui distingue analytiquement le groupe JBS de ses concurrents brésiliens (Marfrig, Minerva) et qui constitue l'avantage compétitif structurel à l'origine du scénario de captation projetée de 80 à 85 % des contingents brésiliens. La conjonction de la pré-attribution étatique au Brésil et de l'intégration verticale en Europe permet au groupe de capter intégralement le différentiel établi en Partie I section 1.5 entre coût de production brésilien et prix de vente européen final.

Troisième enseignement. L'architecture matérielle du dispositif est traversée par une *opacification structurelle* qui se déploie aux six niveaux successifs : invisibilisation juridictionnelle au niveau capitalistique, opacité fiscale au niveau financier, normalisation cognitive au niveau industriel, intégration discrète au niveau du négoce, opacification d'origine au niveau logistique, invisibilisation commerciale finale au niveau aval. Cette opacification, transversale aux six niveaux et indissociable de leur cohérence systémique, constitue le mécanisme par lequel le dispositif organise son inaccessibilité cognitive et donc la difficulté de sa remise en question politique. Le travail analytique du présent rapport vise précisément à défaire cette opacification - opération préliminaire indispensable à la mobilisation des leviers correctifs européens.

Partie III - Le passif juridictionnel des frères Batista

Panorama trans-juridictionnel du contentieux J&F/JBS sur quatre pays

Brésil - Argentine - États-Unis - Union européenne

Il s'agit ici de la présentation synthétique selon quatre axes juridictionnels, du passif judiciaire de Joesley et Wesley Batista, actionnaires de référence de J&F Investimentos S.A. - holding familiale ultime du groupe JBS jusqu'à la restructuration néerlandaise consacrée par l'introduction en Bourse du 12 juin 2025. Les quatre juridictions retenues - Brésil, Argentine, États-Unis, Union européenne - sont sélectionnées pour leur portée systémique au regard de l'architecture capitalistique, financière et opérationnelle du groupe.

Trois constats structurants émergent de l'analyse comparée : 1. la convergence temporelle et matérielle des contentieux entre 2016 et 2020 ; 2. l'asymétrie procédurale entre les juridictions, le Brésil et les États-Unis ayant pleinement instruit alors que l'Argentine et l'Union européenne s'en sont tenues à des contentieux dérivés ; 3 la purge réputationnelle paradoxale produite, en 2020-2023, par l'extinction transactionnelle des poursuites - purge qui sécurise désormais juridiquement l'instrumentalisation prévisible de l'accord UE-Mercosur.

Section 3.1 - Brésil : Matrice originelle du contentieux (2016-2023)

Les frères Batista sont, depuis 2016, au centre d'un faisceau d'enquêtes fédérales convergentes conduites par la Polícia Federal et le Ministério Público Federal (MPF) : *Operação Carne Fraca* (mars 2017), portant sur la corruption des inspecteurs sanitaires fédéraux ; *Operação Lava Jato*, dans son volet agro-industriel ; *Operação Greenfield*, *Operação Cui Bono* et *Operação Patmos*, cette dernière déclenchée par la remise au parquet général, le 7 mars 2017, des enregistrements compromettant le président Michel Temer³⁸.

Le 31 mai 2017, J&F Investimentos a conclu avec le MPF un *acordo de leniência* - accord de clémence - d'un montant historique de 10,3 milliards de réaux (environ 3,24 milliards de dollars), payable sur vingt-cinq ans, en contrepartie d'aveux portant sur le versement de pots-de-vin à environ 1 829 responsables politiques pour un total cumulé de 123 millions de dollars sur quatorze ans, incluant les présidents Michel Temer, Dilma Rousseff et Luiz Inácio Lula da Silva³⁹. La Cour suprême fédérale (STF) a homologué l'accord le 18 mai 2017.

Le volet *insider trading* a été disjoint. Joesley et Wesley Batista ont été placés en détention provisoire à compter du 10 septembre 2017 et y sont demeurés six mois, pour avoir exécuté,

³⁸Wikipédia (en.), *JBS plea bargain in Operation Car Wash*, (C2, triangulé par sources A1/A2 infra).

³⁹Wikipédia (en.), *Joesley Batista* ; corroboré par Reuters et O Globo, 17/05/2017 (C2 triangulé).

entre fin mars et mi-mai 2017, des opérations sur titres JBS et sur le marché des changes en exploitant l'information privilégiée tirée de la négociation de leur propre accord de clémence - opérations qui auraient généré un profit estimé à 100 millions de réaux⁴⁰. La Comissão de Valores Mobiliários (CVM, équivalent fonctionnel de l'AMF) a rendu, le 31 octobre 2023, une décision d'acquiescement définitif sur les trois chefs d'accusation, à l'unanimité pour l'un et à quatre voix contre une pour les deux autres⁴¹. Les deux frères avaient été préalablement réintégrés dans leurs fonctions exécutives chez J&F en 2020, à la suite d'une décision du Superior Tribunal de Justiça.

Au-delà du contentieux judiciaire stricto sensu, l'analyse stratégique doit restituer le caractère structurel et permanent des liens entre la famille Batista et les sphères publiques brésiliennes, qui constituent la matrice anthropologique du capitalisme de champions nationaux incarné par JBS. Trois dimensions s'articulent.

Premièrement, la proximité historique avec les administrations brésiliennes successives, du Parti des travailleurs (PT) sous les présidences Lula puis Dilma Rousseff au Mouvement démocratique brésilien (MDB) sous la présidence Temer, et leur renouvellement sous la présidence Lula III depuis 2023, qui s'est traduit par l'accueil officiel des dirigeants du groupe à l'Élysée en novembre 2025.

Deuxièmement, l'accès permanent aux financements publics par le canal de BNDES Participações, dont l'investissement cumulé dans le capital JBS depuis 2007 - environ huit milliards de réaux - a constitué le levier déterminant de la croissance internationale du groupe, et dont la participation actuelle de vingt virgule huit pour cent au capital économique du groupe maintient un lien capitalistique direct entre l'État brésilien et la trajectoire d'expansion de JBS.

Troisièmement, l'inscription dans le réseau diplomatique brésilien : l'État brésilien accompagne activement les opérations internationales du groupe, comme en témoigne notamment l'inscription des frères Batista sur la liste VIP officielle de la COP30 organisée à Belém en novembre 2025. La spécificité du modèle brésilien tient à cette articulation entre passif judiciaire documenté et permanence des canaux d'accès aux institutions publiques : la concomitance entre les enquêtes fédérales de 2017-2023 et le maintien de l'accès aux financements publics ainsi qu'aux circuits diplomatiques témoigne d'une résilience institutionnelle du dispositif Batista-JBS qui excède très largement la dimension strictement judiciaire.

⁴⁰Food Safety News, *Batista bribery saga may end with reorganization of JBS assets*, 13/10/2017 (B2).

⁴¹Food Processing, *JBS' Batista Brothers Formally Acquitted of 2017 Insider Trading Charges in Brazil*, 03/11/2023 (B2) ; Meat+Poultry, *Batista brothers' acquittal finalized by Brazilian officials*, 02/11/2023 (B2).

Section 3.2 - Argentine : Contentieux dérivé sur l'acquisition Swift-Armour (2005-2017)

La République argentine n'enregistre, à ce jour, aucune mise en cause pénale autonome des frères Batista. Elle constitue toutefois le théâtre d'un contentieux *dérivé* d'une remarquable densité stratégique. L'acquisition de Swift-Armour en septembre 2005 pour environ 200 millions de dollars, suivie de l'absorption successive des frigorifiques Consignaciones Rurales (Berazategui, province de Buenos Aires), CEPA Pontevedra et Venado Tuerto (par adjudication judiciaire en 2007), San José (Entre Ríos) et Col-Car (Colonia Caroya, Córdoba), ainsi que de la plate-forme de Pilar, a porté la part de JBS dans les exportations argentines de viande bovine à 17 % en 2010⁴².

Cette expansion fait l'objet d'investigations conduites par le *Ministério Público Federal* brésilien, qui soupçonne une fraude dans l'obtention auprès du BNDES du prêt ayant financé l'opération, à hauteur d'une perte estimée à 180 millions de dollars pour la banque publique d'État. Sur le plan politique interne argentin, les confédérations rurales (CRA), par la voix de leur président Dardo Chiesa, ont publiquement demandé, dès juin 2017, l'ouverture d'une enquête nationale sur l'éventuelle répliation, en Argentine, de la matrice corruptive documentée au Brésil⁴³.

La cession projetée à Minerva Foods, en juin 2017, des actifs sud-américains de JBS (Argentine, Paraguay, Uruguay) pour 300 millions de dollars a été suspendue par le 10^e Tribunal fédéral de Brasilia (juge Ricardo Soares), au motif que cette opération aurait été prématurée au regard du périmètre des mesures conservatoires découlant de l'accord de clémence - démontrant l'enchâssement procédural Brésil-Mercosur des actifs JBS⁴⁴.

Section 3.3 - États-Unis : Application extraterritoriale du FCPA et antitrust Sherman Act (2020)

Le 14 octobre 2020, le Department of Justice et la Securities and Exchange Commission ont annoncé un règlement combiné historique. J&F Investimentos S.A. a plaidé coupable devant la *U.S. District Court for the Eastern District of New York* (Brooklyn) de conspiration de violation du Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), et s'est acquittée d'une pénalité criminelle de 256 497 026 dollars, après application d'une réduction de 10 % accordée par les *U.S. Sentencing*

⁴²Profesional, *Investigan por «corrupción» la venta de uno de los mayores frigoríficos de la Argentina al grupo brasileño JBS*, 23/08/2019 (B2) ; APEA, reprise du 23/08/2019 (B2).

⁴³El Cronista (Buenos Aires), *Piden investigar a JBS por la compra del frigorífico Swift*, déclarations de Dardo Chiesa, président de la Confederaciones Rurales Argentinas (B2).

⁴⁴La Nación (Buenos Aires), *JBS no puede vender sus plantas en la Argentina, Uruguay y Paraguay*, 22/06/2017 (B2) ; Punto Biz, *La venta del Swift quedó en stand by por decisión de un juez brasileño*, 23/06/2017 (B2).

Guidelines au titre de la coopération et de la remédiation⁴⁵. La trame factuelle retenue documente le versement, entre 2005 et 2017, de plus de 148 millions de dollars de pots-de-*vin* à des responsables brésiliens - dont environ 150 millions de dollars versés à un ancien ministre des Finances pour faciliter, notamment, l'acquisition par JBS de Pilgrim's Pride Corporation en 2009, financée par 2 milliards de dollars de débentures convertibles BNDES⁴⁶. Le Form 20-F FY2025 de JBS N.V. précise que la moitié de la pénalité a été considérée comme compensée par les versements effectués au Brésil au titre de l'accord de clémence⁴⁷.

Parallèlement, la SEC a obtenu, au titre des dispositions *books and records* et *internal accounting controls* du FCPA, environ 27 millions de dollars de *disgorgement* auprès de J&F et JBS, ainsi qu'une pénalité civile de 550 000 dollars infligée à chacun des deux frères Batista et un engagement triennal d'auto-déclaration⁴⁸.

Simultanément, la filiale Pilgrim's Pride Corporation a conclu avec la *DOJ Antitrust Division* un *plea agreement* reconnaissant un chef de conspiration en restriction de concurrence sur le marché américain du poulet de chair, violation du *Sherman Antitrust Act* § 1, et s'est acquittée d'une amende de 110 524 140 dollars⁴⁹. L'addition des trois règlements - DOJ Brooklyn, SEC Washington, DOJ Antitrust Colorado - totalise un montant cumulé d'environ 394 millions de dollars, sans imposer aucune cession d'actif américain au groupe⁵⁰.

Section 3.4 - Union européenne : Contentieux indirect, signaux normatifs et matrice de risque en gestation (2020-2026)

À la différence des trois juridictions précédentes, l'Union européenne ne présente, à la date de rédaction, *aucune mise en cause pénale directe* des frères Batista *intuitu personae*. Le contentieux européen se déploie selon une logique *indirecte et systémique*, qui se déploie à travers trois canaux distincts.

⁴⁵U.S. Securities and Exchange Commission, *Press Release 2020-254 — SEC Charges Brazilian Meat Producers With FCPA Violations*, 14/10/2020 (A1).

⁴⁶U.S. Department of Justice, *J&F Investimentos S.A. Pleads Guilty and Agrees to Pay Over \$256 Million to Resolve Criminal Foreign Bribery Case*, 14/10/2020 (A1) ; TRACE Compendium n° 937 (B1).

⁴⁷JBS N.V., *Form 20-F FY2025*, déposé auprès de la SEC, 2026 (A1).

⁴⁸Pilgrim's Pride Corporation, *Form 8-K du 14/10/2020*, SEC EDGAR, et communiqué de presse afférent (A1).

⁴⁹Volkov Law Blog, *J&F Investimentos Pleads Guilty to FCPA Bribery Conspiracy and Settles SEC Case for Total of \$283 Million*, 26/10/2020 (B2) ; FCPA Blog, 14/10/2020 (B2).

⁵⁰Sherpa, *Complaint filed against French banks for money laundering and concealment of proceeds from illegal deforestation in the Amazon*, communiqué du 08/11/2023 (B2) ; Décideurs Magazine, *Sherpa porte plainte contre quatre banques françaises auprès du PNF pour blanchiment et recel*, 09/11/2023 (B2) ; AFP repris par 20 minutes, 08/11/2023 (B2).

Le premier canal est celui de la judiciarisation par les intermédiaires financiers. Le 8 novembre 2023, l'association Sherpa, soutenue par Harvest, le Center for Climate Crime Analysis (CCCA), Repórter Brasil et Transparency International, a déposé auprès du Parquet national financier (PNF) une plainte visant BNP Paribas, Crédit Agricole, BPCE et AXA, sur le fondement des délits de blanchiment et de recel inscrits aux articles 324-1 et 321-1 du code pénal. Cette plainte cible 70 millions de dollars d'investissements consentis entre 2013 et 2021 au profit de JBS et Marfrig, ayant généré environ 11,73 millions de dollars de bénéfices pour les établissements financiers⁵¹. L'analyse du CCCA, portant sur un échantillon de plus de 60 000 propriétés du circuit d'approvisionnement, établit que plus de 50 % des fournisseurs de trois abattoirs JBS dans l'État du Pará entre 2018 et 2021 présentent des indices d'irrégularités liées à la déforestation, à l'accaparement de terres autochtones ou à l'intrusion en forêts protégées⁵². Il s'agit, selon Sherpa, de la première plainte pénale française engageant la responsabilité d'institutions financières au titre du blanchiment de crimes environnementaux.

Le deuxième canal est celui des sanctions commerciales et de la dénonciation publique organisée. Les révélations conjointes de Disclose, Reporter Brasil, The Bureau of Investigative Journalism et The Guardian, relayées en France par foodwatch en juillet 2020⁵³, ont déclenché en décembre 2021 un retrait coordonné des produits JBS par six grandes enseignes européennes : Lidl Pays-Bas (arrêt total des viandes sud-américaines à compter de 2022), Albert Heijn (Ahold Delhaize), Auchan France, Carrefour Belgique, Sainsbury's UK et Princes Group⁵⁴. Cette dynamique a été consolidée par le rapport Human Rights Watch d'octobre 2025, *Tainted: JBS and the EU's Exposure*, qui documente, sur 86 pages, l'exposition de neuf États membres - l'Italie au premier rang pour le cuir, suivie de la Belgique, du Danemark, de la France, de l'Allemagne, de l'Irlande, des Pays-Bas, de l'Espagne et de la Suède - aux viandes bovines issues du dispositif de *cattle laundering* alimenté par les territoires PDS Terra Nossa et Cachoeira Seca⁵⁵. L'enquête Greenpeace Brasil de septembre 2025 confirme la persistance des flux d'exportation de l'abattoir JBS de Barra do Garças vers cinq États membres au premier semestre 2025⁵⁶.

⁵¹Reporter Brasil, Disclose, Harvest, Sherpa, Center for Climate Crime Analysis, *Infamous Connection*, novembre 2022 (B2). L'échantillon analysé porte sur 60 000 propriétés du circuit d'approvisionnement.

⁵²Foodwatch France, *Révélation : importation illégale de viande liée à la déforestation de l'Amazonie*, juillet 2020 (B3), reprise de l'enquête conjointe Disclose / Reporter Brasil / The Bureau of Investigative Journalism / The Guardian.

⁵³Euromeatnews, *European retailers are boycotting Brazilian beef*, décembre 2021 (B2) ; Mighty Earth, *European supermarkets turn their back on beef linked to Amazon deforestation*, 15/12/2021 (B2).

⁵⁴Human Rights Watch, *Tainted : JBS and the EU's Exposure to Human Rights Violations and Illegal Deforestation in Pará, Brazil*, 15/10/2025, 86 p. (B2).

⁵⁵Greenpeace International, *JBS beef exports linked to cattle raised illegally on Indigenous Land*, 25/09/2025 (B3).

⁵⁶Règlement (UE) 2023/1115 du 31 mai 2023 relatif aux produits associés à la déforestation et à la dégradation des forêts (RDUE), JOUE L 150/206 (A1).

Le troisième canal est celui de l'émergence d'un cadre normatif européen susceptible de produire, à brève échéance, une judiciarisation directe. Quatre instruments convergent : le règlement (UE) 2023/1115 sur la déforestation importée (RDUE), dont l'application différée fin 2025 consacre une obligation de *due diligence* pénalement sanctionnable⁵⁷ ; la directive (UE) 2024/1760 sur le devoir de vigilance (CSDDD), qui ouvrira aux victimes une action en responsabilité civile transfrontière⁵⁸ ; le règlement (UE) 2022/2560 sur les subventions étrangères faussant le marché intérieur (FSR), particulièrement pertinent au regard des concours BNDES historiques⁵⁹ ; et la directive CSRD. Parallèlement, le travail documentaire du Centre for Research on Multinational Corporations (SOMO), publié en avril 2025, sur l'architecture luxembourgeoise - dix-sept entités, environ 2,8 milliards de dollars de bénéfices déclarés entre 2019 et 2022 pour un impôt effectif d'environ 500 000 dollars - alimente des saisines de Greenpeace Luxembourg et de World Animal Protection, susceptibles de générer, par effet de chaîne, des procédures fiscales nationales au titre de l'érosion de la base imposable (BEPS).

Section 3.5 - Synthèse stratégique

Le passif judiciaire des frères Batista, considéré dans sa trans-juridictionnalité, ne constitue pas une anomalie ponctuelle mais dessine une matrice cohérente : capitalisme de conquête adossé à des flux corruptifs publics massifs (BNDES, Caixa, Petros), instrumentalisation des asymétries normatives entre juridictions, et capacité avérée à monétiser les accords de clémence en levier de restructuration capitalistique. La cartographie comparée révèle un paradoxe procédural structurant : alors que le Brésil et les États-Unis ont pleinement instruit et transactionné, l'Argentine s'en est tenue à un contentieux dérivé partiel et l'Union européenne n'a engagé aucune procédure pénale directe - recours résiduel aux intermédiaires financiers, sanctions « retailers » et émergence d'un arsenal normatif encore prospectif tenant lieu de substitut.

Cette asymétrie procédurale européenne, qui contraste avec la volonté comparée des autorités américaines et brésiliennes, s'explique par trois facteurs convergents : la fragmentation des compétences judiciaires entre États membres, l'absence de Parquet européen compétent en matière environnementale et économique au-delà de la fraude aux intérêts financiers de l'Union, et l'instrumentalisation par JBS du *forum shopping* normatif via son architecture luxembourgo-néerlandaise. Le caractère définitif des acquittements

⁵⁷ Directive (UE) 2024/1760 du 13 juin 2024 sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité (CSDDD), JOUE L 1760/1 (A1).

⁵⁸ Règlement (UE) 2022/2560 du 14 décembre 2022 relatif aux subventions étrangères faussant le marché intérieur (FSR), JOUE L 330/1 (A1).

⁵⁹ Centre for Research on Multinational Corporations (SOMO), *JBS's global tax avoidance hub : Luxembourg*, avril 2025 (A2) ; Corporate Knights, 15/09/2025 (B2) ; Sentient Media, 20/02/2026 (B2).

brésiliens de 2023 et l'extinction des poursuites américaines au titre du règlement de 2020 produisent désormais, paradoxalement, un effet de purge réputationnelle qui sécurise juridiquement l'instrumentalisation prévisible de l'accord UE-Mercosur, entré en application provisoire le 1^{er} mai 2026. C'est précisément la *zone aveugle stratégique* identifiée par l'EPGE dans sa note du 17 avril 2026⁶⁰ - zone qu'il appartient désormais à la France, à l'Irlande, à la Pologne et à la Hongrie de pointer dans le cadre de la procédure de ratification engagée devant le Parlement européen et la Cour de Justice de l'Union européenne.

La Partie IV procèdera à la comparaison structurée du dispositif JBS avec le précédent ukrainien Myronivsky Hliboproduct (MHP) sous le DCFTA UE-Ukraine 2017-2026. Cette comparaison, articulée en dix paramètres analytiques, démontrera que le précédent MHP constitue le prototype documenté du dispositif actuellement déployé par JBS, et que JBS en représente la version industrielle continentale à plus grande échelle. La triade analytique constituée par les Parties I (anatomie technique), II (cartographie matérielle) et III (comparaison structurée) fournira ensuite la base empirique sur laquelle s'appuiera la Partie V (conséquences prospectives et matrice des leviers correctifs), qui prolongera la cartographie statique en analyse dynamique de la trajectoire 2026-2035 et systématisera les sept leviers correctifs mobilisables dans le droit européen positif.

⁶⁰École de Pensée sur la Guerre Économique (EPGE), *UE-Mercosur : anatomie d'un angle mort stratégique*, 17/04/2026 (B2) ; H. Woessner, *Politique Internationale*, 25/04/2026 (B2).

Partie IV - Comparaison structurée JBS / MHP

Du prototype ukrainien de capture à son industrialisation brésilienne

La présente partie procède à un travail analytique complémentaire : la comparaison empirique entre le dispositif JBS sous l'iTA UE-Mercosur post-1er mai 2026 et le précédent ukrainien Myronivsky Hliboproduct (MHP) sous le DCFTA UE-Ukraine 2017-2026. Cette comparaison, déjà esquissée par David Le Manour, mérite d'être systématiquement développée.

Premièrement, le précédent MHP fournit la *démonstration empirique* que le scénario de capture par opérateur dominant sous quotas commerciaux préférentiels s'est déjà produit en Europe et cela sur huit années (2017-2026), avec des conséquences documentées par les sources institutionnelles (USDA Foreign Agricultural Service, Cour des comptes européenne) et journalistiques (*Plataforma Tierra, Reussir Les Marches, Bankwatch*).⁶¹

Deuxièmement, la comparaison entre les deux dispositifs fait apparaître des *invariants structurels* qui caractérisent le modèle de capture lui-même, indépendamment des spécificités nationales et sectorielles. Ces invariants - soutien d'un capitalisme d'État, position dominante sur le marché intérieur, habilitations sanitaires européennes pré-installées, capacités logistiques intégrées, stratégie d'acquisitions européennes par mobilisation de la rente captée - constituent la signature analytique du dispositif et permettent d'identifier, à l'horizon des prochaines négociations commerciales européennes (Mexique, Inde, ASEAN, Indo-Pacifique), les configurations à risque qui devront faire l'objet d'une vigilance institutionnelle renforcée.

Cette partie s'organise selon deux mouvements complémentaires. Le premier mouvement, étendu sur dix paramètres analytiques successifs (sections 4.1 à 4.10), déploie la comparaison structurée selon une grille d'analyse complète. Le second mouvement (section 4.11) consolide cette comparaison en identifiant les invariants structurels du modèle de capture et les écarts spécifiques entre les deux dispositifs.

⁶¹ Cour des comptes européenne, *Rapport spécial sur l'utilisation des fonds européens en Ukraine et sur l'application du DCFTA*, Luxembourg, 2022. Pour une analyse rétrospective critique du dispositif MHP, voir USDA Foreign Agricultural Service, *Poultry and Products Annual et Semi-annual Reports*, Kyiv, 2024-2025 ; Plataforma Tierra, *Reflections on UVESA acquisition by MHP*, 30 avril 2025. Cotation A1/B2.

Section 4.1 - Paramètre 1 : régime juridique du contingent et architecture procédurale

4.1.1 - Le régime ukrainien sous le DCFTA UE-Ukraine 2017-2026

Le précédent ukrainien s'est déployé sous un régime juridique articulant trois strates successives. La strate fondatrice est celle du DCFTA - *Deep and Comprehensive Free Trade Area* - entré en vigueur le 1er janvier 2016 et applicable intégralement au 1er septembre 2017 dans le cadre de l'accord d'association entre l'Union européenne et l'Ukraine signé en 2014. Ce régime établissait des contingents tarifaires sectoriels, dont notamment un contingent volaille de 16 000 tonnes par an à droits réduits, gérés selon le modèle européen autonome classique (allocation par l'Union européenne, plafond de 15 % par opérateur, certificat d'origine douanier banal).

La deuxième strate est celle de la libéralisation temporaire post-février 2022, introduite par le règlement (UE) 2022/870 du 30 mai 2022 en réponse à l'invasion russe de l'Ukraine. Cette libéralisation a temporairement suspendu les contingents tarifaires sur la quasi-totalité des produits agricoles ukrainiens, ouvrant l'accès en franchise totale au marché européen. Le règlement (UE) 2023/1077 du 6 juin 2023 a prolongé cette libéralisation jusqu'en juin 2024.

La troisième strate est celle de la reprise en main européenne du 1er janvier 2026, qui a réintroduit les contingents tarifaires dans une configuration plus restrictive que celle du DCFTA originel, en réponse aux mobilisations agricoles européennes de 2024-2025 contre les conséquences de la libéralisation totale. Cette reprise en main, tardive, a interrompu le déploiement du dispositif de capture MHP qui avait pu opérer à plein régime pendant huit années.

4.1.2 - Le régime brésilien sous l'iTA UE-Mercosur post-1er mai 2026

Le dispositif iTA, dont l'anatomie technique a été déployée en Partie I, s'inscrit dans une trajectoire juridique structurellement différente. Il articule trois textes principaux qui constituent ensemble un dispositif beaucoup plus sophistiqué que celui applicable à l'Ukraine. L'accord d'association lui-même, signé à Asunción le 17 janvier 2026, établit les volumes des contingents tarifaires. L'annexe de 2 300 pages négociée en 2019 institue le mécanisme de délégation allocative au bloc Mercosur. Le règlement d'exécution (UE) 2026/888 du 20 avril 2026 fixe les modalités techniques d'application, dont notamment la mise en œuvre du certificat numérique de l'article 3-30 obligatoire à compter de 2028.

La différence structurelle la plus importante entre les deux régimes tient à la *localisation de l'allocation*. Sous le DCFTA UE-Ukraine, l'allocation des contingents restait européenne ; la captation par MHP s'opérait par d'autres mécanismes - position dominante sur le marché intérieur ukrainien, habilitations sanitaires européennes pré-installées, capacités logistiques intégrées. Sous l'iTA UE-Mercosur, l'allocation des contingents est *déléguée au bloc Mercosur* ; la captation par JBS s'opère par voie procédurale directe, via la pré-attribution étatique brésilienne selon les trois critères analysés en Partie I.

4.1.3 - Comparaison synthétique du paramètre 1

Le tableau suivant restitue synthétiquement la comparaison du paramètre 1 - régime juridique du contingent et architecture procédurale - entre les deux dispositifs.

Dimension	MHP sous DCFTA UE-Ukraine 2017-2026	JBS sous iTA UE-Mercosur post-2026
Régime de base	DCFTA de 2016 ; contingents européens autonomes	iTA 2026 ; contingents délégués au bloc Mercosur
Mécanisme de capture	Indirect - par dominance commerciale et logistique	Direct - par pré-attribution étatique procédurale
Localisation de l'allocation	Européenne (modèle classique)	Brésilienne (innovation procédurale)
Plafond par opérateur	Effectif (15 %), mais inopérant face à MHP	Effectif (15 %), mais neutralisé pratiquement
Évolution réglementaire	Libéralisation totale 2022-2024 puis reprise 2026	Application provisoire dès le 1er mai 2026

Cette comparaison fait apparaître que le dispositif iTA UE-Mercosur introduit une *sophistication procédurale supplémentaire* par rapport au DCFTA UE-Ukraine. La délégation allocative au bloc Mercosur constitue une innovation institutionnelle qui n'avait pas de précédent dans le modèle ukrainien. Cette sophistication accrue témoigne d'un apprentissage mutuel entre opérateurs dominants - JBS ayant pu observer le succès de MHP sur la période 2017-2026 - et d'une capacité brésilienne à négocier des modalités plus favorables que celles concédées à l'Ukraine, en raison du poids économique et politique différentiel des deux pays sources.

Section 4.2 - Paramètre 2 : nature de l'opérateur dominant et structure capitalistique

4.2.1 - Myronivsky Hliboproduct : structure capitalistique et profil

Myronivsky Hliboproduct (MHP) est le numéro un ukrainien de la volaille, occupant une position dominante dans la filière avicole ukrainienne ; les données récentes disponibles situent sa part autour de 53 à 54 % de la production ou du marché intérieur, tandis que certaines sources lui attribuent une part beaucoup plus élevée dans certains flux d'exportation vers l'Union européenne. La société, fondée dans les années 1990, est contrôlée par Yuriy Kosyuk, oligarque ukrainien résidant à Dubaï qui opère le groupe depuis une holding domiciliée à Chypre et cotée à la Bourse de Londres. Cette structure capitalistique articule trois caractéristiques.

Première caractéristique : la *résidence offshore du contrôleur ultime*. Yuriy Kosyuk vit à Dubaï, juridiction qui offre des avantages fiscaux substantiels et qui déconnecte le contrôle effectif du groupe du territoire ukrainien lui-même. Cette résidence offshore du contrôleur ultime constitue un mécanisme d'invisibilisation juridictionnelle comparable à celui analysé pour la famille Batista dans la Partie II.

Deuxième caractéristique : la *holding chypriote*. La structure capitalistique intermédiaire est domiciliée à Chypre, juridiction membre de l'Union européenne mais fiscalement compétitive, qui permet d'optimiser la fiscalité des dividendes et des plus-values sans subir de retenues à la source significatives. Le mécanisme est fonctionnellement comparable à celui du réseau luxembourgeois mobilisé par JBS, dans une version moins sophistiquée mais analytiquement équivalente.

Troisième caractéristique : la *cotation à la Bourse de Londres*. Cette cotation, antérieure au Brexit, conférait à MHP l'accès aux capitaux internationaux et la légitimité institutionnelle d'un groupe coté sur une place financière de premier rang. Elle est fonctionnellement comparable à la double cotation NYSE-B3 São Paulo de JBS N.V., mais à une échelle nettement plus modeste.

4.2.2 - JBS : structure capitalistique et profil

La structure capitalistique du groupe JBS, déployée en détail dans la Partie II, présente un profil structurellement comparable à celui de MHP, mais à une échelle et selon une sophistication très supérieures. Le contrôle ultime appartient à la famille Batista, fondatrice du groupe en 1953 à Goiânia. Le contrôle s'exerce via le véhicule J&F Investments

Luxembourg, holding ultime qui détient 85 % des droits de vote sur la holding cotée JBS N.V. (Pays-Bas, double cotation NYSE et B3 São Paulo).

Trois caractéristiques structurantes méritent d'être soulignées comparativement à la configuration MHP.

Premièrement, la *concentration capitalistique nationale* : à la différence de Kosyuk en exil à Dubaï, la famille Batista opère depuis le Brésil et demeure inscrite dans le tissu institutionnel brésilien, ce qui lui confère un accès privilégié aux instruments du capitalisme d'État brésilien (BNDES notamment).

Deuxièmement, la *sophistication offshore supérieure* : au lieu d'une holding chypriote unique, le réseau luxembourgeois articule dix-sept entités spécialisées (holding capitalistique, émission obligataire, financement, acquisitions), avec des ramifications complémentaires vers la Malte, les Bermudes, l'Autriche et le Delaware. Troisièmement, la *cotation principale aux États-Unis* : la cotation NYSE principale, doublée de la cotation B3 São Paulo, confère au groupe l'accès aux capitaux les plus liquides du monde et une légitimité institutionnelle structurellement supérieure à celle de MHP.

4.2.3 - Comparaison synthétique du paramètre 2

Dimension	MHP	JBS
Contrôleur ultime	Yuriy Kosyuk (oligarque résidant à Dubaï)	Famille Batista (résidant au Brésil)
Holding intermédiaire	Holding chypriote unique	Réseau luxembourgeois - 17 entités spécialisées
Ramifications offshore	Chypre principalement	Luxembourg, Malte, Bermudes, Autriche, Delaware
Cotation principale	London Stock Exchange	NYSE et B3 São Paulo (double cotation)
Position sur marché intérieur	Environ 53-54 % du marché ou de la production intérieure selon données récentes ; part élevée possible dans certains flux UE	Position dominante diversifiée toutes filières
Adossement au capitalisme d'État	Indirect via dispositifs bilatéraux Ukraine	Direct via BNDES (9 Md reals 2004-2016)

Cette comparaison fait apparaître que le dispositif JBS articule des avantages structurels supérieurs sur l'ensemble des dimensions du paramètre 2. La sophistication offshore, la diversification des juridictions de cotation, la concentration diversifiée toutes filières et

L'adossement direct au capitalisme d'État brésilien constitue autant d'atouts qui distinguent JBS comme version industrielle continentale du modèle MHP. Le dispositif JBS opère ainsi sur des bases structurellement plus favorables que celles dont disposait MHP au moment de la captation des contingents européens - ce qui suggère que la trajectoire d'expansion post-ITA pourrait excéder, en ampleur et en rythme, celle observée dans le précédent ukrainien.

Section 4.3 - Paramètre 3 : adossement au capitalisme d'État et soutien public

4.3.1 - MHP et l'adossement aux financements publics européens

Le précédent MHP présente une particularité analytique importante : son adossement public ne provient pas exclusivement de l'État ukrainien, mais inclut paradoxalement des financements publics européens. La Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), dont la Banque européenne d'investissement (BEI) et les États membres de l'Union européenne sont actionnaires, a accordé près de 400 millions d'euros au groupe MHP entre 2010 et 2020. Ces financements ont été mobilisés pour la modernisation des installations d'abattage, l'amélioration des conditions sanitaires, le développement de la traçabilité des produits et l'accroissement de la capacité d'exportation. Une partie significative de ces investissements aura ainsi servi, *de facto*, à préparer l'opérateur dominant ukrainien à la captation ultérieure des contingents européens.

Cette configuration paradoxale - institutions financières européennes finançant la modernisation de l'opérateur étranger qui captera ensuite les contingents européens - mérite d'être soulignée comme l'un des angles morts les plus saisissants de la politique commerciale européenne contemporaine. Le dispositif de la BERD obéit à des critères d'éligibilité techniques (modernisation, normes sanitaires, performance environnementale) qui n'intègrent pas la dimension stratégique de la captation potentielle de la rente européenne. Cette dissociation entre logique de financement et logique commerciale constitue une fragilité institutionnelle structurelle qui pourrait devoir être adressée dans la perspective des futures négociations commerciales européennes.

L'adossement de MHP au capitalisme d'État ukrainien est par contraste plus modeste, en raison de la fragilité structurelle de l'État ukrainien sur la période 2014-2022 et de l'érosion supplémentaire produite par l'invasion russe à partir de février 2022. Le soutien étatique ukrainien s'est principalement manifesté par des facilitations administratives (habilitations sanitaires accélérées, exemptions réglementaires, accès privilégié aux marchés publics), plutôt que par un soutien financier direct comparable à celui apporté par la BNDES brésilienne au groupe JBS.

4.3.2 - JBS et le soutien massif de la BNDES

Le dispositif JBS s'inscrit dans une tradition brésilienne d'adossement explicite des champions nationaux à l'État développeur, doctrine assumée par les administrations Lula et Dilma Rousseff entre 2003 et 2016. La BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, banque publique brésilienne de développement - a injecté entre 2004 et 2016 l'équivalent de près de 9 milliards de reals (environ 2,5 milliards d'euros au taux de change moyen de la période) en crédits directs et indirects dans le groupe JBS. Ces apports ont permis au groupe de financer ses acquisitions étrangères majeures à des conditions de financement que nul concurrent occidental n'aurait pu obtenir.

Trois acquisitions emblématiques de cette trajectoire méritent d'être rappelées. L'acquisition de Swift Armour en Argentine en 2005 a marqué l'entrée du groupe sur le marché sud-américain au-delà du Brésil. L'acquisition de Swift & Company aux États-Unis en 2007 pour 1,4 milliard de dollars, financée intégralement par l'apport BNDES, a transformé le groupe en acteur mondial. L'acquisition de Pilgrim's Pride aux États-Unis en 2009 a fait du groupe le premier opérateur mondial de la volaille. L'ensemble de ces acquisitions, irréalisable par un groupe comparable opérant sans soutien d'État, illustre la signature stratégique du capitalisme de conquête de marchés brésilien.

Cette trajectoire présente une cohérence stratégique de long terme. Les acquisitions financées par la BNDES sur la période 2004-2016 ont constitué la base sur laquelle le groupe a pu conduire ensuite ses acquisitions européennes (Moy Park 2015, Tulip 2019, Vivera 2021, BioTech Foods 2021, Kerry Foods 2021, De Vegetarische Slager 2025) et qui constitue désormais le réseau européen pré-installé analysé en Partie II. La rente captée sous l'iTA permettra de poursuivre cette trajectoire d'acquisitions à l'horizon 2032-2035, dans une logique d'auto-renforcement structurel qui distingue le groupe de tout concurrent strictement privé.

4.3.3 - Comparaison synthétique du paramètre 3

Dimension	MHP	JBS
Soutien étatique national	Modeste (facilitations administratives)	Massif (BNDES - 9 Md reals 2004-2016)
Financements publics européens	Près de 400 M€ via la BERD (paradoxal)	Aucun direct documenté à ce jour
Doctrines sous-jacente	Adossement opportuniste	Capitalisme de conquête de marchés assumé
Effet sur les acquisitions	Modernisation des actifs domestiques	Acquisitions internationales structurantes

Trajectoire historique	Construite à partir de 2010	Construite à partir de 2004 sur 22 ans
------------------------	-----------------------------	--

Cette comparaison fait apparaître une asymétrie analytiquement décisive. L'adossement de JBS au capitalisme d'État brésilien est *structurel et stratégique*, inscrit dans une doctrine assumée et déployé sur deux décennies. L'adossement de MHP est plus *opportuniste et fragmenté*, partiellement assuré par des financements européens paradoxaux. Cette asymétrie fondamentale explique en partie pourquoi le dispositif JBS opère sur des bases structurellement plus solides que celles dont disposait MHP, et pourquoi les conséquences projetées de l'iTA pourraient excéder en ampleur celles observées dans le précédent ukrainien.

Une dernière observation mérite d'être formulée. L'absence de financements publics européens directs au groupe JBS - à la différence du cas MHP - pourrait se transformer dans les années à venir, dans la mesure où certaines lignes de financement de la BERD ou de la BEI pourraient être mobilisées en faveur des filiales européennes du groupe (Pilgrim's Europe, Moy Park France, Vivera, BioTech Foods) sans identification claire de leur appartenance au groupe brésilien. La vigilance institutionnelle sur ce point constitue l'un des leviers correctifs européens et susceptibles d'être mobilisés.

Section 4.4 - Paramètre 4 : volumes captés et part de marché des contingents européens

4.4.1 - MHP et la captation de plus de 90 % des contingents européens

Le précédent MHP fournit la documentation empirique la plus robuste de la captation par opérateur dominant sur quotas commerciaux préférentiels. Les rapports successifs de l'USDA Foreign Agricultural Service entre 2017 et 2025, croisés avec les statistiques douanières de FranceAgriMer et de plusieurs administrations agricoles européennes, établissent que MHP a capté plus de 90 % des contingents européens de volaille ukrainienne sur l'ensemble de la période 2017-2026. Cette captation, supérieure aux estimations initiales formulées par les interprofessions au moment de la signature du DCFTA, témoigne de la puissance opérationnelle du modèle de capture par dominance.

Sur la période de libéralisation totale 2022-2024 introduite par le règlement (UE) 2022/870, les importations européennes de volaille ukrainienne ont massivement augmenté, atteignant des volumes annuels qui ont bouleversé les équilibres de plusieurs filières nationales européennes. La question écrite n° 11534 de Fabien Di Filippo à l'Assemblée nationale en

septembre 2023 et la réponse ministérielle qui s'en est suivie ont documenté ces effets perturbateurs sur la filière française. Le taux de captation par MHP sur ces volumes additionnels est resté supérieur à 90 %, démontrant la robustesse du dispositif de captation face à l'augmentation soudaine des volumes.

4.4.2 - JBS et l'estimation de captation à 80-85 %

Le dispositif JBS sous l'iTA UE-Mercosur, dont la mise en application est toute récente (1er mai 2026), ne dispose pas encore de documentation empirique comparable à celle disponible pour MHP. L'estimation de la captation à venir repose sur deux sources convergentes. Premièrement, la déclaration de David Le Manour, président de la Fédération des Industries Avicoles (FIA), qui anticipe un scénario de concentration de 80 à 85 % des contingents brésiliens par le groupe. Deuxièmement, l'analyse structurelle déployée dans le présent rapport, qui identifie les facteurs d'intégration verticale, de capacité logistique et de certification sanitaire susceptibles de rendre plausible une telle concentration. Cette estimation doit donc être traitée comme un scénario de risque documenté, non comme un taux constaté.

L'estimation FIA de 80 à 85 % est calibrée à un niveau légèrement inférieur à la captation observée pour MHP sur certains contingents européens. Cette différence relative tient à trois facteurs structurels qu'il importe de distinguer analytiquement. Premièrement, la concurrence brésilienne résiduelle : à la différence de MHP, dont la position dans la filière ukrainienne est dominante sans que la part de 90 % du marché intérieur soit retenue ici comme donnée consolidée, le groupe JBS partage le marché brésilien avec deux concurrents significatifs - Marfrig et Minerva - qui pourraient capter une part résiduelle des contingents iTA. Deuxièmement, la diversification filière : le contingent iTA porte sur trois filières (bovin, volaille, porc) avec des positions concurrentielles différenciées du groupe sur chacune d'elles. Troisièmement, le dispositif procédural plus sophistiqué : la pré-attribution étatique brésilienne, à la différence de la captation par dominance commerciale ukrainienne, présente une certaine transparence dans ses critères qui pourrait ouvrir la voie à des contestations institutionnelles partielles.

4.4.3 - Comparaison synthétique du paramètre 4

Dimension	MHP - observé	JBS - projeté
Taux de captation	Plus de 90 % (documenté USDA)	80 à 85 % (scénario FIA)
Volumes annuels	16 000 tonnes/an puis libéralisation totale	180 000 tonnes volaille, 99 000 t bovin, 25 000 t porc
Filières concernées	Volaille principalement	Bovine, volaille, porc, plus filières secondaires

Période de mise en charge	Trois ans (2017-2020) pour position dominante	Cinq à six ans (2026-2031) selon montée en charge
Concurrents nationaux	Marginal sur le marché ukrainien	Marfrig et Minerva, présence significative

Une observation analytique structurante mérite d'être formulée. Les volumes en jeu dans le dispositif iTA UE-Mercosur excèdent de plusieurs ordres de grandeur ceux observés dans le précédent MHP. Le seul contingent volaille de l'iTA (180 000 tonnes par an) représente plus de onze fois le contingent volaille initial du DCFTA UE-Ukraine (16 000 tonnes par an). L'addition des trois contingents principaux iTA (304 000 tonnes par an cumulées sur bovin, volaille, porc) atteint un volume sans précédent dans l'histoire des accords commerciaux conclus par l'Union européenne. Cette différence quantitative justifie la qualification du dispositif JBS comme *version industrielle* du modèle MHP par mesure factuelle des volumes en jeu.

Section 4.5 - Paramètre 5 : utilisation de la rente captée et stratégie d'expansion

4.5.1 - MHP et la trajectoire d'acquisitions européennes 2021-2024

Le précédent MHP fournit la documentation empirique la plus précise du réinvestissement de la rente captée dans une stratégie d'expansion européenne. Trois acquisitions et tentatives d'acquisitions méritent d'être restituées dans leur articulation chronologique.

L'acquisition de Perutnina Ptuj, premier opérateur avicole slovène, a été finalisée en février 2019. Cette opération a fourni à MHP un point d'ancrage industriel direct dans l'Union européenne, sur un marché certes modeste (Slovénie) mais fournissant un premier relais de transformation pour les flux importés depuis l'Ukraine. L'opération Uvesa, l'un des principaux opérateurs avicoles espagnols, a été engagée en 2024, consolidée au printemps 2025 puis clôturée en août 2025. Cette opération a élargi substantiellement la présence industrielle de MHP en Europe occidentale, sur un marché ibérique structurellement important. Les tentatives d'acquisition du groupe français Doux en 2012 puis en 2018 ont échoué pour des raisons combinées de positionnement concurrentiel et d'opposition institutionnelle française, mais elles témoignent de l'ambition du groupe de constituer une présence européenne significative au-delà de la Slovénie et de l'Espagne.

Cette trajectoire d'acquisitions sur la période 2021-2024 a été financée principalement par les rentes captées sur les contingents européens entre 2017 et 2024. Elle illustre le mécanisme

d'auto-renforcement structurel du dispositif : captation de la rente sur les volumes importés, réinvestissement dans des acquisitions européennes, consolidation des positions logistiques et commerciales, amplification de la captation sur les volumes ultérieurs. La reprise en main européenne du 1er janvier 2026 a interrompu ce cycle de renforcement pour l'opérateur, mais elle est intervenue après huit années de déploiement du dispositif et après que les acquisitions structurantes aient été réalisées.

4.5.2 - JBS et la trajectoire d'acquisitions européennes

2009-2025

Le dispositif JBS a déjà constitué, antérieurement à l'application provisoire de l'iTA, une présence européenne structurante par huit acquisitions successives sur la période 2009-2025, déployée en détail dans la Partie II. Cette présence pré-installée présente une particularité analytique importante par rapport au cas MHP : elle a été construite *avant* la captation de la rente iTA, par mobilisation des apports BNDES et des bénéfices propres du groupe sur ses opérations mondiales. Le dispositif JBS dispose ainsi, dès le démarrage de l'iTA, d'un outil industriel européen incomparablement supérieur à celui dont MHP disposait au début du DCFTA UE-Ukraine en 2017 - où le groupe ukrainien ne possédait alors aucun actif industriel européen significatif.

La projection de la trajectoire d'acquisitions JBS sur l'horizon 2026-2035 - notamment dans la phase de consolidation 2032-2035 analysée en Partie I - peut ainsi être calibrée par référence au précédent MHP, en tenant compte de l'effet multiplicateur produit par la base industrielle européenne supérieure dont dispose déjà le groupe JBS. Si MHP a pu acquérir Perutnina Ptuj et Uvesa et tenter Doux avec une base européenne quasi-nulle, le dispositif JBS pourrait conduire des acquisitions plus substantielles encore, en exploitant à la fois la rente iTA et les capacités d'intelligence de marché de Pilgrim's Europe, Moy Park, Vivera, Rigamonti et BioTech Foods.

Les cibles d'acquisition potentielles à l'horizon 2032-2035 peuvent être anticipées par observation des fragilités structurelles des filières européennes. Sur la filière volaille, les opérateurs européens fragilisés par la concurrence des flux importés constitueraient des cibles prioritaires - France (LDC, Doux déjà ciblé deux fois par MHP), Pologne, Hongrie. Sur la filière bovine, les opérateurs spécialisés sur les segments à valeur ajoutée pourraient être visés - Allemagne, Italie, Espagne. Sur la filière porc, les industries de transformation moins compétitives - Belgique, Pays-Bas, Italie - constituent des cibles envisageables. La trajectoire MHP - Perutnina Ptuj - Uvesa fournit le canevas structural qu'une politique européenne vigilante devrait s'attacher à anticiper.

4.5.3 - Comparaison synthétique du paramètre 5

Dimension	MHP	JBS
Acquisitions européennes pré-rente	Aucune significative	Huit acquisitions sur 2009-2025
Acquisitions financées par la rente	Perutnina Ptuj 2021, Uvesa 2024, tentatives Doux	Projetées sur la phase 2032-2035
Cibles d'acquisition par filière	Volaille principalement	Bovin, volaille, porc, protéines alternatives
Géographie des acquisitions	Slovénie, Espagne, tentatives France	Royaume-Uni, France, Pays-Bas, Italie, Espagne
Capacité d'amplification	Modeste (interrompue par reprise en main 2026)	Structurellement supérieure (base pré-installée)

Cette comparaison fait apparaître que le dispositif JBS dispose, en matière d'expansion européenne, d'une capacité structurellement supérieure à celle dont disposait MHP. Le réseau de filiales européennes pré-installées, complété par les vecteurs de négoce JBS Global UK et JBS Toledo NV, constitue à la fois une base logistique pour l'absorption des flux importés et une plateforme d'identification des cibles d'acquisition. Cette double fonction - opérationnelle et stratégique - confère au dispositif JBS une efficacité supérieure à celle du modèle MHP, qui devait assumer simultanément la consolidation de ses acquisitions précédentes et l'identification des suivantes.

Section 4.6 - Paramètre 6 : capacités logistiques européennes et hubs portuaires

4.6.1 - MHP : transit terrestre et fragilité logistique

Le dispositif MHP sous le DCFTA UE-Ukraine présente une caractéristique logistique qui le distingue structurellement du dispositif JBS : la dépendance à des chaînes logistiques *terrestres* pour l'acheminement des flux entre l'Ukraine et le marché européen. Cette dépendance terrestre s'est révélée particulièrement problématique sur la période 2022-2024 de libéralisation totale, où les flux ont massivement transité par voie ferroviaire et routière à travers la Pologne, la Slovaquie et la Hongrie, suscitant des mobilisations agricoles nationales et des contestations politiques en cascade.

Trois fragilités structurelles caractérisent les chaînes logistiques terrestres ukrainiennes mobilisées par MHP.

Premièrement, la *visibilité politique* des flux : le passage par les frontières terrestres polonaise, slovaque et hongroise rend les volumes immédiatement perceptibles aux acteurs locaux (transporteurs, agriculteurs, élus régionaux), ce qui produit des mobilisations rapides et structurées.

Deuxièmement, la *vulnérabilité opérationnelle* : les blocages frontaliers, les retards administratifs et les contrôles renforcés peuvent ralentir voire interrompre les flux, comme cela s'est produit lors des manifestations agricoles polonaises de 2024.

Troisièmement, l'*opacification limitée* : les flux terrestres ukrainiens conservent une traçabilité plus directe que les flux maritimes intercontinentaux, ce qui complique le réétiquetage et la réexpédition sous des origines tierces.

4.6.2 - JBS : intégration aux hubs portuaires Rotterdam et Anvers

Le dispositif logistique JBS, déployé en détail à la section 2.5 de la Partie II, présente des caractéristiques structurellement différentes. La dépendance principale porte sur les hubs portuaires européens - Rotterdam (61 % des importations européennes de volaille brésilienne), Anvers (articulé avec JBS Toledo NV à Gand), Le Havre (point d'entrée marginal vers la France). Cette configuration logistique maritime présente trois propriétés analytiquement opposées à celles du dispositif ukrainien terrestre.

Première propriété : la *faible visibilité politique* des flux. Les conteneurs déchargés à Rotterdam ou Anvers ne traversent pas de frontières terrestres européennes, ne transitent pas par des territoires agricoles fragiles, ne rencontrent pas de mobilisations locales potentielles. Leur impact politique immédiat est par conséquent significativement moindre que celui des flux terrestres ukrainiens, ce qui réduit la probabilité de mobilisation structurée par les acteurs nationaux.

Deuxième propriété : la *robustesse opérationnelle*. Les ports de Rotterdam et Anvers, parmi les premières infrastructures portuaires mondiales en tonnage, présentent des capacités de traitement et de redondance qui rendent les blocages opérationnels structurellement improbables. Une perturbation localisée d'un terminal peut être absorbée par les capacités résiduelles ; une perturbation majeure d'un port peut être partiellement compensée par redirection vers le port voisin. Cette résilience structurelle constitue un avantage significatif par rapport au dispositif terrestre ukrainien.

Troisième propriété : la *capacité d'opacification de l'origine*. Comme analysé à la section 2.5 de la Partie II, le réétiquetage des produits congelés dans les hubs néerlandais et belges et leur réexpédition sous mention d'origine *Pays-Bas* ou *Belgique* vers les marchés français,

allemand et italien constitue un mécanisme structurel d'invisibilisation de la nationalité réelle des flux. Cette propriété, documentée pour les flux ukrainiens transitant par les Pays-Bas selon les statistiques douanières françaises, est susceptible d'être mobilisée à plus grande échelle pour les flux brésiliens sous l'iTA.

4.6.3 - Comparaison synthétique du paramètre 6

Dimension	MHP	JBS
Mode de transit principal	Terrestre (rail et route, frontière commune)	Maritime (containers Brésil → Rotterdam, Anvers)
Hubs principaux	Frontières polonaise, slovaque, hongroise	Rotterdam, Anvers, Le Havre
Visibilité politique des flux	Forte (mobilisations agricoles européennes)	Faible (déchargements portuaires industriels)
Robustesse opérationnelle	Vulnérable (blocages frontaliers possibles)	Structurellement résiliente
Opacification de l'origine	Limitée (traçabilité terrestre)	Permise par réétiquetage portuaire

Cette comparaison fait apparaître que le dispositif logistique JBS présente des avantages structurels significatifs par rapport au dispositif ukrainien. La configuration maritime intercontinentale, qui pouvait apparaître comme un handicap comparatif initial (distance physique, coût de transport, délais de transit), s'avère en réalité une force stratégique : elle réduit la visibilité politique des flux, accroît leur robustesse opérationnelle et permet leur opacification d'origine à l'échelle européenne. Cette propriété structurelle suggère que la mobilisation politique contre le dispositif JBS sera vraisemblablement plus difficile à construire que celle qui s'est déployée contre le dispositif MHP - à moins que les outils analytiques mobilisés par le présent rapport ne permettent de défaire explicitement l'opacification structurelle du dispositif.

Section 4.7 - Paramètre 7 : positionnement filière et diversification protéinique

4.7.1 - MHP : spécialisation avicole exclusive

Le précédent MHP présente une caractéristique opérationnelle : sa spécialisation quasi-exclusive sur la filière avicole. Le groupe ukrainien, fondé et développé sur la production de

poulet de chair, n'a jamais entrepris de diversification significative vers les autres filières protéiniques (bovin, porc, ovin, plant-based, viande cellulaire). Cette spécialisation a constitué simultanément une force et une fragilité du dispositif. Comme force, elle a permis au groupe de concentrer ses ressources sur l'optimisation industrielle et logistique d'une filière unique, atteignant une position dominante dans la filière ukrainienne qui a rendu possible la captation de certains contingents européens. Comme fragilité, elle a exposé le groupe aux variations conjoncturelles de la filière avicole et l'a privé de la capacité à exploiter les évolutions structurelles de la demande européenne sur d'autres segments protéiniques.

Cette spécialisation a également limité l'ampleur de la rente captable par MHP. La filière avicole, structurellement la moins protégée des filières viandes européennes (le poulet bénéficiant d'un taux d'auto-provisionnement européen globalement plus faible que celui des viandes bovines et porcines), offrait certes le terrain le plus favorable à la captation. Mais elle limitait simultanément les volumes globaux mobilisables : le contingent volaille DCFTA initial (16 000 tonnes par an) ne représentait qu'une fraction du volume total des trois contingents iTA actuels (304 000 tonnes par an cumulées sur bovin, volaille, porc).

4.7.2 - JBS : diversification protéinique structurante

Le dispositif JBS, à la différence du modèle MHP, articule une diversification protéinique structurelle qui constitue l'une de ses signatures stratégiques. Le groupe est positionné sur les principales filières viandes - bovin (Friboi, Swift, Maturatta, Primo), volaille (Pilgrim's, Moy Park, Seara), porc (Pilgrim's UK, Pilgrim's Food Masters) - ainsi que sur les segments des produits préparés (Doriana, Adaptable Meals, Ozo), des viandes salées et fumées italiennes (Rigamonti, King's, Principe), des protéines plant-based (Vivera, De Vegetarische Slager) et de la viande cellulaire (BioTech Foods).

Cette diversification présente trois propriétés structurantes pour la captation de la rente iTA. Premièrement, *l'amplitude des contingents captables* : le dispositif JBS peut capter simultanément des fractions significatives des contingents bovin, volaille et porc, totalisant une rente annuelle dans la fourchette consolidée de 300 à 870 millions d'euros analysée en Partie I. Cette amplitude est sans commune mesure avec la rente captable par MHP sur le seul segment volaille.

Deuxièmement, *la résilience face aux contestations sectorielles* : une mobilisation politique ciblant une filière spécifique (par exemple le bovin, comme l'a montré la mobilisation Interbev en septembre 2025) ne peut affecter la totalité du dispositif.

Troisièmement, *la capacité de couverture défensive* : la diversification vers les protéines alternatives (plant-based, viande cellulaire) couvre le groupe contre les évolutions structurelles de la demande européenne, dans une logique de couverture stratégique de long terme.

4.7.3 - Comparaison synthétique du paramètre 7

Dimension	MHP	JBS
Filières principales	Volaille exclusivement (poulet)	Bovin, volaille, porc, plus segments adjacents
Diversification protéinique	Aucune significative	Plant-based (Vivera), cellulaire (BioTech Foods)
Marques européennes acquises	Perutnina Ptuj, Uvesa	Moy Park, Tulip, Vivera, Rigamonti, King's, etc.
Couverture stratégique	Mono-filière vulnérable	Multi-filière résiliente
Capacité de captation iTA	N/A - limitée à un contingent	Trois contingents principaux et flux hors quotas

Cette comparaison fait apparaître que la diversification protéinique du dispositif JBS constitue un avantage structurel décisif par rapport au modèle MHP. Le dispositif JBS peut absorber simultanément des contestations sectorielles partielles tout en maintenant la cohérence de l'ensemble - résilience structurelle qui rend la défense des intérêts européens significativement plus complexe que dans le cas ukrainien. Cette observation justifie l'approche transversale du présent rapport, qui mobilise simultanément les six niveaux de la cartographie matérielle et les cinq axes de la matrice analytique : aucune approche partielle ne peut appréhender la cohérence systémique du dispositif.

Section 4.8 - Paramètre 8 : transparence et opacification du dispositif

4.8.1 - MHP : opacification limitée par la traçabilité géographique

Le précédent MHP a opéré sous un régime de transparence relative imposé par sa configuration géographique et procédurale. La traçabilité des flux ukrainiens, par voie terrestre depuis l'Ukraine vers l'Union européenne, a permis aux administrations douanières et aux interprofessions agricoles de documenter assez précisément les volumes captés, les acteurs bénéficiaires et les conséquences sectorielles. Les rapports successifs de l'USDA Foreign Agricultural Service entre 2017 et 2025, les questions parlementaires européennes et

nationales (Question E-001977/2018 sur les financements BERD, Question 11534 Di Filippo de septembre 2023 sur les conditions de concurrence), les analyses interprofessionnelles de la FIA et de l'Anvol ont constitué un corpus documentaire qui a rendu progressivement perceptible l'ampleur et la nature du dispositif.

Cette transparence relative a finalement contribué à la reprise en main européenne du 1er janvier 2026. Sans la documentation accumulée au cours des huit années de déploiement du dispositif MHP, la mobilisation institutionnelle et politique qui a abouti à la révision des conditions de libéralisation aurait été significativement plus difficile à construire. Le précédent MHP démontre ainsi que l'opacification structurelle d'un dispositif de capture constitue une condition opérationnelle majeure de sa pérennité : un dispositif qui devient cognitivement perceptible devient politiquement contestable, et donc institutionnellement révisable.

4.8.2 - JBS : opacification structurelle multiniveaux

Le dispositif JBS articule, à la différence du modèle MHP, une opacification structurelle déployée à six niveaux successifs analysée en Partie II. Cette opacification multiniveaux constitue l'une des innovations structurantes du modèle continental par rapport au prototype ukrainien.

Les six niveaux d'opacification se déclinent comme suit.

1. Au niveau capitalistique, l'invisibilisation par interposition juridictionnelle (chaîne Batista - J&F Brésil - J&F Luxembourg - JBS N.V. Pays-Bas - filiales opérationnelles) dilue la responsabilité politique sur cinq juridictions.
2. Au niveau financier, le réseau luxembourgeois (dix-sept entités dont seize sans salarié) et les ramifications Malte, Bermudes, Autriche, Delaware compliquent l'évaluation des conditions effectives de concurrence.
3. Au niveau industriel, la conservation des marques européennes acquises (Moy Park, Tulip, Vivera, Rigamonti, King's, Principe) produit une normalisation cognitive qui dissocie les marques perçues du groupe réel.
4. Au niveau du négoce, les vecteurs JBS Global UK et JBS Toledo NV sont discrètement nommés et opèrent à un niveau B2B peu visible.
5. Au niveau logistique, le réétiquetage portuaire à Rotterdam et Anvers permet l'opacification de l'origine réelle des flux.
6. Au niveau commercial, la commercialisation sous marques européennes acquises invisibilise le groupe dans l'expérience finale du consommateur.

Cette opacification structurelle multiniveaux distingue qualitativement le dispositif JBS du modèle MHP. Là où le précédent ukrainien laissait apparaître les flux par leur visibilité géographique et leur traçabilité administrative, le dispositif JBS se déploie de manière à rendre cognitivement difficile l'identification de son ampleur et de sa cohérence. Cette propriété structurelle constitue, dans l'analyse de la matrice à cinq axes, la mobilisation aboutie de l'axe

3 (acteur) - l'invisibilisation du stratège constituant le mécanisme central⁶² par lequel le dispositif organise son inaccessibilité cognitive.

4.8.3 - Comparaison synthétique du paramètre 8

Dimension	MHP	JBS
Niveau d'opacification	Limité - traçabilité géographique terrestre	Structural - déployé sur six niveaux successifs
Visibilité du contrôleur	Yuriy Kosyuk (Dubai) identifié	Famille Batista invisibilisée derrière J&F Lux
Identifiabilité des flux	Forte (douane terrestre, statistiques USDA)	Faible (réétiquetage portuaire, marques acquises)
Documentation institutionnelle	USDA, Cour des comptes, parlements nationaux	Limitée à enquêtes spécialisées (SOMO, Woessner)
Mobilisation politique possible	Construite progressivement sur 2022-2025	Structurellement plus difficile à construire

Une observation analytique structurante mérite d'être formulée. L'opacification structurelle du dispositif JBS rend la défense des intérêts européens qualitativement plus exigeante que celle qui a finalement abouti dans le cas MHP. Le présent rapport vise précisément à défaire cette opacification - opération préliminaire indispensable à la mobilisation des leviers correctifs européens, qui présupposent tous une identification claire des acteurs, des flux et des mécanismes en jeu. Sans cette opération préliminaire de transparence cognitive, les leviers correctifs resteraient analytiquement inaccessibles à ceux qui devraient les mobiliser.

⁶² Arnaud de Morgny, *L'invisibilisation stratégique, Ingénierie cognitive*, ISTE OpenScience, 2026, DOI 10.21494/ISTE.OP.2026.1411. Cotation B2.

Section 4.9 - Paramètre 9 : conséquences observées (MHP) et projetées (JBS)

4.9.1 - Les conséquences documentées du dispositif

MHP

Les conséquences documentées du dispositif MHP sur la période 2017-2026 fournissent un répertoire empirique précieux pour anticiper les conséquences projetables du dispositif JBS. Quatre catégories de conséquences peuvent être distinguées analytiquement.

Première catégorie : *l'érosion des marges des producteurs européens*. Sur la période 2017-2026, et particulièrement sur la phase de libéralisation totale 2022-2024, les producteurs avicoles européens ont subi une compression continue de leurs marges par alignement sur les prix bas des volumes ukrainiens importés. Cette compression s'est traduite par une réduction des investissements de modernisation, une accélération de la consolidation industrielle (avec disparition des opérateurs de moyenne taille), et une dégradation progressive de la situation économique des éleveurs.

Deuxième catégorie : *la baisse du taux d'auto-provisionnement européen*. Sur la filière avicole française particulièrement, le taux d'auto-provisionnement est passé de plus de 90 % en 2014 à environ 80,9 % en 2024, avec une progression continue des importations qui représentent désormais 50 % du poulet consommé en France. Cette baisse, attribuée par les analyses de l'Anvol et de la FIA aux flux d'origine ukrainienne (et plus globalement aux importations européennes hors quotas), illustre l'effet d'usure structurelle du dispositif sur la capacité auto-alimentaire européenne.

Troisième catégorie : *la mobilisation politique européenne progressive*. Les effets cumulés du dispositif MHP ont fini par susciter une mobilisation politique européenne structurée, dont les manifestations principales ont été les mobilisations agricoles polonaises de 2024, les déclarations parlementaires successives sur les conditions de concurrence (notamment celle de Pascal Canfin sur France Info le 1er février 2024), et la révision des conditions de libéralisation par le règlement de reprise en main du 1er janvier 2026. Cette mobilisation, tardive mais finalement effective, témoigne de la capacité d'autorégulation institutionnelle européenne face à un dispositif de capture manifeste.

Quatrième catégorie : *la consolidation des positions de l'opérateur dominant*. Sur la période 2017-2026, MHP a non seulement capté la rente issue des contingents européens, mais a également consolidé sa position en acquérant Perutnina Ptuj en 2019, puis Uvesa au terme d'une opération engagée en 2024 et clôturée en 2025, et en tentant à deux reprises l'acquisition de Doux. La reprise en main européenne du 1er janvier 2026 n'a pas remis en cause ces acquisitions, qui constituent désormais un acquis structurel du groupe et qui

perdurent au-delà de la période de captation directe de la rente. Cette irréversibilité partielle des acquisitions structurantes constitue l'une des leçons les plus importantes du précédent MHP pour la défense des intérêts européens face au dispositif JBS.

4.9.2 - Les conséquences projetées du dispositif JBS sur l'horizon 2026-2035

L'analyse en trois temps déployée à la section 1.6 de la Partie I - phase d'établissement 2026-2028, phase d'usure 2028-2032, phase de consolidation 2032-2035 - projette l'application du modèle MHP au dispositif JBS, en tenant compte des écarts structurels analysés aux paramètres précédents (volumes supérieurs, diversification protéinique, opacification multiniveaux, base industrielle européenne pré-installée).

Les conséquences projetées articulent les quatre catégories observées dans le précédent MHP, à une échelle quantitativement supérieure et selon une temporalité plus rapide. L'érosion des marges des producteurs européens devrait se manifester sur les filières bovine, avicole et porcine simultanément, avec une intensité variable selon les positions concurrentielles initiales. La baisse du taux d'auto-provisionnement européen, déjà engagée sur la filière avicole, devrait s'étendre à la filière bovine - la France ayant atteint en 2024 un seuil critique de 80 % d'auto-provisionnement bovin, avec une trajectoire de baisse continue. La mobilisation politique européenne pourrait se construire selon une trajectoire similaire à celle observée dans le cas ukrainien, mais avec un décalage temporel imposé par l'opacification structurelle du dispositif. La consolidation des positions JBS par acquisitions complémentaires, projetée sur la phase 2032-2035, devrait excéder en ampleur la trajectoire MHP - Perutnina Ptuj - Uvesa, en exploitant la base industrielle européenne pré-installée du groupe et l'intelligence de marché qu'elle fournit.

4.9.3 - Comparaison synthétique du paramètre 9

Conséquence	MHP - observée 2017-2026	JBS - projetée 2026-2035
Érosion des marges	Filière volaille principalement	Filières bovine, avicole et porcine simultanément
Baisse auto-provisionnement	Volaille : 90 % → 80,9 % (France, 2014-2024)	Extension projetée au bovin et au porc
Mobilisation politique	Construite sur 2022-2025, reprise janvier 2026	Décalée par opacification structurelle
Consolidation par acquisitions	Perutnina Ptuj 2021, Uvesa 2024	Multiplés acquisitions projetées 2032-2035

Quantification de la rente	N/A - non quantifiée systématiquement	300 à 870 M€ annuels ; 5 à 10 Md€ comme scénario prospectif décennal
----------------------------	---------------------------------------	--

Cette comparaison fait apparaître que les conséquences projetables du dispositif JBS excèdent systématiquement, en ampleur et en durée, celles observées dans le précédent MHP. L'enjeu européen du dispositif iTA n'est pas marginal - il constitue, par les volumes en jeu et par la sophistication structurelle du dispositif, l'opération de capture transnationale la plus aboutie jamais documentée à l'échelle européenne. Cette caractérisation justifie la mobilisation des leviers correctifs européens.

Section 4.10 - Paramètre 10 : leçons stratégiques transversales du précédent MHP

4.10.1 - Les leçons défensives mobilisables

Au-delà de la comparaison empirique entre les deux dispositifs, le précédent MHP fournit des leçons stratégiques transversales mobilisables pour la défense des intérêts européens face au dispositif JBS. Ces leçons articulent les conditions qui ont permis la révision tardive mais effective du dispositif ukrainien et qui pourraient être mobilisées avec moins de retard pour le dispositif brésilien.

Première leçon : la *valeur de la documentation systématique*. La révision du dispositif MHP au 1er janvier 2026 n'aurait pas été possible sans la documentation patiemment accumulée sur huit années par l'USDA Foreign Agricultural Service, par les interprofessions agricoles, par les questions parlementaires et par les enquêtes journalistiques. Cette documentation a fini par produire la masse critique cognitive nécessaire à la mobilisation politique. Pour le dispositif JBS, l'opacification structurelle multiniveaux rend l'opération de documentation qualitativement plus exigeante, mais d'autant plus nécessaire - c'est précisément l'enjeu opérationnel du présent rapport.

Deuxième leçon : l'*irréversibilité partielle des acquisitions structurantes*. La reprise en main européenne du 1er janvier 2026 a interrompu le flux de la rente captée par MHP, mais n'a pas remis en cause les acquisitions Perutnina Ptuj et Uvesa réalisées entre 2017 et 2024. Cette irréversibilité partielle constitue un enseignement central : *le délai de réaction politique face à un dispositif de capture détermine la part de gains structurels acquis par l'opérateur dominant*. Pour le dispositif JBS, dont la phase de consolidation 2032-2035 est projetée à l'horizon de plusieurs années, la fenêtre de réaction politique européenne est encore ouverte mais étroite.

Troisième leçon : la *mobilisation des leviers juridiques*. Dans le cas MHP, la France a opposé à deux reprises (2012, 2018) la procédure nationale de contrôle des investissements étrangers (IEF, article L.151-3 du Code monétaire et financier) aux tentatives d'acquisition du groupe Doux. Ces oppositions ont effectivement préservé le tissu industriel français de l'acquisition par MHP. Pour le dispositif JBS, dont les acquisitions projetées à l'horizon 2032-2035 viseront probablement des opérateurs français (LDC, peut-être Doux à nouveau), la mobilisation préemptive de la procédure IEF constitue un levier correctif mobilisable, à condition que la vigilance institutionnelle française anticipe les opérations plutôt que de les découvrir au moment de leur dépôt.

4.10.2 - Les leçons structurelles sur les futures négociations commerciales

Le précédent MHP fournit également des leçons structurelles pour les futures négociations commerciales européennes. Les configurations à risque qui devront faire l'objet d'une vigilance institutionnelle renforcée combinent quatre critères convergents : la présence d'un opérateur dominant sur le marché du pays partenaire ; l'adossement de cet opérateur à un capitalisme d'État explicite ; la détention d'habilitations sanitaires européennes pré-installées ; et la disposition de capacités logistiques permettant l'absorption rapide des flux contingentés.

Trois négociations commerciales en cours ou programmées présentent des configurations à risque.

La négociation UE-Mexique, qui inclut des contingents agricoles substantiels, mobilise des opérateurs mexicains adossés à des conglomérats agroalimentaires de premier rang (Bachoco, Sigma Alimentos).

La négociation UE-Inde, en cours depuis plusieurs années, pourrait introduire des contingents textiles et agricoles susceptibles de capture par les conglomérats indiens (Adani, Reliance).

Les négociations UE-ASEAN (Indonésie, Thaïlande, Vietnam, Philippines) présentent des configurations diversifiées qui mériteraient une analyse spécifique. Pour chacune de ces négociations, la grille analytique déployée dans le présent rapport (matrice à cinq axes plus cartographie en six niveaux) constitue un outil mobilisable d'anticipation des risques structurels.

4.10.3 - La leçon doctrinale centrale

La leçon doctrinale centrale du précédent MHP, formulée transversalement à l'ensemble des paramètres comparés dans cette partie, peut être synthétisée comme suit. Le modèle de capture par opérateur dominant adossé à un capitalisme d'État sur quotas commerciaux préférentiels n'est ni spéculatif ni exceptionnel. Il s'est effectivement déployé en Europe sur

huit années (2017-2026) avec des conséquences documentées et quantifiables. Ce modèle est désormais reproduit, à plus grande échelle et avec une sophistication accrue, par le dispositif JBS sous l'ITA UE-Mercosur post-1er mai 2026.

Cette continuité analytique entre les deux dispositifs constitue l'argument le plus puissant à mobiliser face aux décideurs européens qui pourraient sous-estimer la vraisemblance du scénario JBS. Il ne s'agit pas d'un risque hypothétique mais d'une trajectoire empiriquement documentée dont la reproduction est désormais engagée. La défense des intérêts européens et français exige la mobilisation rapide et coordonnée des leviers correctifs disponibles, avant que la phase de consolidation 2032-2035 ne produise les acquisitions structurantes irréversibles qui caractériseraient le succès opérationnel du dispositif.

Section 4.11 - Synthèse comparative et invariants structurels du modèle

La comparaison structurée déployée aux sections 4.1 à 4.10 fait apparaître une constellation analytique où les invariants structurels du modèle de capture coexistent avec des écarts spécifiques entre les deux dispositifs. La présente section synthétise cette constellation en distinguant ce qui caractérise le modèle lui-même de ce qui distingue les deux instances de son déploiement.

4.11.1 - Les invariants structurels du modèle de capture

Six invariants structurels caractérisent le modèle de capture par opérateur dominant adossé à un capitalisme d'État sur quotas commerciaux préférentiels, tel qu'il se manifeste dans les deux dispositifs comparés.

Premier invariant - position dominante sur le marché intérieur du pays partenaire. MHP occupe une position dominante dans la filière avicole ukrainienne ; certaines données récentes lui attribuent environ 53 à 54 % de la production ou du marché intérieur, tandis que certaines sources lui attribuent une part beaucoup plus élevée dans certains flux d'exportation vers l'Union européenne ; JBS partage le marché brésilien avec Marfrig et Minerva mais conserve une position dominante diversifiée toutes filières. Cette position dominante domestique constitue la condition structurelle qui rend possible la captation des contingents européens, en l'absence de concurrents nationaux susceptibles d'offrir une alternative crédible.

Deuxième invariant - adossement à un capitalisme d'État. MHP a bénéficié de facilitations administratives ukrainiennes et paradoxalement de financements BERD ; JBS a bénéficié de l'appui massif de la BNDES sur la période 2004-2016. Cet adossement étatique, sous des formes variables, fournit la capacité de financement nécessaire aux acquisitions structurantes et confère à l'opérateur la résilience institutionnelle qui le distingue des concurrents strictement privés.

Troisième invariant - habilitations sanitaires européennes pré-installées. Les deux dispositifs reposent sur la détention par l'opérateur dominant des habilitations sanitaires européennes nécessaires à l'exportation. Cette détention, fruit d'investissements antérieurs en mise aux normes des installations, constitue une barrière à l'entrée structurelle qui exclut les concurrents nationaux ne disposant pas de ces habilitations.

Quatrième invariant - capacités logistiques intégrées. Les deux dispositifs mobilisent des chaînes logistiques optimisées pour l'acheminement des flux vers le marché européen. Cette intégration logistique, qu'elle prenne la forme terrestre (MHP via la Pologne, la Slovaquie, la Hongrie) ou maritime (JBS via Rotterdam et Anvers), constitue une condition opérationnelle essentielle de la captation des contingents.

Cinquième invariant - réinvestissement de la rente captée dans une stratégie d'acquisitions européennes. MHP a acquis Perutnina Ptuj et Uvesa et tenté Doux ; JBS projette une trajectoire d'acquisitions à plus grande échelle sur la phase 2032-2035. Cette stratégie d'expansion par acquisitions constitue le mécanisme par lequel la rente captée est convertie en gains structurels durables.

Sixième invariant - opacification du dispositif. Les deux dispositifs articulent des mécanismes d'opacification (résidence offshore, holding intermédiaire, réétiquetage des flux), bien que selon des sophistications très différentes. L'opacification constitue la condition cognitive de la pérennité du dispositif : un dispositif qui devient cognitivement perceptible devient politiquement contestable.

4.11.2 - Les écarts spécifiques entre les deux dispositifs

Au-delà des invariants structurels, quatre écarts spécifiques distinguent le dispositif JBS du modèle MHP et caractérisent la *version industrielle continentale* par rapport au prototype ukrainien.

Premier écart - l'innovation procédurale de l'allocation côté exportateur. Le dispositif d'allocation côté Mercosur, combiné au certificat numérique et à la position dominante des opérateurs exportateurs, constitue une innovation institutionnelle sans équivalent dans le dispositif MHP. Cette innovation accroît substantiellement l'efficacité potentielle de la captation et témoigne d'une capacité brésilienne à négocier des modalités plus favorables que celles concédées à l'Ukraine.

Deuxième écart - l'amplitude quantitative. Les volumes en jeu dans le dispositif iTA UE-Mercosur (304 000 tonnes par an cumulées sur les trois principaux contingents viandes) excèdent de plusieurs ordres de grandeur ceux du dispositif MHP initial (16 000 tonnes par an de volaille). Cette différence d'ordre de grandeur justifie la qualification de *version industrielle*.

Troisième écart - la diversification protéinique. Là où MHP s'est spécialisé exclusivement sur la filière avicole, le dispositif JBS articule simultanément les filières bovine, avicole et porcine,

complétées par les protéines alternatives (plant-based, viande cellulaire). Cette diversification confère au dispositif une résilience structurelle supérieure face aux contestations sectorielles.

Quatrième écart - la sophistication offshore. Là où MHP articule une holding chypriote unique et une cotation à Londres, le dispositif JBS mobilise un réseau de dix-sept entités luxembourgeoises et des ramifications vers Malte, Bermudes, Autriche, Delaware, ainsi qu'une double cotation NYSE et B3 São Paulo. Cette sophistication offshore supérieure permet au dispositif JBS de bénéficier d'avantages fiscaux et de capacités de financement structurellement supérieures.

4.11.3 - La double caractérisation : continuité et sophistication

La synthèse comparative déployée dans la présente Partie peut être restituée selon une double caractérisation. D'une part, la *continuité du modèle* : les deux dispositifs partagent les six invariants structurels qui définissent le modèle de capture par opérateur dominant adossé à un capitalisme d'État sur quotas commerciaux préférentiels. Cette continuité justifie l'analyse comparative et fournit la base empirique sur laquelle les conséquences projetables du dispositif JBS peuvent être anticipées par référence aux conséquences observées du précédent MHP.

D'autre part, la *sophistication accrue de la version industrielle de capture*. Le dispositif JBS introduit des innovations structurantes (délégation allocative, amplitude quantitative, diversification protéinique, sophistication offshore) qui le distinguent qualitativement du modèle MHP. Cette sophistication accrue rend la défense des intérêts européens qualitativement plus exigeante que celle qui a finalement abouti dans le cas ukrainien.

La comparaison structurée entre le précédent ukrainien MHP et le dispositif JBS produit à nouveau trois enseignements transversaux.

Premier enseignement. Le précédent MHP fournit la documentation empirique robuste qui démontre que le scénario de capture par opérateur dominant adossé à un capitalisme d'État sur quotas commerciaux préférentiels n'est ni spéculatif ni exceptionnel. Il s'est effectivement déployé en Europe sur huit années (2017-2026), avec des conséquences observables (érosion des marges, baisse de l'auto-provisionnement, mobilisation politique progressive, consolidation par acquisitions). Cette documentation empirique fournit l'argument le plus puissant à mobiliser face aux décideurs européens qui pourraient sous-estimer la vraisemblance du scénario JBS.

Deuxième enseignement. Les six invariants structurels du modèle de capture (position dominante intérieure, adossement étatique, habilitations sanitaires européennes, capacités logistiques, réinvestissement de la rente, opacification) caractérisent le modèle lui-même,

indépendamment des spécificités nationales. Ces invariants permettent d'identifier, à l'horizon des prochaines négociations commerciales européennes, les configurations à risque qui devront faire l'objet d'une vigilance institutionnelle renforcée.

Troisième enseignement. Les quatre écarts spécifiques entre les deux dispositifs (innovation procédurale, amplitude quantitative, diversification protéinique, sophistication offshore) caractérisent le dispositif JBS comme *version industrielle* du modèle MHP. Cette caractérisation justifie une réponse européenne qualitativement plus exigeante que celle qui a finalement abouti dans le cas ukrainien, mobilisant simultanément les outils analytiques de transparence cognitive (matrice à cinq axes plus cartographie en six niveaux) et les leviers correctifs européens.

Partie V - Conséquences prospectives

Trajectoire en trois temps sur l'horizon 2026-2035

Cette partie a pour objet d'établir la trajectoire attendue du dispositif sur la décennie à venir et identifie les points de bascule susceptibles de modifier cette trajectoire.

Elle poursuit deux objectifs.

Le premier est *prospectif* : quantifier finement, à la lumière des analyses empiriques produites dans les Parties I à III, les conséquences attendues du dispositif iTA-JBS sur l'horizon 2026-2035, en distinguant les trois temps successifs (phase d'établissement, phase d'usure, phase de consolidation) qui structurent la stratégie indirecte d'usure.

Le second est *opérationnel* : identifier les points de bascule susceptibles de modifier la trajectoire - événements politiques, décisions juridictionnelles, mobilisations interprofessionnelles, contraintes externes. Cette double dimension distingue la prospective opérationnelle de la simple anticipation tendancielle : il ne s'agit pas de prédire ce qui va se produire mais d'identifier les configurations d'action susceptibles de modifier la trajectoire en cours.

L'enjeu temporel mérite d'être souligné. Le dispositif iTA est entré en application provisoire le 1er mai 2026. Sa montée en charge est progressive sur cinq à six années, conformément aux termes de l'accord d'association. La phase d'établissement 2026-2028 a structurellement un caractère *opportun* pour la défense des intérêts européens : les positions commerciales se constituent encore, les acquisitions complémentaires n'ont pas encore eu lieu, l'irréversibilité partielle qui caractérisera la phase de consolidation 2032-2035 n'est pas encore acquise. Cette fenêtre temporelle, documentée empiriquement par la trajectoire MHP analysée en Partie IV, fournit le cadre opératoire dans lequel les leviers correctifs doivent être mobilisés. L'analyse prospective de la présente partie est donc conçue pour informer cette mobilisation, et non pour la précéder ou la remplacer.

Section 5.1 - Cadre méthodologique de la prospective opérationnelle

5.1.1 - La distinction prospective tendancielle et prospective opérationnelle

L'analyse prospective déployée dans la présente partie relève de la *prospective opérationnelle* au sens consolidé par Michel Godet dans *Manuel de prospective stratégique*⁶³. Cette posture analytique se distingue structurellement de la simple prospective tendancielle qui se contenterait d'extrapoler les tendances actuelles à l'horizon 2026-2035. Trois caractéristiques structurent la prospective opérationnelle mobilisée.

Première caractéristique : *l'identification des futurs possibles*. La prospective opérationnelle ne pose pas la question *que va-t-il se passer ?* mais la question *quels futurs sont-ils possibles ?* Cette inflexion analytique impose de cartographier les bifurcations de trajectoire et les variables de commande sur lesquelles les acteurs peuvent agir. Dans le cas iTA-JBS, l'application de cette posture conduit à distinguer une trajectoire centrale (laquelle se déploierait en l'absence de mobilisation correctrice européenne significative) et plusieurs trajectoires alternatives (déclenchées par la mobilisation des leviers correctifs européens).

Deuxième caractéristique : *l'identification des points de bascule*. La prospective opérationnelle accorde une attention particulière aux moments structurellement ouverts au cours desquels une décision modifie durablement la trajectoire. Ces points de bascule présentent une asymétrie analytique précieuse : un coût modeste d'intervention au point de bascule peut produire des effets structurels durables sans commune mesure avec le coût engagé. Identifier ces points constitue ainsi un objectif analytique structurant de la présente partie.

Troisième caractéristique : *l'intégration de la dimension stratégique*. La prospective opérationnelle ne se contente pas d'identifier les futurs possibles ; elle articule cette identification avec une analyse stratégique qui distingue acteurs, intentionnalités et capacités d'action. Cette intégration permet de passer de la cartographie des futurs à la formulation des stratégies appropriées pour orienter la trajectoire vers les futurs souhaités. Dans le cas iTA-JBS, cette intégration s'opère par mobilisation de la matrice à cinq axes , qui fournit la grille

⁶³ Michel Godet, *Manuel de prospective stratégique*, Tome I *Une indiscipline intellectuelle* et Tome II *L'art et la méthode*, Dunod, Paris, troisième édition 2007. La distinction entre prospective tendancielle (extrapolation) et prospective opérationnelle (scénarios d'action) y est analysée comme l'un des fondements méthodologiques structurants de la discipline. Cotation A1.

analytique pertinente pour identifier les variables de commande sur lesquelles les acteurs européens peuvent agir.

5.1.2 - Les trois sources empiriques de la prospective mobilisée

La prospective opérationnelle déployée ici, mobilise trois sources empiriques articulées qui fournissent la base factuelle des projections présentées.

La première source est l'**analyse empirique du dispositif iTA-JBS** déployée dans les Parties I à III du présent rapport. Cette analyse fournit les paramètres structurels qui déterminent la trajectoire : scénario de captation, fourchette de rente captable, architecture matérielle en six niveaux et sophistication procédurale supérieure au modèle MHP. Ces paramètres déterminent l'amplitude des effets attendus et la vitesse de leur déploiement.

La deuxième source est le **précédent ukrainien MHP analysé en Partie IV** dans sa trajectoire empirique 2017-2026. Ce précédent fournit la documentation historique qui calibre les estimations prospectives par référence à des effets effectivement observés. La trajectoire MHP en quatre catégories de conséquences (érosion des marges, baisse de l'auto-provisionnement, mobilisation politique progressive, consolidation par acquisitions) constitue la base empirique sur laquelle la trajectoire JBS peut être projetée, en tenant compte des écarts spécifiques identifiés en Partie IV (volumes supérieurs, diversification protéinique, opacification multiniveaux, base industrielle européenne pré-installée).

La troisième source est constituée par les **données structurelles interprofessionnelles européennes** consolidées par FranceAgriMer, l'Idèle, l'INRAE Productions Animales, l'Anvol, Interbev et la FIA. Ces données fournissent les indicateurs structurels du marché européen - taux d'auto-provisionnement par filière, parts de marché des opérateurs européens, structure des coûts de production, sensibilité aux prix d'importation - qui permettent de projeter finement les conséquences sectorielles du dispositif iTA-JBS sur les trois phases successives.

5.1.3 - La temporalité en trois phases

La temporalité en trois phases mobilisée dans la présente partie reprend la logique d'usure systématisée par Coutau-Bégarie. Cette logique distingue trois temps successifs cohérents qui caractérisent toute stratégie indirecte d'usure structurée. Le premier temps - *manœuvre* dans la dialectique formulée par Coutau-Bégarie, *phase d'établissement* dans la présente terminologie - consiste à constituer les positions opérationnelles sans encore produire pleinement l'effet stratégique recherché. Le deuxième temps - *usure systémique*, *phase d'usure* - consiste à exploiter les positions établies pour éroder progressivement la capacité de résistance de l'adversaire. Le troisième temps - *occupation*, *phase de consolidation* -

consiste à transformer l'usure en domination structurelle durable par acquisitions et consolidation des positions acquises.

Le calibrage temporel des trois phases dans le cas iTA-JBS s'établit comme suit. La phase d'établissement couvre la période 2026-2028, soit les deux premières années d'application provisoire du dispositif, période pendant laquelle les contingents tarifaires sont activés progressivement et les positions commerciales se constituent. La phase d'usure couvre la période 2028-2032, soit les quatre années intermédiaires pendant lesquelles le dispositif déploie son effet d'érosion sur les filières européennes, dans une montée en puissance graduelle qui culmine vers 2031. La phase de consolidation couvre la période 2032-2035, soit les trois dernières années de la décennie d'analyse, pendant lesquelles le groupe JBS pourrait conduire les acquisitions complémentaires d'actifs européens qui transformeront l'usure en domination structurelle.

Ce calibrage temporel n'est pas mécanique mais argumenté par référence à plusieurs paramètres convergents : la durée de montée en charge progressive des contingents prévue par l'accord d'association (cinq à six ans), la temporalité observée dans le précédent MHP entre application du DCFTA (2017) et acquisitions structurantes (Perutnina Ptuj 2021, Uvesa 2024), les délais structurels de réaction des filières européennes face à un choc concurrentiel exogène (généralement deux à trois ans avant manifestation des effets significatifs), les délais procéduraux des leviers correctifs européens (analyse FSR, instructions DG Concurrence sous article 102 TFUE, procédures CJUE) qui imposent des cycles d'au moins dix-huit mois entre identification d'un défaut et adoption d'une mesure correctrice structurante.

5.1.4 - La mobilisation de la matrice à cinq axes pour la prospective

La matrice à cinq axes fournit la grille analytique sous laquelle est structurée la présente analyse prospective. Pour chaque phase successive, l'analyse articule les cinq dimensions structurantes - doctrine, architecture juridique, acteur, mécanisme allocatif, réception européenne - afin d'identifier les variables sur lesquelles les acteurs européens peuvent agir et les configurations qui modifieraient la trajectoire.

Cette mobilisation systématique de la matrice présente un avantage analytique important. Elle permet de ne pas réduire l'analyse prospective à sa seule dimension économique ou commerciale, en intégrant explicitement les dimensions doctrinale (récit légitimateur/ guerre de l'information), institutionnelle (architecture juridique), actorielle (visibilité ou invisibilisation du stratège), allocative (procédure de transfert de la rente) et cognitive (réception européenne). Le caractère systémique du dispositif iTA-JBS, démontré transversalement dans les parties précédentes, exige une analyse prospective qui intègre l'ensemble de ces dimensions, sans quoi les leviers correctifs resteraient partiels et structurellement insuffisants pour modifier la trajectoire.

Section 5.2 - Phase d'établissement (2026-2028) : la constitution des positions

La phase d'établissement, qui couvre les deux premières années d'application provisoire de l'iTA, présente une caractéristique opérationnelle essentielle : elle est moins visible que les phases ultérieures car ses effets agrégés restent modestes, mais elle est analytiquement décisive parce qu'elle constitue les positions sur lesquelles s'exercera l'usure ultérieure. Cette phase mérite donc une attention prospective spécifique, qui correspond à la fenêtre temporelle dans laquelle la mobilisation des leviers correctifs présente structurellement l'efficacité maximale.

5.2.1 - La montée en charge progressive des contingents

La phase d'établissement se caractérise par une montée en charge progressive des contingents tarifaires. Conformément aux termes de l'accord d'association UE-Mercosur, les volumes annuels prévus (180 000 tonnes de volaille, 99 000 tonnes de viande bovine, 25 000 tonnes de viande porcine) sont introduits progressivement sur cinq à six ans. Pour la période 2026-2028, les volumes effectivement importés représenteront vraisemblablement entre 30 et 50 % des volumes cibles annuels, soit approximativement 60 000 à 90 000 tonnes par an pour la volaille, 30 000 à 50 000 tonnes pour le bovin, 8 000 à 12 000 tonnes pour le porc.

La rente captable directe sur cette période réduite s'établit conformément aux estimations sectorielles produites en Partie I, proratisées par le coefficient de montée en charge. Pour 2026 (huit mois d'application provisoire à partir du 1er mai), la rente captable annualisée se situe vraisemblablement dans une fourchette de 100 à 200 millions d'euros pour les trois principaux contingents viandes, avec une estimation centrale autour de 150 millions d'euros. Pour 2027 et 2028, années complètes en montée en charge, la rente captable annuelle s'élève progressivement vers 200 à 350 millions d'euros, avec une estimation centrale autour de 270 millions d'euros.

Ces volumes et ces rentes restent, comparativement aux phases ultérieures, modestes. Mais ils permettent au groupe JBS de constituer trois positions de force qu'il importe de distinguer analytiquement.

5.2.2 - La constitution des chaînes logistiques opérationnelles

La première position constituée pendant la phase d'établissement concerne les *chaînes logistiques opérationnelles*. Les flux d'importation depuis le Brésil vers les hubs portuaires européens (Rotterdam principalement, Anvers en complément) doivent être organisés à grande échelle pour la première fois sous le régime iTA. Cette organisation mobilise plusieurs

maillons articulés - capacités d'abattage et de transformation primaire au Brésil, conteneurs frigorifiques, transport maritime intercontinental, terminaux portuaires européens, plateformes logistiques de redistribution, transformation à valeur ajoutée par les filiales européennes du groupe (JBS Toledo NV à Gand, Pilgrim's Europe au Royaume-Uni).

La constitution de ces chaînes logistiques pendant la phase d'établissement présente un caractère cumulativement irréversible. Une chaîne logistique opérationnelle qui a fait la preuve de sa fiabilité sur deux années constitue un actif organisationnel substantiel - connaissance opérationnelle accumulée, relations contractuelles avec les transporteurs et les terminaux portuaires, intégration informatique des systèmes de gestion des flux, certifications sanitaires accordées par les autorités douanières européennes. Ce capital opérationnel ne peut pas être démantelé sans coût significatif et constituera, pour les phases ultérieures, le socle sur lequel s'amplifiera l'effet d'usure.

5.2.3 - L'établissement des relations commerciales avec les acheteurs européens

La deuxième position constituée pendant la phase d'établissement concerne les *relations commerciales avec les acheteurs européens*. Le mécanisme procédural de l'iTA - délégation allocative au bloc Mercosur, certificat numérique de l'article 3-30, neutralisation pratique du plafond de 15 % par opérateur - contraint les importateurs européens à s'approvisionner auprès du titulaire du certificat. Cette contrainte produit, sur la phase d'établissement, l'organisation de relations commerciales pluriannuelles entre les filiales européennes du groupe (JBS Global UK, JBS Toledo NV) et les principales enseignes de la grande distribution européenne - Carrefour, Tesco, ASDA, Sainsbury's, Ocado, Walmart Europe.

Ces relations commerciales présentent une dynamique d'auto-renforcement structurel. Les enseignes européennes intègrent les volumes importés sous quota dans leurs plans d'approvisionnement annuels et pluriannuels, en référencent les produits sous marque de distributeur, et déploient les outils marketing correspondants. La substitution d'un fournisseur de l'envergure du groupe JBS, une fois ces intégrations opérées, exigerait une recomposition substantielle des plans d'approvisionnement - recomposition qui présente des coûts de transaction significatifs et qui rend pratiquement difficile le retour à un fournisseur alternatif. Cette propriété de *capture commerciale* prolonge et amplifie la capture juridique opérée par le mécanisme procédural iTA.

5.2.4 - La consolidation des positions industrielles européennes pré-installées

La troisième position constituée pendant la phase d'établissement concerne la *consolidation des positions industrielles européennes pré-installées*. Comme analysé en Partie II, le groupe

JBS dispose dès le démarrage de l'iTA d'un dispositif industriel européen substantiel - Pilgrim's Europe (4,2 milliards de livres sterling, 20 000 employés, 40 sites), Moy Park France SAS, Vivera et De Vegetarische Slager aux Pays-Bas, Rigamonti et King's en Italie, BioTech Foods en Espagne. Pendant la phase d'établissement, ce dispositif industriel doit être articulé avec les nouveaux flux importés sous quota, dans une logique de transformation à valeur ajoutée des matières premières brésiliennes par les filiales européennes.

Cette articulation entre flux importés et capacités industrielles européennes produit un effet de *valorisation supplémentaire* qui dépasse la seule rente captable directe sur les contingents. La valeur ajoutée produite par la transformation industrielle européenne (cuisson, conditionnement, étiquetage à façon, conditionnement marketing) capture une fraction supplémentaire du prix final qui ne se retrouve pas dans les estimations de rente directe produites en Partie I. La quantification précise de cette valorisation supplémentaire est délicate mais elle peut être estimée, par comparaison avec les marges observées dans le secteur de la transformation alimentaire européenne, dans une fourchette additionnelle de 50 à 100 millions d'euros annuels sur la phase d'établissement, puis croissante au cours des phases ultérieures.

5.2.5 - La fenêtre temporelle de la mobilisation préventive

La phase d'établissement présente, du point de vue de la défense des intérêts européens et français, une caractéristique opérationnelle décisive : elle constitue la fenêtre temporelle dans laquelle la mobilisation des leviers correctifs présente structurellement l'efficacité maximale. Cette caractéristique tient à plusieurs facteurs convergents qu'il importe de distinguer.

Premier facteur : *l'irréversibilité partielle n'est pas encore acquise*. Les positions logistiques, commerciales et industrielles constituées pendant la phase d'établissement peuvent encore être démantelées ou substantiellement modifiées sans coût rédhibitoire. Une intervention européenne correctrice engagée sur la phase d'établissement présente une efficacité supérieure à une intervention engagée sur les phases ultérieures, lorsque les positions seront consolidées.

Deuxième facteur : *la documentation empirique du dispositif est en cours de constitution*. Les flux d'importation, les conditions effectives de détermination des prix, les stratégies commerciales du groupe sur les marchés européens font l'objet d'observations et d'analyses qui documentent progressivement la nature stratégique du dispositif. Cette documentation, indispensable à la mobilisation des leviers correctifs (procédure FSR, plainte article 102 TFUE, instruction directive ATAD3), atteint pendant la phase d'établissement la masse critique nécessaire à l'engagement de procédures contentieuses substantielles.

Troisième facteur : *les acquisitions structurantes n'ont pas encore eu lieu*. La trajectoire MHP analysée en Partie IV démontre que les acquisitions structurantes (Perutnina Ptuj 2021, Uvesa

2024 - soit quatre et sept ans après le démarrage du DCFTA en 2017) interviennent typiquement dans la phase de consolidation. La fenêtre temporelle 2026-2028 précède donc les acquisitions structurantes projetables pour le dispositif JBS, qui interviendraient vraisemblablement à partir de 2030-2031. Toute mesure correctrice engagée pendant la phase d'établissement peut prévenir ces acquisitions ; toute mesure engagée après aura à les défaire - opération significativement plus complexe juridiquement et économiquement.

Cette analyse de la fenêtre temporelle structure l'enjeu opérationnel central de la mobilisation des leviers correctifs. Cette mobilisation doit être engagée prioritairement sur la phase d'établissement, dans une logique d'anticipation préventive plutôt que de correction tardive. La trajectoire du précédent MHP, où la reprise en main européenne du 1er janvier 2026 est intervenue après que les acquisitions Perutnina Ptuj et Uvesa aient été réalisées, fournit l'illustration empirique des conséquences d'une mobilisation tardive.

Section 5.3 - Phase d'usure (2028-2032) : l'érosion structurelle des filières européennes

La phase d'usure couvre la période 2028-2032, soit les quatre années intermédiaires qui correspondent à la pleine montée en charge des contingents tarifaires et au déploiement maximal de l'effet structurel du dispositif. C'est pendant cette phase que se manifestent les conséquences les plus visibles sur les filières viandes européennes - érosion progressive des marges des producteurs, baisse supplémentaire du taux d'auto-provisionnement, réduction des investissements de modernisation, amplification de la dépendance européenne aux flux importés. La présente section déploie l'analyse prospective de ces conséquences par filière et par dimension.

5.3.1 - La pleine montée en charge des contingents

À partir de 2028, la montée en charge progressive des contingents tarifaires atteint son régime de croisière : les volumes annuels effectivement importés convergent vers les volumes cibles prévus par l'accord d'association (180 000 tonnes de volaille, 99 000 tonnes de viande bovine, 25 000 tonnes de viande porcine) et la rente captable directe atteint la fourchette pleine établie en Partie I. Cumulée sur les quatre années 2028-2031, cette rente directe représente approximativement 1,2 à 3,5 milliards d'euros, avec une estimation centrale autour de 2,9 milliards d'euros.

À cette rente directe s'ajoutent, pendant la phase d'usure, deux flux complémentaires structurellement importants. Le premier est constitué par les flux hors quotas qui s'amplifient à mesure que le groupe consolide ses positions commerciales et logistiques. Comme l'a souligné Yann Nédélec dans l'enquête Woessner du 24 avril 2026, l'opérateur dominant peut augmenter ses volumes d'importation hors quotas une fois les positions commerciales consolidées via les contingents. Ces flux hors quotas, soumis aux droits de douane ordinaires

mais profitant des relations commerciales établies sous quota, génèrent une rente complémentaire estimable sur la phase d'usure dans une fourchette de 100 à 250 millions d'euros annuels supplémentaires. Le second flux est constitué par la valorisation supplémentaire produite par la transformation industrielle européenne, croissante avec l'intégration des flux importés dans les chaînes de production des filiales européennes du groupe - fourchette estimée à 100 à 200 millions d'euros annuels sur la phase d'usure.

5.3.2 - L'érosion des marges des producteurs européens

L'érosion des marges des producteurs européens constitue le mécanisme central de la phase d'usure. Le dispositif fonctionne par un mécanisme analytique précis : l'opérateur dominant, captant la rente sur les contingents, peut fixer ses prix de vente européens juste en dessous du prix de marché européen, captant l'intégralité du différentiel sans dissipation par compétition. Cette stratégie de détermination de prix exerce une pression continue sur les prix de marché européens, qui contraint mécaniquement les producteurs européens à s'aligner sur ces prix bas sous peine de perdre leurs parts de marché. Cet alignement, opéré dans des conditions structurellement défavorables, érode progressivement les marges des producteurs européens⁶⁴.

L'analyse prospective par filière fait apparaître des intensités d'érosion différenciées. Sur la filière volaille, structurellement la plus exposée en raison du taux d'auto-provisionnement français déjà dégradé (80,9 % en 2024 selon les données Anvol), l'érosion des marges devrait atteindre 15 à 25 % pour les producteurs de moyenne taille à l'horizon 2031, avec accélération de la consolidation industrielle et disparition des opérateurs les plus fragiles. Sur la filière bovine, l'érosion sera plus modérée mais structurellement significative - 10 à 18 % pour les segments concurrencés par les importations brésiliennes (viandes de qualité destinées à la restauration commerciale et au haut de gamme de la grande distribution). Sur la filière porc, l'érosion sera contenue - 5 à 10 % - grâce à la compétitivité industrielle relative des producteurs européens (Espagne, Allemagne, Danemark notamment) qui maintient un différentiel de coûts moindre que sur les deux autres filières.

⁶⁴ Idele — Institut de l'élevage, *Conjoncture économique de l'élevage*, notes successives 2024-2026. Les marges des éleveurs européens présentent une sensibilité structurelle élevée aux prix d'importation, particulièrement marquée sur la filière avicole. Cotation A1.

5.3.3 - La baisse supplémentaire du taux d'auto-provisionnement européen

LA BAISSÉ SUPPLÉMENTAIRE DU TAUX D'AUTO-APPROVISIONNEMENT EUROPÉEN

Deux mécanismes articulés, trois trajectoires sectorielles, une conséquence stratégique pour la souveraineté alimentaire



L'érosion des marges des producteurs s'accompagne mécaniquement d'une baisse supplémentaire du taux d'auto-provisionnement européen sur les filières concernées. Cette baisse résulte de deux mécanismes articulés.

Premier mécanisme : la *compression des investissements de modernisation*. Les producteurs européens dont les marges sont érodées disposent de moins de capacité d'investissement, ce qui ralentit la modernisation des installations, réduit l'innovation produit et diminue la productivité - alimentant un cercle vicieux d'érosion compétitive.

Second mécanisme : la *substitution directe par les flux importés*. Les consommateurs européens, particulièrement sur les segments à valeur ajoutée moyenne (restauration collective, marques de distributeurs), substituent progressivement les produits européens par les produits importés à prix bas via les filiales européennes du groupe.

L'analyse prospective par filière fait apparaître des trajectoires différenciées qui méritent d'être restituées. Pour la filière volaille française, le taux d'auto-provisionnement déjà à 80,9 % en 2024 pourrait descendre à 65-70 % à l'horizon 2031, soit une baisse supplémentaire de 10 à 15 points sur la décennie. Pour la filière bovine française, le taux d'auto-provisionnement actuellement autour de 85-90 % pourrait descendre à 78-82 % à l'horizon 2031, soit une baisse structurelle de 5 à 8 points. Pour la filière porc, la baisse devrait être plus contenue - 2 à 4 points sur la décennie.

À l'échelle européenne agrégée, la baisse de l'auto-provisionnement présente des conséquences structurelles dépassant la seule dimension économique. Elle affaiblit la capacité à la souveraineté alimentaire française et d'auto-alimentation européenne - capacité collective de satisfaire les besoins protéiniques de la population européenne par production domestique - dans un contexte international où cette dimension prend une importance croissante (tensions géopolitiques, perturbations des chaînes d'approvisionnement mondiales, enjeux climatiques affectant les capacités productives). Cette dimension stratégique, indissociable de la défense des intérêts européens, mérite une attention prospective spécifique qui dépasse la seule analyse des marges des producteurs.

5.3.4 - La mobilisation politique européenne et son délai structurel

La phase d'usure s'accompagne typiquement d'une mobilisation politique européenne progressive, comme l'a démontré la trajectoire MHP analysée en Partie IV. Cette mobilisation se construit selon plusieurs canaux articulés - manifestations agricoles nationales, déclarations parlementaires européennes et nationales, communiqués interprofessionnels, prises de position éditoriales - qui finissent par produire une masse critique politique susceptible d'engager des mesures correctrices. Mais cette mobilisation présente un délai structurel difficilement compressible qu'il importe d'analyser pour la prospective opérationnelle.

Le précédent MHP fournit la documentation empirique de ce délai structurel. Le DCFTA UE-Ukraine est entré en application en 2017. Les mobilisations politiques structurées contre les conséquences du dispositif n'ont pris forme qu'à partir de 2022-2023, soit cinq à six ans après le démarrage du dispositif. La reprise en main européenne formelle est intervenue le 1er janvier 2026, soit neuf ans après le démarrage. Ce délai structurel de cinq à neuf ans entre application d'un dispositif et engagement de mesures correctrices significatives constitue une donnée prospective majeure : la mobilisation politique européenne contre le dispositif iTA-JBS, si elle suit la trajectoire historique du précédent MHP, n'atteindra sa masse critique qu'à l'horizon 2031-2034.

Ce délai structurel présente une asymétrie analytique préoccupante. Pendant les cinq à neuf années du délai de mobilisation, le dispositif déploie pleinement ses effets d'érosion structurelle. Les producteurs européens fragilisés ne peuvent pas attendre la mobilisation politique pour réagir ; ils sont contraints de subir les conséquences sans pouvoir mobiliser les leviers correctifs ordinaires. Cette asymétrie temporelle entre déploiement des effets et mobilisation correctrice constitue précisément le mécanisme par lequel le dispositif acquiert son irréversibilité partielle. La rapidité de la mobilisation politique européenne contre le dispositif iTA-JBS - par anticipation préventive plutôt que par réaction tardive - constitue ainsi le levier prospectif central pour modifier la trajectoire.

5.3.5 - L'amplification des positions du groupe par exploitation de la rente

Pendant la phase d'usure, le groupe JBS exploite la rente captée pour amplifier ses positions stratégiques sur les marchés européens. Cette amplification opère selon trois mécanismes complémentaires qu'il importe de distinguer.

Premier mécanisme : la *consolidation des positions logistiques et commerciales*. Les chaînes logistiques constituées pendant la phase d'établissement sont renforcées, les relations commerciales avec la grande distribution sont approfondies, les certifications sanitaires sont étendues à de nouveaux segments. Cette consolidation produit un effet d'auto-renforcement structurel qui rend les positions acquises difficilement contestables par des concurrents alternatifs.

Deuxième mécanisme : l'*intégration verticale supplémentaire*. Les filiales européennes du groupe (Pilgrim's Europe, Moy Park France, Vivera, Rigamonti) intègrent progressivement davantage de fonctions à valeur ajoutée - recherche et développement produit, marketing différencié, déploiement de marques propres. Cette intégration verticale supplémentaire augmente la valeur captée par le groupe sur l'ensemble de la chaîne et réduit la dépendance vis-à-vis d'intermédiaires européens potentiellement contestataires.

Troisième mécanisme : la *préparation des acquisitions de phase de consolidation*. Le groupe utilise la phase d'usure pour identifier finement les cibles d'acquisition européennes susceptibles d'être absorbées dans la phase de consolidation 2032-2035. Cette identification mobilise l'intelligence de marché des filiales européennes, qui observent en temps réel la dégradation des concurrents européens et établissent les dossiers techniques préparatoires aux opérations capitalistiques futures. Cette préparation, généralement invisible aux acteurs européens, constitue pourtant le mécanisme par lequel l'usure se transformera en consolidation structurelle dès que les conditions seront réunies.

Section 5.4 - Phase de consolidation (2032-2035) : la transformation de l'usure en domination structurelle

La phase de consolidation couvre la période 2032-2035, soit les trois dernières années de la décennie d'analyse prospective. Cette phase, déterminée par l'accumulation des effets des deux phases précédentes, présente une caractéristique opérationnelle décisive : c'est pendant cette phase que se produirait la *transformation de l'usure en domination structurelle durable* par acquisitions complémentaires d'actifs européens. Cette transformation, modélisée empiriquement par le précédent MHP analysé en Partie IV, constitue le résultat stratégique recherché par l'opérateur dominant - acquisition d'une position européenne

structurellement consolidée qui ne pourrait être remise en cause par des mesures correctrices ultérieures.

5.4.1 - Les conditions de la consolidation

La phase de consolidation 2032-2035 mobilise trois conditions qui auront été constituées par les deux phases précédentes. La première condition est la *capacité financière d'acquisition* - la rente captée sur les phases d'établissement et d'usure (cumulée à environ 3,5 à 5 milliards d'euros sur 2026-2031 selon les estimations consolidées en Partie I), additionnée à la valorisation supplémentaire produite par la transformation industrielle (estimée à environ 1 milliard d'euros cumulés sur la même période) et aux flux hors quotas (estimés à environ 1 milliard d'euros cumulés), fournit au groupe une capacité financière mobilisable de l'ordre de 5 à 7 milliards d'euros pour des opérations capitalistiques européennes.

La deuxième condition est la *fragilisation des cibles*. Les producteurs européens fragilisés par six années d'érosion des marges (2026-2031) présentent des conditions financières dégradées qui les rendent vulnérables à des opérations d'acquisition. Cette vulnérabilité ne tient pas seulement aux fondamentaux financiers ; elle tient également à l'épuisement des capacités d'investissement de modernisation, à la difficulté à attirer les financements bancaires européens dans un secteur en restructuration, et à la lassitude des actionnaires de long terme face à un horizon de rentabilité durablement dégradé. L'ensemble de ces facteurs converge pour produire des conditions d'acquisition structurellement favorables au groupe JBS.

La troisième condition est l'*intelligence de marché* constituée par les filiales européennes pendant les phases précédentes. Pilgrim's Europe au Royaume-Uni et en Irlande, Moy Park France SAS, Vivera et De Vegetarische Slager aux Pays-Bas, Rigamonti et King's en Italie disposent d'une connaissance fine des marchés européens, des concurrents nationaux, des dynamiques sectorielles et des opportunités d'acquisition. Cette intelligence de marché, accumulée pendant les phases d'établissement et d'usure, fournit l'outil opérationnel sans lequel les acquisitions de phase de consolidation ne pourraient être conduites efficacement.

5.4.2 - Les cibles d'acquisition projetables par filière

La cartographie des cibles d'acquisition projetables sur la phase de consolidation peut être déployée par filière, en mobilisant la grille empirique fournie par la trajectoire MHP analysée en Partie IV. Trois familles de cibles méritent d'être distinguées.

La première famille concerne les *opérateurs avicoles européens fragilisés*. La filière avicole, structurellement la plus exposée au dispositif iTA-JBS, présentera vraisemblablement à l'horizon 2032 un nombre significatif d'opérateurs fragilisés susceptibles d'être visés par des opérations capitalistiques. En France, le groupe LDC (chiffre d'affaires d'environ 7 milliards d'euros en 2025, leader européen de la volaille) pourrait constituer une cible structurellement intéressante mais politiquement très sensible - son acquisition mobiliserait vraisemblablement la procédure française de contrôle des investissements étrangers (article

L.151-3 du Code monétaire et financier). Le groupe Doux, déjà ciblé deux fois par MHP en 2012 et 2018 et dans une situation économique structurellement précaire, constitue une cible plus accessible. Au-delà de la France, plusieurs opérateurs avicoles polonais, hongrois, italiens et espagnols présenteront des conditions d'acquisition favorables.

La deuxième famille concerne les *opérateurs spécialisés bovin et porc*. Sur la filière bovine, les opérateurs européens spécialisés sur les segments à valeur ajoutée - viandes maturées, IGP régionales, races à viande spécifiques - constituent des cibles d'acquisition susceptibles de compléter le portefeuille Friboi, Swift, Maturatta du groupe. L'Italie (avec ses races bovines patrimoniales), l'Allemagne (avec ses opérateurs régionaux du segment haut de gamme), la France (avec ses opérateurs Charolais et Limousin) présentent des configurations diversifiées. Sur la filière porc, les opérateurs européens spécialisés sur les segments transformés (charcuterie industrielle, plats préparés, jambons) constituent des cibles complémentaires aux capacités Pilgrim's UK et Pilgrim's Food Masters.

La troisième famille concerne les *opérateurs émergents des protéines alternatives*. Le segment plant-based européen, en croissance à deux chiffres annuels sur certains sous-segments urbains, présente une fragmentation importante avec plusieurs dizaines d'opérateurs de moyenne taille qui constituent des cibles d'acquisition susceptibles de compléter le portefeuille Vivera et De Vegetarische Slager. Le segment de la viande cellulaire, encore en phase d'industrialisation, présente lui-même des opérateurs prometteurs susceptibles d'être absorbés par BioTech Foods qui dispose de la plus grande installation mondiale. Cette double diversification protéinique alternative - plant-based et cellulaire - constituerait, à l'horizon 2035, une signature stratégique du groupe distincte de celle observée chez ses concurrents brésiliens (Marfrig, Minerva) qui ne disposent pas de positions équivalentes.

5.4.3 - Le scénario empirique de référence : la trajectoire

MHP

La projection des acquisitions de phase de consolidation 2032-2035 peut être calibrée par référence au scénario empirique fourni par la trajectoire MHP. Sur la décennie 2017-2026, le groupe ukrainien a réalisé deux acquisitions structurantes (Perutnina Ptuj en Slovénie en 2021, Uvesa en Espagne en 2024) et tenté à deux reprises l'acquisition du groupe Doux en France (2012 et 2018). Cette trajectoire empirique fournit le canevas projetable pour le dispositif JBS, en tenant compte des écarts spécifiques identifiés en Partie IV qui suggèrent une trajectoire à plus grande échelle pour le groupe brésilien.

La projection raisonnée pour le dispositif JBS sur la phase de consolidation 2032-2035 articule trois ordres de grandeur. Le scénario *bas* prévoit deux à trois acquisitions structurantes (sur le modèle MHP-Perutnina Ptuj-Uvesa), pour un investissement cumulé de l'ordre de 1,5 à 2,5 milliards d'euros, capable de consolider la position du groupe sur deux à trois marchés nationaux européens spécifiques. Le scénario *central* prévoit cinq à sept acquisitions structurantes, pour un investissement cumulé de l'ordre de 4 à 6 milliards d'euros, capable de

transformer le groupe en acteur structurel de l'agro-alimentaire européen sur les principaux marchés nationaux. Le scénario *haut* prévoit dix à douze acquisitions, pour un investissement cumulé de l'ordre de 7 à 10 milliards d'euros, capable de hisser le groupe au rang de premier opérateur agro-alimentaire européen toutes filières viandes confondues.

Ces trois ordres de grandeur ne constituent pas des prédictions précises mais des scénarios prospectifs articulés. Le scénario effectivement réalisé dépendra des points de bascule analysés en section 5.6 - notamment de la capacité de mobilisation politique européenne sur la phase d'usure, de l'efficacité des leviers correctifs mobilisés à partir de la phase d'établissement, et des contraintes externes susceptibles de modifier la trajectoire (évolutions macroéconomiques, perturbations géopolitiques, mutations technologiques). L'identification des configurations qui détermineraient le scénario effectivement réalisé constitue précisément l'objectif opérationnel de la présente partie.

5.4.4 - L'irréversibilité partielle des acquisitions structurantes

La phase de consolidation 2032-2035 présente une caractéristique opérationnelle décisive qu'il importe de souligner pour la prospective : les acquisitions structurantes qui s'y produiraient présentent une *irréversibilité partielle* structurelle. Cette propriété, démontrée empiriquement par le précédent MHP, découle de plusieurs mécanismes convergents.

L'IRRÉVERSIBILITÉ PARTIELLE DES ACQUISITIONS STRUCTURANTES

Pourquoi les acquisitions réalisées en phase de consolidation 2032-2035 sont difficilement réversibles

ENJEU PROSPECTIF DÉCISIF
Les acquisitions structurantes réalisées par JBS entre 2032 et 2035 ne sont pas facilement annulables ou réversibles.

Démonstré empiriquement par le précédent MHP : l'acquisition de Perutina Ptuj en 2021 n'a pas été remise en cause lors de la reprise en main européenne du 1er janvier 2026.

CONSEQUENCE STRATÉGIQUE

L'inaction aujourd'hui rend demain le retour en arrière juridiquement complexe, économiquement coûteux et matériellement improbable.

LES TROIS MÉCANISMES CONVERGENTS D'IRRÉVERSIBILITÉ

1 PROTECTION JURIDIQUE DE LA PROPRIÉTÉ

Une fois acquise régulièrement par JBS, une entreprise européenne devient sa propriété et bénéficie de l'ensemble des protections juridiques accordées aux investisseurs étrangers.

PROTECTIONS MOBILISABLES

- Droits de l'actionnaire et protection de la propriété
- Garanties contre les expropriations discriminatoires
- Accès aux mécanismes d'arbitrage internationaux (TBI, CETA, etc.)
- Principe de non-discrimination et traitement équitable

CONSEQUENCE

Toute mesure ultérieure visant à remettre en cause l'acquisition se heurterait à un ensemble de protections qui rendraient l'opération juridiquement complexe et économiquement coûteuse.

2 INTÉGRATION OPÉRATIONNELLE RAPIDE

Une entreprise acquise est rapidement intégrée aux structures opérationnelles du groupe JBS. Cette intégration rend, en quelques années, la séparation matériellement impossible sans coût réhabilitaire.

DOMAINES D'INTÉGRATION

- Systèmes informatiques et outils de gestion
- Plans d'approvisionnement et politiques d'achats
- Politiques commerciales et stratégies de marques
- Structures de gouvernance et ressources humaines
- Chaînes logistiques et réseaux de distribution

CONSEQUENCE

La séparation de l'entreprise acquise du groupe acquéreur n'est plus matériellement possible sans coût opérationnel, financier et humain disproportionné.

ILLUSTRATION EMPIRIQUE : MHP / PERUTINA PTUJ

Acquis en 2021, Perutina Ptuj a été conservé par MHP malgré la reprise en main européenne du 1^{er} janvier 2026. Le flux de rente a été interrompu, mais l'acquisition réalisée cinq ans plus tôt n'a pas été remise en cause.

3 CONSOLIDATION DES POSITIONS DE MARCHÉ

Une entreprise acquise et intégrée au groupe consolide structurellement les positions de marché du groupe sur les territoires concernés.

EFFETS STRUCTURELS

- Renforcement des parts de marché et des positions clés
- Perte d'opportunité pour les concurrents européens
- Verrouillage des accès aux réseaux, clients et circuits
- Entrées à l'échelle et effets de portefeuille du groupe

CONSEQUENCE

Le retour à une situation concurrentielle ex ante nécessiterait la reconstruction ex nihilo de capacités équivalentes, opération exigeant des investissements considérables sur des horizons décennaux.

PREUVE EMPIRIQUE : LE PRÉCÉDENT MHP

MHP
PÉRIODE 2017-2026

- 2019 Acquisition de Perutina Ptuj finalisée
- 2021-2024 Intégration progressive au groupe MHP
- 1^{er} janvier 2026 Reprise en main européenne : interruption du flux de rente
- RÉSULTAT** L'acquisition de 2021 n'a pas été remise en cause.

LEÇON PROSPECTIVE

Ce qui est acquis aujourd'hui devient structurellement difficile à défaire demain. Prévenir vaut mieux que réparer.

SYNTHÈSE DES MÉCANISMES

PROTECTION JURIDIQUE + INTÉGRATION OPÉRATIONNELLE + CONSOLIDATION DE MARCHÉ = IRRÉVERSIBILITÉ PARTIELLE

CONSEQUENCE STRATÉGIQUE GLOBALE

Plus l'inaction se prolonge, plus les positions acquises par JBS deviennent :

- JURIDIQUEMENT PROTÉGÉES
- OPÉRATIONNELLEMENT INTÉGRÉES
- ÉCONOMIQUEMENT RENTABLES
- STRUCTURELLEMENT DURABLES

IMPÉRATIF PROSPECTIF

La fenêtre d'action efficace est avant la phase de consolidation. Après 2032, le coût de correction et la probabilité de succès deviennent très faibles.

L'IRRÉVERSIBILITÉ N'EST PAS TOTALE, MAIS ELLE EST SUFFISANTE POUR TRANSFORMER DES POSITIONS CONJONCTURELLES EN DOMINATION STRUCTURELLE DURABLE.

Premier mécanisme : la *protection juridique de la propriété*. Une fois acquise régulièrement par le groupe JBS, une entreprise européenne devient sa propriété et bénéficie de l'ensemble des protections juridiques accordées aux investissements étrangers - droits de l'actionnaire, garanties contre les expropriations discriminatoires, accès aux mécanismes d'arbitrage internationaux. Toute mesure ultérieure visant à remettre en cause cette acquisition se heurterait à un ensemble de protections qui rendraient l'opération juridiquement complexe et économiquement coûteuse.

Deuxième mécanisme : l'*intégration opérationnelle*. Une entreprise acquise est rapidement intégrée aux structures opérationnelles du groupe - systèmes informatiques, plans d'approvisionnement, politiques commerciales, structures de gouvernance. Cette intégration produit, en quelques années, une situation où la séparation de l'entreprise acquise du groupe acquéreur n'est plus matériellement possible sans coût rédhibitoire. La trajectoire MHP avec Perutnina Ptuj acquise en 2021 illustre empiriquement ce mécanisme : la reprise en main européenne du 1er janvier 2026 n'a pas remis en cause l'acquisition réalisée cinq ans plus tôt, alors même qu'elle a interrompu le flux de la rente captable.

Troisième mécanisme : la *consolidation des positions de marché*. Une entreprise acquise et intégrée au groupe consolide structurellement les positions de marché du groupe sur les territoires concernés. Les concurrents européens alternatifs perdent l'opportunité de récupérer ces positions par voie commerciale ordinaire ; la seule voie de retour concurrentiel passerait par la reconstruction *ex nihilo* de capacités équivalentes, opération qui exigerait des investissements considérables sur des horizons décennaux.

L'analyse de l'irréversibilité partielle des acquisitions structurantes consolide la conclusion opérationnelle déjà formulée à la sous-section 5.2.5 sur la fenêtre temporelle de la mobilisation préventive. **La défense des intérêts européens face au dispositif iTA-JBS exige structurellement une mobilisation préventive engagée sur la phase d'établissement (2026-2028), avant que les acquisitions de phase de consolidation (2032-2035) ne soient réalisées. Une mobilisation tardive, engagée après les acquisitions, ne pourrait que constater le résultat sans modifier la trajectoire structurelle.**

Section 5.5 - Synthèse quantitative consolidée par filière sur la décennie

La présente section consolide les analyses sectorielles déployées aux sections 5.2 à 5.4 en une synthèse quantitative décennale par filière, qui restitue les principales grandeurs prospectives sur l'horizon 2026-2035. Cette synthèse consolidée fournit les ordres de grandeur structurants nécessaires à la préparation des sept leviers correctifs européens dont l'analyse systématique ne relève pas de l'objet du présent rapport.

5.5.1 - Synthèse de la rente captable cumulée

La rente captable directe sur les trois principaux contingents viandes, agrégée sur la décennie 2026-2035, peut être restituée selon le tableau suivant qui articule les estimations basse, centrale et haute pour chacune des trois phases et pour la décennie complète.

Période	Estimation basse	Estimation centrale	Estimation haute
2026-2028 (établissement)	0,5 Md€	0,7 Md€	1,0 Md€
2028-2032 (usure)	1,2 Md€	2,9 Md€	3,5 Md€
2032-2035 (consolidation)	0,9 Md€	2,2 Md€	2,6 Md€
Total décennie 2026-2035	2,6 Md€	5,8 Md€	7,1 Md€

Cette synthèse décennale doit être complétée par la prise en compte des deux flux complémentaires identifiés aux sections 5.2 et 5.3. Les flux hors quotas, qui s'amplifient progressivement au cours de la décennie, génèrent une rente complémentaire estimée dans une fourchette cumulée de 1,5 à 3 milliards d'euros sur 2026-2035. La valorisation supplémentaire produite par la transformation industrielle européenne génère une rente complémentaire estimée dans une fourchette cumulée de 1 à 2,5 milliards d'euros sur la même période. La rente totale captable par le groupe JBS sur la décennie, incluant la rente directe sur les contingents et les deux flux complémentaires, se situe ainsi dans une fourchette consolidée de **5 à 12 milliards d'euros**, avec une estimation centrale autour de 8 milliards d'euros.

Cette fourchette consolidée fournit l'ordre de grandeur de l'enjeu financier global du dispositif iTA-JBS sur la décennie. Comparée aux enjeux financiers structurants pour les politiques publiques européennes - budget annuel de la PAC à 56 milliards d'euros en 2025, soit 560 milliards d'euros sur la décennie 2025-2034 -, la rente captable représente entre 0,9 % et 2,1 % du budget cumulé de la PAC. Cette proportion, modeste à l'échelle macroéconomique, constitue cependant un transfert net substantiel vers un opérateur étranger non couvert par les conditionnalités politiques et environnementales appliquées aux bénéficiaires européens de la PAC. Elle justifie une attention prospective spécifique.

5.5.2 - Synthèse des effets sur les filières européennes

Les effets prospectifs sur les filières viandes européennes peuvent être consolidés selon le tableau suivant qui articule trois indicateurs structurants - érosion des marges des

producteurs, baisse du taux d'auto-provisionnement français, ralentissement des investissements de modernisation.

Indicateur	Filière bovine	Filière volaille	Filière porc
Érosion des marges (2031)	10 à 18 %	15 à 25 %	5 à 10 %
Baisse auto-provisionnement France (2031)	5 à 8 points	10 à 15 points	2 à 4 points
Réduction investissements (2031)	10 à 15 %	20 à 30 %	5 à 10 %
Acquisitions projetées 2032-2035	Spécialistes IGP	LDC, opérateurs régionaux	Doux, Charcuterie industrielle

Cette synthèse fait apparaître une *différenciation sectorielle structurante* qui doit informer la prospective opérationnelle. La filière volaille présente l'exposition la plus marquée - érosion des marges la plus importante, baisse de l'auto-provisionnement la plus accentuée, cibles d'acquisition les plus stratégiques. Cette filière justifie une attention prospective et correctrice prioritaire. La filière bovine présente une exposition intermédiaire avec des cibles d'acquisition concentrées sur les segments à valeur ajoutée. La filière porc présente une exposition plus contenue mais des effets cumulatifs non négligeables sur les segments transformés.

5.5.3 - Synthèse des acquisitions projetées

La synthèse des acquisitions projetées sur la phase de consolidation 2032-2035 articule les trois familles de cibles identifiées à la sous-section 5.4.2 selon les trois scénarios prospectifs (bas, central, haut). Le tableau suivant restitue ces projections par filière et par scénario.

Famille de cibles	Scénario bas	Scénario central	Scénario haut
Avicole européen	1 acquisition	2 à 3 acquisitions	4 à 5 acquisitions
Bovin et porc spécialisés	1 acquisition	2 à 3 acquisitions	3 à 4 acquisitions
Protéines alternatives	0 acquisition	1 acquisition	2 à 3 acquisitions
Total décennie 2032-2035	2 à 3	5 à 7	10 à 12

Investissement cumulé estimé	1,5 à 2,5 Md€	4 à 6 Md€	7 à 10 Md€
------------------------------	---------------	-----------	------------

Cette synthèse fait apparaître l'asymétrie analytique structurante entre les trois scénarios. Le scénario bas correspondrait à une mobilisation politique européenne structurée et précoce, qui aurait préempté la majorité des acquisitions projetables. Le scénario central correspondrait à la trajectoire actuelle tendancielle, en l'absence de mobilisation correctrice substantielle. Le scénario haut correspondrait à une défaillance institutionnelle européenne et à une absence de mobilisation correctrice, dans une configuration où le groupe exploiterait pleinement les opportunités offertes par la fragilisation des concurrents européens. La distance entre les trois scénarios - du simple au quadruple en nombre d'acquisitions - illustre l'enjeu opérationnel de la mobilisation des sept leviers correctifs européens dont l'analyse systématique ne relève pas de l'objet du présent rapport.

Section 5.6 - Points de bascule et trajectoires alternatives

L'analyse prospective déployée aux sections précédentes a établi la *trajectoire centrale* du dispositif iTA-JBS sur la décennie 2026-2035. Cette trajectoire ne constitue pas pour autant un destin inéluctable. La présente section identifie les *points de bascule* susceptibles de modifier substantiellement la trajectoire et formule les *trajectoires alternatives* qui résulteraient de configurations d'action différentes. Cette identification, conformément à la posture de prospective opérationnelle exposée à la section 5.1, constitue le pivot analytique entre la prospective et la systématisation des sept leviers correctifs européens, laquelle ne relève pas de l'objet du présent rapport.

5.6.1 - La typologie des points de bascule

Cinq points de bascule structurants peuvent être identifiés sur la décennie 2026-2035. Chaque point de bascule désigne un moment ou une configuration où une décision peut modifier durablement la trajectoire du dispositif. La typologie articule les cinq points selon leur registre - juridique, politique, interprofessionnel, institutionnel, géopolitique - et selon leur horizon temporel.

Point de bascule numéro 1 - l'avis de la Cour de justice de l'Union européenne sur la saisine du Parlement européen du 21 janvier 2026. Cet avis, attendu vraisemblablement à l'horizon 2027 selon les délais ordinaires de la procédure de saisine, constitue le premier point de bascule majeur. S'il identifiait des vices de procédure substantiels - notamment sur la légalité du *splitting* opéré par la Commission en septembre 2025 ou sur la conformité du règlement d'exécution 2026/888 aux principes du droit européen -, il pourrait imposer une renégociation partielle du dispositif et fournir aux États membres opposés un levier de recours

supplémentaire. À l'inverse, un avis confirmant la régularité intégrale du dispositif consoliderait sa pérennité et fermerait l'un des leviers correctifs majeurs.

Point de bascule numéro 2 - la mobilisation politique européenne consolidée. L'analyse de la trajectoire MHP fournit le cadre empirique de ce point de bascule. Une mobilisation politique européenne consolidée - coalition transpartisane au Parlement européen au-delà du noyau initial du 21 janvier 2026, mobilisations agricoles nationales coordonnées, prises de position éditoriales structurées - pourrait imposer dès la phase d'usure (2028-2032) une révision des modalités d'application du dispositif, voire une renégociation des termes commerciaux. Cette mobilisation présente cependant un délai structurel incompressible analysé à la sous-section 5.3.4 : selon la trajectoire MHP, elle n'atteindra sa masse critique qu'à l'horizon 2031-2034, soit après la pleine montée en charge des contingents.

Point de bascule numéro 3 - l'engagement effectif des leviers correctifs. L'engagement des sept leviers correctifs disponibles dans le droit européen positif - règlement FSR 2022/2560 sur les subventions étrangères, article 102 TFUE sur l'abus de position dominante, RDUE 2023/1115 sur la déforestation importée, directive ATAD3 sur les sociétés-écrans, saisine CJUE complémentaire, mécanismes de sauvegarde et de rééquilibrage prévus par l'iTA, coordination interprofessionnelle européenne - constitue un point de bascule complexe. L'engagement de plusieurs leviers en parallèle, dans une logique systémique, pourrait modifier substantiellement les conditions opérationnelles du dispositif. L'engagement isolé de leviers individuels présenterait des effets plus limités. Cette typologie justifie l'approche systémique applicable aux sept leviers correctifs européens, laquelle ne relève pas de l'objet du présent rapport.

Point de bascule numéro 4 - les opérations de contrôle des investissements étrangers. Les procédures nationales de contrôle des investissements étrangers, notamment la procédure française IEF article L.151-3 du Code monétaire et financier, constituent un point de bascule spécifique pour la phase de consolidation 2032-2035. Une procédure IEF déployée préemptivement face à toute tentative d'acquisition d'opérateur stratégique français par le groupe JBS préviendrait les acquisitions structurantes irréversibles. La trajectoire MHP fournit l'illustration empirique : les deux tentatives d'acquisition de Doux en 2012 et 2018 ont échoué notamment grâce à la mobilisation des procédures de contrôle français, malgré la fragilité économique de la cible. La vigilance française sur ce levier, étendue aux autres procédures IEF européennes, constitue un point de bascule décisif pour la phase de consolidation.

Point de bascule numéro 5 - les contraintes externes structurantes. Plusieurs contraintes externes susceptibles d'apparaître sur la décennie pourraient modifier substantiellement la trajectoire du dispositif. Une mutation géopolitique majeure - tension structurelle UE-Mercosur, repositionnement stratégique du Brésil sur la scène internationale, réorientation de la politique commerciale européenne face à de nouveaux blocs commerciaux - pourrait imposer une révision fondamentale du dispositif. Une perturbation environnementale majeure - intensification des conséquences climatiques sur les capacités productives agricoles, pression accrue sur la déforestation amazonienne, mutation des habitudes alimentaires

européennes vers les protéines alternatives - pourrait modifier les fondamentaux économiques du dispositif. Une innovation technologique disruptive - montée en puissance de la viande cellulaire, développement des protéines alternatives à l'échelle industrielle - pourrait restructurer l'ensemble des filières viandes européennes. Ces contraintes externes, imprévisibles dans leur calendrier précis mais structurellement plausibles sur une décennie, constituent des points de bascule diffus dont l'effet sur la trajectoire est difficilement estimable mais analytiquement réel.

5.6.2 - Le tableau synthétique des points de bascule

La synthèse des cinq points de bascule peut être restituée selon le tableau suivant qui articule pour chacun le registre, l'horizon temporel, la probabilité estimée d'activation et l'effet attendu sur la trajectoire.

Point de bascule	Registre	Horizon	Effet attendu
1. Avis CJUE sur saisine 21/01/2026	Juridictionnel	2027	Renégociation partielle ou consolidation
2. Mobilisation politique consolidée	Politique	2031-2034	Révision des modalités d'application
3. Engagement systémique des sept leviers	Institutionnel	2026-2030	Modification substantielle des conditions
4. Procédures IEF préemptives	Interprofessionnel	2030-2035	Prévention des acquisitions structurantes
5. Contraintes externes structurantes	Géopolitique	Décennie complète	Modification fondamentale possible

L'analyse de cette typologie fait apparaître que les points de bascule numéro 3 (engagement systémique des leviers correctifs) et numéro 4 (procédures IEF préemptives) constituent les leviers principaux mobilisables par les acteurs européens dans une logique d'action volontaire. Les points de bascule numéro 1 (avis CJUE) et numéro 2 (mobilisation politique) sont partiellement endogènes - leur activation dépend de variables institutionnelles et politiques que les acteurs concernés ne contrôlent qu'imparfaitement. Le point de bascule numéro 5 (contraintes externes) est exogène - il échappe à l'action des acteurs européens et ne peut être que subi ou anticipé. Cette différenciation structurante doit informer la priorisation des sept leviers correctifs européens, dont la mise en œuvre ne relève pas de l'objet du présent rapport.

5.6.3 - Les trois trajectoires prospectives

L'articulation des cinq points de bascule permet de formuler trois trajectoires prospectives alternatives à la décennie 2026-2035. Ces trois trajectoires ne constituent pas des prédictions mais des scénarios articulés qui dépendent des configurations effectives d'action.

La **trajectoire centrale** correspond au scénario tendanciel en l'absence de mobilisation correctrice substantielle. Le dispositif iTA-JBS se déploie pleinement sur les trois phases - établissement, usure, consolidation -, atteint le scénario quantitatif central des sections 5.5 (rente cumulée d'environ 8 milliards d'euros, cinq à sept acquisitions structurantes pour un investissement cumulé de 4 à 6 milliards d'euros). La position du groupe JBS sur les marchés européens est structurellement consolidée à l'horizon 2035. Les filières viandes européennes subissent une érosion structurelle dont les effets sectoriels (filiale volaille particulièrement) modifient durablement les équilibres économiques nationaux. Cette trajectoire centrale correspond à la trajectoire MHP extrapolée - une mobilisation politique européenne tardive (à l'horizon 2031-2034) qui n'intervient qu'après que les acquisitions structurantes aient été réalisées, et qui ne peut donc en remettre en cause la portée structurelle.

La **trajectoire de mobilisation politique réussie** correspond au scénario où les acteurs européens engagent une mobilisation systémique précoce dès la phase d'établissement. Cette mobilisation articule l'engagement coordonné des leviers correctifs (point de bascule numéro 3), la vigilance préemptive des procédures IEF (point de bascule numéro 4) et la consolidation politique européenne (point de bascule numéro 2 anticipé). Dans cette trajectoire, les acquisitions structurantes de phase de consolidation 2032-2035 sont préemptées ou substantiellement limitées. Le scénario quantitatif converge vers le scénario bas (rente cumulée d'environ 3 milliards d'euros, deux à trois acquisitions structurantes au maximum). Les filières viandes européennes subissent l'érosion des phases d'établissement et d'usure mais préservent leur structure productive globale et conservent les capacités de retour à des conditions concurrentielles équilibrées à l'horizon 2035-2040.

La **trajectoire d'aggravation par défaillance institutionnelle** correspond au scénario où la défense des intérêts européens reste structurellement défaillante sur l'ensemble de la décennie. L'avis CJUE confirme la régularité du dispositif (point de bascule numéro 1 défavorable). La mobilisation politique européenne n'atteint pas la masse critique nécessaire à des mesures correctrices. Les leviers correctifs européens ne sont mobilisés qu'isolément et tardivement. Les procédures IEF n'interviennent pas préemptivement. Dans cette trajectoire, le dispositif déploie pleinement son effet structurel et le scénario quantitatif converge vers le scénario haut (rente cumulée d'environ 12 milliards d'euros, dix à douze acquisitions structurantes pour un investissement cumulé de 7 à 10 milliards d'euros). Le groupe JBS atteint à l'horizon 2035 le rang de premier opérateur agro-alimentaire européen toutes filières viandes confondues. Les filières européennes subissent des conséquences structurelles dont la réversibilité ultérieure sera très contrainte.

5.6.4 - La probabilité estimée des trois trajectoires

L'estimation des probabilités⁶⁵ relatives des trois trajectoires est délicate et ne peut être conduite avec rigueur que par référence aux configurations institutionnelles et politiques effectivement observées au cours de la décennie. Plusieurs paramètres convergents permettent cependant de formuler une appréciation argumentée.

L'expérience du précédent MHP suggère que la trajectoire centrale est structurellement la plus probable en l'absence d'action volontaire spécifique. La mobilisation politique européenne contre MHP n'a pris forme qu'après huit années de déploiement du dispositif, soit après que les acquisitions structurantes aient été réalisées. La probabilité d'une trajectoire centrale, en l'absence de mobilisation correctrice substantielle, peut donc être estimée à environ 60 % en première analyse.

La trajectoire de mobilisation politique réussie suppose un engagement systémique et précoce des leviers correctifs européens. Cette configuration n'est pas sans précédent - le règlement FSR a été adopté en 2022, la directive ATAD3 a été préparée en 2022-2023, le RDUE est entré en application en décembre 2024. L'arsenal normatif existe donc. Sa mobilisation coordonnée face au dispositif iTA-JBS constituerait un cas d'application structurant qui pourrait fournir une jurisprudence transposable à d'autres configurations à risque (UE-Mexique, UE-Inde, UE-ASEAN). La probabilité d'une trajectoire de mobilisation politique réussie peut être estimée à environ 30 %, à condition que le présent rapport et les analyses similaires alimentent une mobilisation institutionnelle structurée.

La trajectoire d'aggravation par défaillance institutionnelle constitue un scénario résiduel mais non négligeable. Les conditions politiques européennes - tensions internes sur la stratégie commerciale, pressions des États membres favorables au libre-échange élargi, fatigue institutionnelle face aux dossiers agricoles - pourraient produire un blocage des leviers correctifs et un déploiement intégral du dispositif. La probabilité de cette trajectoire peut être estimée à environ 10 %, mais ses conséquences potentielles justifient qu'elle soit explicitement intégrée dans la prospective opérationnelle.

Ces estimations probabilistes - environ 60 % pour la trajectoire centrale, 30 % pour la trajectoire de mobilisation politique réussie, 10 % pour la trajectoire d'aggravation - ne sont pas des prédictions précises. Elles fournissent les ordres de grandeur structurants qui informent la prospective opérationnelle et qui justifient l'engagement des leviers correctifs. La distance entre les trois trajectoires en termes de conséquences (du simple au quadruple en rente captable, du simple au sextuple en nombre d'acquisitions structurantes) suggère que l'effort marginal d'engagement des leviers correctifs présente un retour structurel particulièrement élevé : un investissement institutionnel modeste sur la phase

⁶⁵ Voir Annexe 3 - Justification méthodologique des trois trajectoires prospectives (60 % / 30 % / 10 %)

d'établissement peut produire une déviation substantielle de la trajectoire, sans commune mesure avec le coût de l'engagement initial.

Quatre enseignements transversaux peuvent être tirés de cette analyse prospectiviste.

Premier enseignement. La trajectoire du dispositif iTA-JBS sur l'horizon 2026-2035 articule trois phases successives cohérentes - phase d'établissement 2026-2028 constitutive des positions opérationnelles, phase d'usure 2028-2032 déployant l'érosion structurelle des filières européennes, phase de consolidation 2032-2035 transformant l'usure en domination structurelle durable par acquisitions complémentaires. Cette trajectoire reproduit, à plus grande échelle et selon une sophistication accrue, la trajectoire empiriquement documentée du précédent ukrainien MHP. La cohérence stratégique de la trajectoire, prévisible par référence à la stratégie indirecte d'usure consolidée par Coutau-Bégarie, rend l'analyse prospective robuste.

Deuxième enseignement. La rente cumulée captable par le groupe JBS sur la décennie 2026-2035, incluant la rente directe sur les contingents, les flux hors quotas et la valorisation supplémentaire produite par la transformation industrielle européenne, se situe dans une fourchette consolidée de 5 à 12 milliards d'euros, avec une estimation centrale autour de 8 milliards d'euros. Cette fourchette représente entre 0,9 % et 2,1 % du budget cumulé de la PAC sur la décennie, dans une logique de captation par un opérateur étranger non couvert par les conditionnalités européennes.

Troisième enseignement. Les conséquences structurelles sur les filières viandes européennes sont quantitativement substantielles et sectoriellement différenciées. La filière volaille présente l'exposition maximale (érosion des marges de 15 à 25 %, baisse de l'autoapprovisionnement français de 10 à 15 points). La filière bovine présente une exposition intermédiaire (érosion de 10 à 18 %, baisse de 5 à 8 points). La filière porc présente une exposition contenue (érosion de 5 à 10 %, baisse de 2 à 4 points). Ces différenciations sectorielles informent la priorisation des sept leviers correctifs européens, dont la mise en œuvre ne relève pas de l'objet du présent rapport.

Quatrième enseignement. La trajectoire effective dépendra de l'activation des cinq points de bascule identifiés - avis CJUE, mobilisation politique, engagement systémique des leviers correctifs, procédures IEF préemptives, contraintes externes. La distance entre les trois trajectoires alternatives - centrale, mobilisation politique réussie, aggravation institutionnelle - est structurelle (du simple au quadruple en rente captable, du simple au sextuple en nombre d'acquisitions). Cette distance justifie analytiquement la mobilisation des sept leviers correctifs européens, qui ne relèvent pas de l'objet du présent rapport. La fenêtre temporelle 2026-2028 constitue structurellement le moment privilégié de cette mobilisation, dans une logique d'anticipation préventive plutôt que de correction tardive.

Annexes

Annexe 1 glossaire - Acronymes et notions techniques mobilisés dans le rapport

Le présent glossaire restitue les acronymes, sigles et notions techniques mobilisés dans le corps du rapport, organisés en sept registres thématiques pour faciliter la consultation : institutions et organismes ; accords commerciaux et zones d'intégration ; instruments juridiques et normatifs européens ; acteurs économiques et interprofessions ; sigles techniques, financiers et de marché ; doctrine, presse et écoles de pensée ; groupes politiques et formations parlementaires. Pour chaque entrée, la forme déployée est suivie, lorsque cela est utile à la compréhension stratégique, d'une glose succincte précisant la portée institutionnelle, juridique ou opérationnelle de la notion.

1. Institutions, organismes publics et organisations internationales

Acronyme	Forme déployée et glose
UE	Union européenne.
CJUE	Cour de justice de l'Union européenne. Saisie le 21 janvier 2026 par le Parlement européen pour avis sur la conformité de l'iTA aux traités (article 218 §11 TFUE).
PE	Parlement européen.
DG TRADE	Direction générale du commerce de la Commission européenne. M. Jean-Luc Demarty y a exercé les fonctions de directeur général de 2011 à 2019.
DG AGRI	Direction générale de l'agriculture et du développement rural de la Commission européenne. M. Jean-Luc Demarty y a exercé les fonctions de directeur général de 2005 à 2010.
DG TAXUD	Direction générale Fiscalité et Union douanière de la Commission européenne, compétente pour le suivi de l'application provisoire de l'iTA et pour l'éligibilité aux tarifs préférentiels.
BEI	Banque européenne d'investissement.
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement. A contribué à hauteur d'environ 400 millions d'euros au soutien financier du groupe ukrainien MHP.
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Brésil). Banque publique brésilienne de développement, qui a injecté environ 9 milliards de reais en crédits dans JBS entre 2004 et 2016.
OTAN	Organisation du traité de l'Atlantique Nord. Auteur du code amirauté STANAG 2511 utilisé pour la cotation des sources du présent rapport.
USDA	United States Department of Agriculture. Producteur des rapports FAS (Foreign Agricultural Service) cités.
INRAE	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (France).

SEC	U.S. Securities and Exchange Commission. Autorité de régulation des marchés financiers américains, ayant approuvé la cotation de JBS N.V. au NYSE en juin 2025.
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations. Association des nations de l'Asie du Sud-Est.
COP30	30e Conférence des parties à la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (Belém, Brésil, novembre 2025).
ABIEC	Brazilian Association of Meat Exporting Industries (Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne). Organisation interprofessionnelle brésilienne consolidant les données du commerce extérieur du bovin et déployant les missions de promotion à l'international.
ABPA	Brazilian Animal Protein Association (Associação Brasileira de Proteína Animal). Organisation interprofessionnelle brésilienne représentative des filières volaille et porc.
APEX-Brasil	Brazilian Trade and Investment Promotion Agency (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos). Agence brésilienne de promotion du commerce et de l'investissement, partenaire opérationnel d'ABIEC et ABPA pour les missions à l'étranger.
BNDESPar	BNDES Participações S.A. Bras d'investissement en capital de la Banque nationale brésilienne de développement économique et social (BNDES). Principal actionnaire minoritaire de JBS à hauteur de 20,8 pour cent du capital économique total au moment de la double cotation 2025.
CVM	Comissão de Valores Mobiliários. Autorité brésilienne de régulation des marchés financiers, équivalent fonctionnel de la Securities and Exchange Commission (SEC) américaine et de l'Autorité des marchés financiers (AMF) française.
DOJ	United States Department of Justice. Département américain de la Justice, autorité fédérale de poursuite, notamment compétent pour les infractions au Foreign Corrupt Practices Act (FCPA).
IPCVA	Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina. Institut argentin de promotion de la viande bovine, partenaire des exportateurs argentins sur les marchés extérieurs.
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Ministère brésilien de l'agriculture, de l'élevage et de l'approvisionnement, autorité compétente pour les habilitations sanitaires des opérateurs exportateurs.
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. Ministère brésilien du développement, de l'industrie, du commerce et des services, autorité de tutelle du commerce extérieur.
MPF	Ministério Público Federal. Parquet général de l'Union brésilien, autorité compétente pour les enquêtes fédérales et la conclusion des accords de leniência, notamment dans le cadre des affaires impliquant les frères Batista et J&F Investimentos.

2. Accords commerciaux et zones d'intégration économique

Acronyme	Forme déployée et glose
ITA	Interim Trade Agreement / Accord commercial intérimaire UE-Mercosur. Signé à Asunción le 17 janvier 2026 et entré en application provisoire le 1er mai 2026. Objet central du présent rapport.
EMPA	EU-Mercosur Partnership Agreement / Accord de partenariat UE-Mercosur, traitant à la fois du dialogue politique, de la coopération et du commerce. Nécessite la ratification des États membres pour son entrée en vigueur.
ACI	Accord commercial intérimaire (synonyme français d'ITA).

DCFTA	Deep and Comprehensive Free Trade Area. Zone de libre-échange approfondi et complet UE-Ukraine, entrée en vigueur en 2017 et précédent analytique structurant du présent rapport (cas MHP).
CETA	Comprehensive Economic and Trade Agreement. Accord économique et commercial global UE-Canada.
ACP	Pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique signataires des conventions de Lomé puis des accords de partenariat économique avec l'UE.
EEE	Espace économique européen, articulant l'UE avec l'Islande, le Liechtenstein et la Norvège.
ALE	Accord de libre-échange (acronyme générique).
TRQ	Tariff Rate Quota / Contingent tarifaire. Mécanisme central de l'iTA : 99 000 tonnes de viande bovine à 7,5 % de droits, 180 000 tonnes de volaille en franchise totale.

3. Instruments juridiques et normatifs européens

Acronyme	Forme déployée et glose
TFUE	Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne. Sont mobilisés en particulier les articles 101 (ententes), 102 (abus de position dominante), 207 (politique commerciale commune) et 218 §11 (avis CJUE).
PAC	Politique agricole commune.
OCM	Organisation commune des marchés. Mentionnée par David Le Manour dans l'enquête Woessner du 24 avril 2026 dans Le Point : « les règles OCM sont piétinées ».
FSR	Foreign Subsidies Regulation / Règlement (UE) 2022/2560 du 14 décembre 2022 sur les subventions étrangères faussant le marché intérieur. Levier correctif n° 1 du dispositif analytique du rapport.
CSDDD	Corporate Sustainability Due Diligence Directive / Directive (UE) 2024/1760 du 13 juin 2024 sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité.
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive / Directive (UE) 2022/2464 du 14 décembre 2022 sur la publication d'informations en matière de durabilité.
RDUE	Règlement déforestation de l'Union européenne / Règlement (UE) 2023/1115 du 31 mai 2023 relatif à la déforestation importée. Levier correctif n° 3 du dispositif analytique du rapport.
MAR	Market Abuse Regulation / Règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché.
ATAD3	Anti-Tax Avoidance Directive 3. Proposition de directive de l'UE contre les sociétés-écrans dépourvues de substance économique, directement applicable au cas luxembourgeois JBS analysé en Partie II du rapport.
IGP	Indication géographique protégée. Régime de protection juridique de l'origine des produits agricoles dans l'UE.
AOP	Appellation d'origine protégée. Régime de protection le plus exigeant des produits agricoles d'origine européenne.
IEF	Procédure française de contrôle des investissements étrangers, fondée sur l'article L.151-3 du Code monétaire et financier. Levier correctif national identifié pour la phase de consolidation 2032-2035.
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act (États-Unis, 1977). Législation extraterritoriale ayant donné lieu aux sanctions SEC contre JBS S.A. et J&F Investimentos en octobre 2020.

JOUE	Journal officiel de l'Union européenne. Le règlement (UE) 2026/888 y a été publié le 21 avril 2026 ; l'ITA y a été publié au JO L 2026/184 du 27 février 2026.
EUR-Lex	Base de données officielle du droit de l'Union européenne, accessible sur eur-lex.europa.eu.
BO	Bulletin officiel. Pour le Sénat français, recueil officiel des questions parlementaires écrites.

4. Acteurs économiques, groupes industriels et organisations interprofessionnelles

Sigle	Forme déployée et glose
JBS	Groupe brésilien dont la dénomination forme les initiales du fondateur José Batista Sobrinho, qui établit l'abattoir originel à Anápolis (Goiás, Brésil) en 1953. Leader mondial des filières viandes, objet central du présent rapport.
J&F	J&F Investimentos S.A. (Brésil) et J&F Investments Luxembourg S.à r.l. Vehicule patrimonial des frères Joesley et Wesley Batista, détenant environ 85 % des droits de vote post-IPO sur JBS N.V.
MHP	Myronivsky Hliboproduct SE. Groupe ukrainien numéro un national de la volaille, holding domiciliée à Chypre puis cotée à Londres. Précédent analytique structurant du dispositif JBS, analysé en Partie IV du rapport.
LDC	Lambert Dodard Chancereul. Groupe avicole français, leader européen de la volaille (CA environ 7 milliards d'euros). Cible d'acquisition potentielle anticipée pour la phase de consolidation 2032-2035.
SOMO	Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen / Centre for Research on Multinational Corporations (Pays-Bas). Auteur du rapport d'avril 2025 « JBS's global tax avoidance hub: Luxembourg ».
FIA	Fédération des Industries Avicoles (France). Représentée par David Le Manour, président, cité dans l'enquête Woessner du 24 avril 2026.
Anvol	Interprofession volaille de chair (France). Représentée par Yann Nédélec, directeur général, cité dans l'enquête Woessner du 24 avril 2026.
Interbev	Interprofession bétail et viandes (France). Signataire du communiqué interprofessionnel français du 4 septembre 2025.
AIBS	Association interprofessionnelle de la betterave et du sucre (France). Signataire du communiqué interprofessionnel français du 4 septembre 2025.
FNSEA	Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles. Principal syndicat agricole français, mobilisé contre l'accord UE-Mercosur.
UVESA	Opérateur avicole espagnol acquis par MHP en 2025. Illustration empirique de la phase de consolidation du modèle MHP.
Vivera	Pôle plant-based néerlandais (trois usines, R&D), acquis par JBS en 2021 pour 341 millions d'euros.
WAP	World Animal Protection. ONG britannique, co-auteur du rapport JBS Tax Research 2025.
BRF	Brasil Foods S.A. Groupe brésilien historique de la volaille et du porc, propriétaire des marques Sadia et Perdigão, fusionné avec Marfrig en 2025 pour former MBRF.
Cargill	Cargill Incorporated. Conglomérat agroalimentaire états-unien privé non coté, troisième opérateur mondial de la viande par sa filiale Cargill Meat Solutions.

Marfrig	Marfrig Global Foods S.A. Groupe brésilien spécialisé dans la viande bovine, fusionné avec BRF en 2025 pour former MBRF.
MBRF	MBRF S.A. Entité issue de la fusion Marfrig-BRF en 2025. Troisième acteur mondial de la viande avec environ 28 milliards de dollars de chiffre d'affaires consolidé et une capacité productive d'environ 8 millions de tonnes annuelles.
Minerva	Minerva Foods. Troisième acteur brésilien du bovin par la production, spécialisé dans l'export premium, opposant à la fusion Marfrig-BRF auprès du CADE (autorité brésilienne de la concurrence).
Pilgrim's Pride	Pilgrim's Pride Corporation. Filiale états-unienne de JBS (acquise en 2009), leader nord-américain de la volaille, contrôlée à 80 pour cent par JBS.
Seara	Seara Alimentos. Filiale brésilienne de JBS spécialisée dans la volaille, le porc et les plats préparés.
Tyson Foods	Tyson Foods Inc. Entreprise états-unienne cotée NYSE, deuxième acteur mondial de la viande avec environ 54 milliards de dollars de chiffre d'affaires en exercice fiscal 2025.

5. Sigles techniques, financiers et de marché

Sigle	Forme déployée et glose
IPO	Initial Public Offering / Introduction en Bourse. JBS N.V. a fait son IPO au NYSE le 12 juin 2025.
NYSE	New York Stock Exchange. Place de cotation principale de JBS N.V. depuis juin 2025.
NASDAQ	National Association of Securities Dealers Automated Quotations. Place de cotation électronique américaine.
BDR	Brazilian Depositary Receipt. Certificat de dépôt brésilien permettant la cotation des actions JBS N.V. sur B3 São Paulo sous le ticker JBSS32.
B3	Brasil, Bolsa, Balcão. Bourse de São Paulo, principale place financière brésilienne.
BEPS	Base Erosion and Profit Shifting. Mécanisme d'érosion de la base imposable et de transfert de bénéfices, identifié par l'OCDE et documenté pour JBS par le rapport SOMO d'avril 2025.
USD	United States Dollar.
EUR	Euro.
RCS	Registre du commerce et des sociétés (Luxembourg, France). Les entités JBS Luxembourg y sont immatriculées sous les numéros B202366, B203410, B203413, B203443, B237579, B276177.
SIC	Standard Industrial Classification. Code de classification industrielle utilisé par Companies House (Royaume-Uni). JBS Global (UK) Limited est immatriculée sous le code SIC 46320 (Wholesale of meat and meat products).
LBR	Luxembourg Business Registers. Registre officiel des sociétés luxembourgeoises.
LEI	Legal Entity Identifier. Identifiant international des entités juridiques (code à 20 caractères).
MDD	Marque de distributeur. Segment commercial où JBS opère via Pilgrim's Europe et JBS Global UK.
N.V.	Naamloze Vennootschap. Société anonyme de droit néerlandais (statut juridique de JBS N.V.).
S.A.	Société anonyme. Statut juridique de JBS S.A. (Brésil) et de plusieurs filiales luxembourgeoises.
B.V.	Besloten Vennootschap. Société à responsabilité limitée de droit néerlandais.

S.A.R.L.	Société à responsabilité limitée. Statut juridique courant des entités luxembourgeoises du groupe JBS.
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Société à responsabilité limitée de droit allemand ou autrichien (statut de JBS Investments GmbH à Vienne).
SAS	Société par actions simplifiée (France). Statut juridique de Moy Park France SAS.
plc	Public limited company. Société anonyme cotée de droit britannique (statut de Pilgrim's Pride Corporation, mais aussi de MHP SE coté à Londres).
LLP	Limited Liability Partnership. Statut courant des cabinets d'avocats internationaux (ex. White & Case LLP).
Ltd	Limited company. Société à responsabilité limitée de droit britannique (ex. JBS Global UK Limited).
Inc.	Incorporated. Forme courante de société de droit américain ou canadien.

6. Doctrine, presse et écoles de pensée

Acronyme	Forme déployée et glose
EGE	École de Guerre Économique (Paris). Fondée par Christian Harbulot, cadre doctrinal de référence du présent rapport.
EPGE	École de Pensée sur la Guerre Économique. Christian Harbulot Auteur de l'article du 17 avril 2026 « UE-Mercosur : anatomie d'un angle mort stratégique » publié sur epge.fr.
CR451	Centre de recherche appliquée de l'EGE. Auteur du documentaire « L'agriculture en guerre économique » (2025), repris dans le cadre théorique du rapport.
JDD	Journal du Dimanche. A publié le 17 avril 2026 l'enquête « Mercosur : une étude alerte sur la guerre économique menée par un cartel de la viande brésilien » fondée sur les travaux de l'EPGE.
STANAG	Standardisation Agreement. Code de standardisation OTAN. Le STANAG 2511 régit la cotation amirauté des sources utilisée dans le présent rapport (lettre de fiabilité A à F, chiffre de crédibilité 1 à 6).
ONG	Organisation non gouvernementale.
VIP	Very Important Person. Référence dans le rapport à la « COP30 VIP List » sur laquelle figuraient les propriétaires de JBS (InfoAmazonia, novembre 2025).

7. Groupes politiques européens et formations parlementaires nationales

Acronyme	Forme déployée et glose
PPE	Parti populaire européen. Groupe politique au Parlement européen, auquel appartient Mme Céline Imart (eurodéputée française, LR).
S&D	Alliance progressiste des socialistes et démocrates au Parlement européen.
Renew Europe	Groupe libéral, social-libéral et centriste du Parlement européen, auquel appartient M. Benoît Cassart (eurodéputé belge, MR).

Verts/ALE	Groupe Les Verts / Alliance libre européenne au Parlement européen, auquel appartient Mme Saskia Bricmont (eurodéputée belge).
LR	Les Républicains. Parti politique français, dont relèvent au Parlement européen plusieurs eurodéputés au sein du groupe PPE.
MR	Mouvement réformateur. Parti politique belge francophone, membre du groupe Renew Europe.
LFI	La France insoumise. Parti politique français.
N-VA	Nieuw-Vlaamse Alliantie / Nouvelle Alliance flamande. Parti politique belge néerlandophone.
MR (parti belge)	Voir MR ci-dessus, à ne pas confondre avec l'abréviation « M. » désignant un homme dans les textes du rapport.
MDB	Movimento Democrático Brasileiro. Parti politique brésilien centriste, formation du président Michel Temer (2016-2018).
PT	Partido dos Trabalhadores. Parti des travailleurs brésilien, formation des présidents Lula da Silva (2003-2010, depuis 2023) et Dilma Rousseff (2011-2016).

Plusieurs notions techniques utilisées dans le rapport ne constituent pas des acronymes mais des concepts doctrinaux assumés et explicités dans le corps du texte - notamment la « capture réglementaire transnationale », la « maskirovka économique », la « stratégie indirecte d'usure » de Coutau-Bégarie, la « manœuvre de découplage » de Poirier, le « capitalisme de conquête » du Brésil des années Lula, la « rente de quota » et la « pré-attribution étatique ». Ces concepts, mobilisés sous leur forme déployée à chaque occurrence significative, n'appellent pas d'entrée spécifique dans ce glossaire.

Annexe 2 - Index consolidé des sources cotées selon STANAG 2511

Le présent index consolide les sources mobilisées dans le rapport, cotées selon le code amirauté OTAN (STANAG 2511) qui associe une lettre indiquant la fiabilité de la source (A complètement fiable à F non évaluable) et un chiffre indiquant la crédibilité de l'information transmise (1 confirmée par d'autres sources à 6 non évaluable). Les références ont été vérifiées par recoupement empirique. La cotation amirauté n'apprécie pas la pertinence d'une source au regard de l'analyse mais sa fiabilité intrinsèque et la crédibilité de l'information transmise.

Sources institutionnelles primaires - cotation A1

N°	Référence	Cote
1	Règlement d'exécution (UE) 2026/888 de la Commission du 20 avril 2026 portant modalités d'application du règlement (UE) n° 952/2013 en ce qui concerne l'ouverture et le mode de gestion de contingents tarifaires pour des produits originaires du Mercosur, JOUE du 21 avril 2026.	A1
2	Accord commercial intérimaire UE-Mercosur (iTA), texte publié au JOUE L 2026/184 du 27 février 2026. Signature au Paraguay le 17 janvier 2026.	A1
3	Décision (UE) 2026/183 du Conseil du 9 janvier 2026 relative à la signature, au nom de l'Union, de l'accord commercial intérimaire UE-Mercosur.	A1
4	Décision (UE) 2026/185 du Conseil du 9 janvier 2026 relative à la signature, au nom de l'Union, de l'accord de partenariat UE-Mercosur (EMPA).	A1
5	Règlement (UE) 2026/687 du 11 mars 2026 portant mise en œuvre des clauses de sauvegarde bilatérales prévues par l'accord de partenariat UE-Mercosur et l'accord intérimaire UE-Mercosur sur le commerce pour les produits agricoles.	A1
6	Parlement européen, résolution du 21 janvier 2026 demandant un avis juridique de la CJUE sur la conformité de l'accord UE-Mercosur aux traités (vote 334/324/11). Documents B10-0060/2026 et B10-0061/2026. Procédure article 117 §6 du règlement intérieur.	A1
7	Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE), articles 101, 102, 207, 218 §11.	A1
8	Règlement (UE) 2022/2560 du 14 décembre 2022 sur les subventions étrangères faussant le marché intérieur (FSR), JOUE L 330/1 du 23 décembre 2022.	A1

9	Directive (UE) 2024/1760 du 13 juin 2024 sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité (CSDDD).	A1
10	Directive (UE) 2022/2464 du 14 décembre 2022 sur la publication d'informations en matière de durabilité (CSRD).	A1
11	Règlement (UE) 2023/1115 du 31 mai 2023 relatif à la déforestation importée (RDUE).	A1
12	Règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (MAR).	A1
13	Directive 2014/24/UE du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics, article 57.	A1
14	Code français de la commande publique, articles L.2141-1 à L.2141-11.	A1
15	Code de commerce français, article L.225-102-4 (devoir de vigilance, loi 2017-399 du 27 mars 2017).	A1
16	JBS N.V., Form F-4/A (déclaration d'enregistrement SEC, 2024-2025) ; Form 6-K du 25 juin 2025 sur le NYSE listing ; communiqué officiel du 25 juin 2025.	A1
17	JBS USA Lux S.A., Indenture du 13 décembre 2023 ; Supplemental Indenture du 3 juillet 2025 (déposés SEC).	A1
18	Companies House (Royaume-Uni), JBS Global (UK) Limited, immatriculation n° 04285339, siège Belmont House, Belmont Road, Uxbridge UB8 1HE, code SIC 46320.	A1
19	Communiqué SEC du 14 octobre 2020, "SEC Charges Brazilian Meat Producers With FCPA Violations".	A1
20	Conseil de l'Union européenne, fiche explicative officielle "Les accords UE-Mercosur expliqués" (consilium.europa.eu, mise à jour 2026) ; communiqué du Conseil du 5 mars 2026 sur les clauses de sauvegarde ; communiqué du Conseil du 9 janvier 2026 sur la signature.	A1
21	Commission européenne, page officielle "EU-Mercosur: Text of the agreement" et Access2Markets, "Accord de partenariat UE-Mercosur et accord commercial intérimaire" (trade.ec.europa.eu).	A1
22	Commission européenne, Représentation en France, communiqué du 30 avril 2026 "L'accord commercial UE-Mercosur entre en application provisoire".	A1
23	INRAE Productions Animales, Le commerce mondial, européen et français de viande de volailles, mars 2025.	A1
24	FranceAgriMer, données statistiques douanières 2023-2026.	A1
25	Idele - Institut de l'Élevage, données et notes 2023-2025 ; rapport "UE-Mercosur et viande bovine" (note Pleinchamp 2024).	A1

26	Ministère français de l'Agriculture, "La compétitivité agricole du Brésil : le cas des filières d'élevage".	A1
27	USDA Foreign Agricultural Service, Poultry and Products Annual et Semi-annual Reports (Kyiv, Ukraine), 2024-2025 - données TRQ et MHP.	A1
28	Question écrite Sénat n° 26-08306 de M. Fabien Genet, BO Sénat 2026.	A1
29	Question Assemblée nationale n° 11534 (Fabien Di Filippo, septembre 2023) sur les importations de volailles ukrainiennes.	A1
30	Question parlementaire E-001977/2018 et réponse, Parlement européen - financements UE à MHP.	A1
31	Règlement (UE) 2022/870 du 4 juin 2022 - libéralisation des échanges UE-Ukraine.	A1
32	Règlement (UE) 2023/1077 du 6 juin 2023 - prolongation de la libéralisation UE-Ukraine.	A1
33	Stanford FCPA Clearinghouse - base de données actions FCPA.	A1
34	Agence Europe, Europe Daily Bulletin / Bulletin Quotidien Europe n° 13857, 28 avril 2026, article n° 4, rubrique AGRICULTURE / TRADE, « Dans l'accord avec le Mercosur, l'UE conserve une autorité exclusive sur la gestion des contingents tarifaires, assure Christophe Hansen ». Restitue la déclaration du Commissaire européen à l'Agriculture du 27 avril 2026, constituant le contradictoire institutionnel officiel à la thèse de l'abandon de souveraineté formulée par J.-L. Demarty dans Le Point du 24 avril 2026. Source institutionnelle de référence sur les affaires européennes depuis 1953, déclaration officielle d'un Commissaire en exercice rapportée verbatim.	A1
35	JBS S.A., Material Fact « Dual Listing - Update », 14 mars 2025, déposé auprès de la Securities and Exchange Commission (Form 6-K). Document publié sur le portail EDGAR de la SEC. Établit la participation de BNDESPar à hauteur de 20,8 % du capital total de JBS S.A. et la convention de Eventual Remuneration entre J&F et BNDESPar pour un montant maximal de R\$ 500 millions.	A1
36	USDA Foreign Agricultural Service, Argentina - Livestock and Products Semi-annual (report AR2024-0004) et Argentina - Livestock and Products Annual (report AR2024-0013), Buenos Aires, 2024. Données quantitatives sur les exportations bovines argentines : 920 000 tonnes carcass weight equivalent en 2024, 860 000 tonnes projetées en 2025.	A1
37	Tyson Foods Inc., Form 8-K, communiqué de résultats du Quatrième trimestre et de l'exercice fiscal 2025, déposé auprès de la SEC le 10 novembre 2025. Document établissant le chiffre d'affaires annuel 2025 du groupe à environ 54 milliards de dollars.	A1

Sources de premier rang : déclarations d'experts citées dans la presse - cotation A2

N°	Référence	Cote
38	Jean-Luc Demarty, ancien Directeur général de l'Agriculture (2005-2010) puis du Commerce extérieur (2011-2019) de la Commission européenne. Déclarations dans Le Point (24 avril 2026) et sur LinkedIn (2026).	A2
39	Thierry Pouch, économiste aux Chambres d'agriculture France, auteur de référence sur l'internationalisation des firmes brésiliennes de la viande. Déclarations Le Point, 24 avril 2026.	A2
40	Christian Harbulot, expert en Intelligence économique, Article EPGA du 17 avril 2026.	A2
41	David Le Manour, président de la Fédération des Industries Avicoles (FIA). Déclarations Le Point, 24 avril 2026.	A2
42	Yann Nédélec, directeur général de l'Anvol (interprofession volaille de chair). Déclarations Le Point, 24 avril 2026.	A2
43	Benoît Cassart, eurodéputé belge (MR/Renew Europe), élu en 2024, agriculteur. Lettre du 23 avril 2026 aux Commissaires Christophe Hansen et Wopke Hoekstra ; déclarations multiples L'Avenir (janvier 2026), Localtis (11 mai 2026).	A2
44	Céline Imart, eurodéputée française (PPE/LR), agricultrice. Déclarations Journal du Dimanche (17 avril 2026) et Localtis (11 mai 2026).	A2
45	Pascal Canfin, eurodéputé Renew, déclarations Libération et France Info (1er février 2024).	A2
46	Saskia Bricmont, eurodéputée Verts/ALE (Belgique), déclarations L'Avenir, janvier 2026.	A2
47	Princes Group plc et Newlat Food S.p.A., communiqués officiels 2024-2025 sur l'acquisition.	A2
48	Vincent Kiezebrink, Senior Researcher SOMO, chercheur principal du rapport JBS-Luxembourg.	A2
49	Tim Vasudeva, Head of Private and Public Sector Finance, World Animal Protection - rapport JBS Tax Research 2025.	A2
50	Council on Foreign Relations, "Brazil's Corruption Fallout", novembre 2018.	A2
51	Brazilian Association of Meat Exporting Industries (ABIEC), communiqué de presse, 7 janvier 2025, consolidant les données du Ministère du Développement, de l'Industrie, du Commerce et des Services (MDIC) du Brésil : exportations bovines brésiliennes 2024 de 2,89 millions de tonnes, en hausse de 26,2 % en volume contre 2023, pour un revenu de 12,8 milliards de dollars.	A2

Sources institutionnelles secondaires et presse de référence - cotation B1 / B2

N°	Référence	Cote
52	Géraldine Woessner, "Mercosur : comment la Commission européenne a offert son marché au leader mondial de la viande", Le Point, 24 avril 2026. [Source précédemment référencée à tort comme "Politique Internationale, 25 avril 2026" ; correction validée par publication LinkedIn officielle de l'auteure et profil "Le Point".]	B2
53	Michel Tendil, "Accord UE-Mercosur : le renard brésilien JBS bientôt dans le poulailler européen", Localtis / Banque des Territoires, 11 mai 2026.	B2
54	Journal du Dimanche, "Mercosur : une étude alerte sur la guerre économique menée par un cartel de la viande brésilien", 17 avril 2026.	B2
55	Touteleurope.eu, "Accord UE-Mercosur : le Parlement européen repousse la ratification du traité en saisissant la CJUE", 21 janvier 2026 et dossier mis à jour mars 2026.	B1
56	Le Club des Juristes, "Mercosur : le Parlement européen saisit la Cour de justice", 2 février 2026 et brève du 21 janvier 2026.	B1
57	France 24, Boursorama (dépêche Reuters), Franceinfo - couverture du vote PE du 21 janvier 2026.	B1
58	Représentation en France et au Luxembourg de la Commission européenne, communiqués 2026 ; pages officielles distinguer le vrai du faux.	B1
59	Reussir Les Marchés, "Mercosur : pourquoi la gestion des quotas de viande et volaille pose question", 27 avril 2026.	B2
60	Pleinchamp / Idele, "UE, Mercosur et viande bovine : entre dope et dupes", novembre 2024.	B2
61	L'Avenir, "Mercosur : pour Benoît Cassart, von der Leyen se fout du parlement européen", 6 janvier 2026 ; "Souveraineté alimentaire et réciprocité au cœur des critiques en Belgique", 9 janvier 2026 ; mars 2026.	B2
62	Lofficieldesmetiers.fr, "Mercosur : top départ des contingents tarifaires au 1er mai 2026", avril 2026 - veille réglementaire.	B2
63	Doctrine.fr, "Règlements de l'Union européenne signés en 2026" - répertoire de l'activité normative européenne.	B2
64	Le Monde, Les Échos, Le Figaro, Libération - couverture de l'accord UE-Mercosur, janvier-mai 2026.	B2
65	The Grocer, "Pilgrim's Pride brings in boys from Brazil", janvier 2025.	B2

66	Farmers Journal, "Moy Park subsumed into Pilgrim's Europe", avril 2025.	B2
67	Inside Climate News, "The World's Biggest Meat Company Goes Public on NYSE", avril 2025.	B2
68	InfoAmazonia, "Brazilian Government Puts JBS Owners on COP30 VIP List", novembre 2025.	B2
69	Sentient Media, "How JBS - the World's Largest Meat Company - Avoids Paying Taxes", 20 février 2026.	B2
70	Corporate Knights, "Report exposes brazen tax avoidance by meat giant JBS", septembre 2025.	B2
71	Politique Matin et Economie Matin, dossiers JBS-Mercosur avril 2026.	B2
72	Plataforma Tierra, "Reflections on UVESA acquisition by MHP", avril 2025.	B2
73	Bankwatch, dossier Myronivsky Hliboproduct (MHP) - portefeuille projet.	B2
74	Business Now Malta, "Malta's \$12 billion role in the world's largest meat processor", mai 2025.	B2
75	Fleischwirtschaft, "JBS S.A. completes Toledo Group acquisition", 20 juillet 2010.	B2
76	JBS Foods Group, jbsfoodsgroup.com et jbsglobal.com - communiqués institutionnels du groupe.	B2
77	Pilgrim's Investor Relations, JBS Global UK LinkedIn - communications officielles.	B2
78	Anvol, communiqué "Le cri d'alarme de la filière des volailles françaises contre les giga-fermes-usines", 22 mai 2024 ; communiqués 2024-2026.	B2
79	Eiwit Trends, Vleesmagazine, Marketing Tribune Food - acquisitions Vivera et De Vegetarische Slager, 2025.	B2
80	White & Case LLP, communiqué "White & Case advises JBS on landmark NYSE listing", juin 2025.	B2
81	The AgriBiz, « JBS Secures BNDES Approval for US Listing », 17 mars 2025, rapportant l'accord J&F / BNDESPar conditionnant l'approbation par la banque publique brésilienne de la double cotation NYSE-B3 de JBS et documentant l'investissement cumulé de BNDES dans JBS à hauteur de 8,1 milliards de reais depuis 2007.	B2
82	Tom Polansek et Ana Mano, « JBS' pursuit of dual share listing created dilemma for BNDES », Reuters via The Poultry Site et The Beef Site, 17 mars 2025. Analyse du dilemme institutionnel de BNDESPar, actionnaire clef de JBS depuis 2007 dans le cadre de la stratégie brésilienne des champions nationaux.	B2
83	MercoPress, « Brazilian corporations consolidate a leading share in the global meat market », Montevideo, 6 août 2025,	B2

	restituant l'opération de fusion Marfrig/BRF en MBRF S.A. : capacité productive consolidée de 8 millions de tonnes annuelles, chiffre d'affaires de 28 milliards de dollars, présence dans 117 pays.	
--	--	--

Sources de centres de recherche et organisations non gouvernementales - cotation B2 / B3

N°	Référence	Cote
84	CR451, documentaire "L'agriculture en guerre économique", 2025.	B2
85	SOMO (Centre for Research on Multinational Corporations), "JBS's global tax avoidance hub: Luxembourg", avril 2025. Chiffres : 17 entités luxembourgeoises, 58 Md\$ d'actifs, 22 Md\$ de prêts intra-groupe en 2022, 221-442 M\$ d'évitement fiscal 2019-2022, 2,8 Md\$ de bénéfices avant impôts pour 0,5 M\$ d'impôts effectifs.	B2
86	World Animal Protection, JBS Tax Research Report 2025 ; rapport "JBS Barclays Tax Avoidance", novembre 2025 (£185 M de prêts via Luxembourg et Bermudes).	B2
87	BankTrack et Profundo, investigation Rabobank-JBS - 732 M\$ acheminés vers Bermudes/Luxembourg.	B3
88	Greenpeace International, "Why investors should think twice before going Dutch with JBS" ; Greenpeace Luxembourg, communiqués 2025.	B3
89	Mighty Earth, briefings investisseurs sur JBS NYSE listing.	B3
90	Global Witness, "Why meatpacker JBS's IPO matters for the planet".	B3
91	Foodwatch, "Révélations : importation illégale de viande liée à la déforestation de l'Amazonie".	B3
92	((o)eco, enquête sur JBS, Marfrig, Minerva et 14 sociétés en paradis fiscaux, 2021.	B3
93	Vegan FTA, "JBS Tax Avoidance Tactics Spark Alarm", octobre 2025.	B3

94	Quota Climat et associations partenaires - publications environnementales 2025-2026.	B3
----	--	----

Sources de complément avec réserve méthodologique - cotation

C2

N°	Référence	Cote
95	Wikipedia (versions française et anglaise) - articles JBS S.A., JBS Foods International, PrJSC MHP, Accord UE-Mercosur, Benoît Cassart.	C2
96	North Data - données automatisées sur les entités JBS Luxembourg (RCS B202366, B203410, B203413, B203443, B237579, B276177).	C2
97	Law Insider - définitions juridiques tirées des contrats SEC.	C2
98	Alinvest, Meatborsa, Juriguide, Greenetvert, Humundi - sources web spécialisées 2025-2026.	C2

Cadre théorique mobilisé - auteurs académiques de référence

N°	Référence	Cote
99	Stigler George J., "The Theory of Economic Regulation", Bell Journal of Economics, 1971 - matrice de la capture réglementaire.	A1
100	Krueger Anne O., "The Political Economy of the Rent-Seeking Society ⁶⁶ ", American Economic Review, 1974 - matrice de la rent-seeking society.	A1
101	Coutau-Bégarie Hervé, Traité de stratégie, Économica, plusieurs éditions - analyse de la stratégie indirecte d'usure.	A1

⁶⁶ Anne O. Krueger, *The Political Economy of the Rent-Seeking Society*, American Economic Review, vol. 64, n° 3, juin 1974, p. 291-303. L'article a inauguré tout un champ de la théorie économique consacré aux mécanismes de captation de rentes. Cotation A1.

102	Poirier Lucien, Stratégie théorique - analyse de la manœuvre de découplage.	A1
103	Godet Michel, Manuel de prospective stratégique, Dunod - cadre méthodologique de la prospective opérationnelle.	A1
104	Krugman Paul, contributions à l'analyse du commerce international (économie géographique) ^{67 68 69} .	A1
105	Rodrik Dani, contributions à l'analyse des accords commerciaux profonds ^{70 71 72} .	A1
106	Harbulot Christian, fondements méthodologiques de l'intelligence économique et de la guerre économique - École de Guerre Économique.	A2

La cotation amirauté n'apprécie pas la pertinence d'une source au regard de l'analyse mais sa fiabilité intrinsèque et la crédibilité de l'information transmise. Une source B2 peut donc apporter des éléments déterminants si elle est correctement triangulée, comme c'est le cas pour le rapport SOMO d'avril 2025, dont les ordres de grandeur ont été repris par plusieurs publications de presse économique internationale (Sentient Media, Corporate Knights, Vegan FTA) sans contestation factuelle. À l'inverse, plusieurs sources A1 (textes normatifs UE, communiqués officiels) sont mobilisées dans le rapport sans être pour autant interprétées de manière neutre - leur fiabilité intrinsèque n'épuise donc pas le travail analytique requis sur les significations stratégiques qu'elles peuvent porter.

⁶⁷ Paul R. Krugman, *Increasing Returns, Monopolistic Competition, and International Trade*, Journal of International Economics, vol. 9, 1979, p. 469-479 ; *Is Free Trade Passé ?*, Journal of Economic Perspectives, vol. 1, n° 2, automne 1987, p. 131-144 ; Elhanan Helpman et Paul Krugman, *Market Structure and Foreign Trade*, MIT Press, Cambridge, 1985. Cotation A1.

⁶⁸ Cf. supra note n° 73.

⁶⁹ Paul R. Krugman, *Is Free Trade Passé?*, Journal of Economic Perspectives, vol. 1, n° 2, automne 1987, p. 131-144. Cotation A1.

⁷⁰ Dani Rodrik, *The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy*, W.W. Norton et Oxford University Press, New York/Oxford, 2011. Voir également *Has Globalization Gone Too Far?*, Institute for International Economics, Washington DC, 1997. Cotation A1.

⁷¹ Dani Rodrik, *Has Globalization Gone Too Far?*, Institute for International Economics, Washington DC, 1997. Cotation A1.

⁷² Cf. supra note n° 76.

Annexe 3 - Justification méthodologique des trois trajectoires prospectives (60 % / 30 % / 10 %)

I - Cadre épistémologique : anticipation calibrée et vérité stratégique

Les estimations probabilistes formulées au titre des trois trajectoires de déploiement du dispositif iTA-JBS - environ 60 % pour la trajectoire centrale, 30 % pour la trajectoire de mobilisation politique réussie, 10 % pour la trajectoire d'aggravation par défaillance institutionnelle - n'appartiennent pas au registre de la prédiction probabiliste fréquentiste, et ne sauraient être interprétées sous le régime du calcul bayésien classique. Elles relèvent de la méthodologie prospective française codifiée par Gaston Berger, Bertrand de Jouvenel et Michel Godet, puis systématisée dans l'école de la prospective stratégique contemporaine. Sous ce régime, l'anticipation chiffrée constitue un instrument d'éclairage de la décision, dont la valeur d'usage ne se confond pas avec sa valeur prédictive.

La distinction structurante entre vérité stratégique et vérité prédictive est ici déterminante : une anticipation calibrée demeure pleinement valide alors même que l'événement empiriquement observé s'en écarterait, dès lors qu'elle a rempli sa fonction d'éclairage et qu'elle a induit l'engagement opportun des leviers correctifs. Les pourcentages retenus doivent donc être lus comme des anticipations calibrées assorties d'un coefficient de stress prudentiel, produit d'un protocole de Delphi modifié appliqué à des indicateurs convergents indépendants, et non comme l'output d'une modélisation stochastique close.

II - Trajectoire centrale (60 %) : l'ancrage analogique

MHP

L'estimation de la trajectoire centrale repose, à titre principal, sur l'ancrage analogique offert par le précédent ukrainien MHP, dont la documentation empirique est désormais consolidée par les rapports successifs de l'USDA Foreign Agricultural Service (source 34, cote A2) et confirmée par les analyses concordantes de MM. David Le Manour, président de la Fédération des Industries Avicoles, et Yann Nédélec, directeur général de l'Anvol (sources 37 et 38, cote

B2). Quatre éléments de comparabilité opérationnelle justifient le transfert analogique : la gestion étatique discrétionnaire des contingents tarifaires sous le régime de l'accord d'association - DCFTA pour l'Ukraine, iTA pour le Mercosur -, la captation effective supérieure à 90 % par l'opérateur dominant, le délai de mobilisation politique européenne d'environ huit années, et le redéploiement consécutif de la rente dans l'acquisition d'actifs industriels européens - Perutnina Ptuj en 2021, Uvesa en 2024.

Le pourcentage de 60 % retenu reflète cependant une décote prudentielle explicite par rapport à l'observation empirique ukrainienne, qui atteint plus de 90 %. Trois facteurs divergents justifient cette décote : la maturité supérieure de l'arsenal normatif européen en 2026 par rapport à 2017, le caractère désormais public de l'avertissement stratégique consécutif à la publication de l'enquête de Mme. Géraldine Woessner dans Le Point (source 35, cote B2) et aux travaux concomitants de l'École de Pensée sur la Guerre Économique (source 61), et l'existence d'un dispositif d'alerte interprofessionnel constitué dont l'Ukraine ne disposait pas en 2017.

III - Trajectoire de mobilisation correctrice (30 %) : arsenal normatif et obstacles d'activation

L'estimation de la trajectoire de mobilisation correctrice s'appuie sur un raisonnement combinant la maturation effective de l'arsenal normatif européen et l'évaluation des obstacles d'activation observables. L'arsenal en question constitue un fait juridique objectivable : le règlement (UE) 2022/2560 sur les subventions étrangères faussant le marché intérieur, entré en vigueur en décembre 2022 (source 1, cote A1), le règlement (UE) 2023/1115 relatif à la déforestation importée, entré en application en décembre 2024 (source 5, cote A1), la directive (UE) 2024/1760 sur le devoir de vigilance des entreprises adoptée en juin 2024 (source 3, cote A1), et le projet de directive ATAD3 sur les coquilles vides juridictionnelles, en discussion avancée depuis 2022-2023, dessinent désormais un corridor normatif suffisamment dense pour soutenir l'activation coordonnée des sept leviers correctifs identifiés dans la matrice à cinq axes du présent rapport.

La probabilité retenue intègre cependant la pondération des obstacles d'activation : fatigue institutionnelle face aux dossiers agricoles, hétérogénéité des positions intergouvernementales, capacité administrative limitée des services de la Commission, captation d'agenda par les crises géopolitiques concurrentes. La publication de rapports

stratégiques structurants, dont le présent document constitue un exemple, est explicitement intégrée comme variable de basculement, dans la mesure où l'expérience MHP démontre que la documentation publique de l'angle mort est une condition nécessaire - sans être suffisante - de la mobilisation politique correctrice.

IV - Trajectoire d'aggravation (10 %) : conditions politiques d'un blocage des leviers

L'estimation de la trajectoire d'aggravation procède d'une objectivation des conditions politiques susceptibles de produire un blocage des leviers correctifs et un déploiement intégral du dispositif iTA-JBS. Trois ordres de facteurs convergents sont retenus : la pression continue des États membres favorables au libre-échange élargi, dont les positions sont documentées dans les actes du Conseil et dans les déclarations publiques de la Commission ; la dépriorisation tendancielle des dossiers agricoles dans l'agenda institutionnel, attestée par la marginalisation du débat sur les contingents tarifaires lors du vote de l'acte d'exécution du 20 avril 2026, marginalisation analysée par M. Jean-Luc Demarty, ancien directeur général du Commerce extérieur de la Commission (source 26, cote A2) ; et la captation possible de l'agenda institutionnel par les crises géopolitiques concurrentes.

Le caractère résiduel de cette trajectoire reflète l'existence objective de contre-forces - mobilisation des cinq États ayant exprimé des réserves au Conseil (France, Pologne, Hongrie, Irlande, Autriche), saisine de la Cour de justice de l'Union européenne par le Parlement européen, perspective de ratification non acquise - qui rendent improbable, sans être impossible, le scénario d'un effacement intégral des leviers correctifs.

V - Justification de l'asymétrie 60-30-10 : triple ancrage empirique, normatif et politique

L'asymétrie de la distribution 60-30-10 n'est pas le produit d'une convention arithmétique mais résulte d'un triple ancrage empirique, normatif et politique qu'il convient d'explicitier pour garantir l'opposabilité doctrinale de la prospective. L'ancrage empirique - le poids du précédent MHP - justifie l'attribution majoritaire de probabilité à la trajectoire centrale, dans la mesure où la configuration institutionnelle de l'iTA reproduit pour l'essentiel les paramètres opérationnels du DCFTA Ukraine. L'ancrage normatif - l'existence sédimentée mais non encore

mobilisée des sept leviers correctifs en droit positif européen - justifie l'attribution d'une probabilité substantielle, non marginale, à la trajectoire de mobilisation. L'ancrage politique - la configuration probable des arbitrages institutionnels sur l'horizon 2026-2032 - justifie la position résiduelle, non négligeable, de la trajectoire d'aggravation.

Une distribution alternative de type 50-35-15 sous-estimerait le poids du précédent MHP en minorant le coefficient d'inertie institutionnelle européenne ; une distribution inverse de type 70-25-5 sous-estimerait l'effet structurant de l'arsenal normatif désormais constitué et l'effet d'avertissement de la documentation stratégique publique. La distribution retenue représente donc l'équilibre argumentatif que la documentation actuellement disponible permet de soutenir, sous réserve d'ajustement à mesure que les indicateurs d'avancement deviendront empiriquement mesurables.

VI - Rendement marginal et raison stratégique de l'exercice prospectif

La justification ultime de l'exercice prospectif réside dans la fonction analytique conférée par l'écart entre les trois trajectoires. La distance qui les sépare en termes de conséquences opérationnelles - du simple au quadruple en rente annuelle captable, du simple au sextuple en nombre d'acquisitions structurantes sur la décennie 2026-2035 - confère un rendement marginal exceptionnellement élevé à l'engagement précoce des leviers correctifs. Un investissement institutionnel modeste sur la phase d'établissement du dispositif (2026-2028) peut produire un basculement de la trajectoire centrale vers la trajectoire de mobilisation correctrice, avec un effet de levier que les analyses traditionnelles de coût-bénéfice peinent à objectiver.

Cette asymétrie de rendement constitue la raison stratégique fondamentale qui justifie l'exercice prospectif au sens de Berger et de Jouvenel : il ne s'agit pas de prédire ce qui adviendra, mais d'éclairer les conditions de basculement entre des trajectoires aux conséquences radicalement asymétriques, et de fournir au décideur les éléments d'arbitrage qui lui permettent de mobiliser les leviers correctifs avec la précocité requise. Sous ce régime, une anticipation qui se révélerait a posteriori contredite par les faits - par exemple parce que la mobilisation institutionnelle qu'elle aura suscitée aura effectivement dévié la trajectoire centrale vers la trajectoire correctrice - aura rempli sa fonction d'éclairage avec plus de succès encore que si elle s'était confirmée.

VII - Garantie méthodologique et adaptation programmée

La présente justification méthodologique n'est pas un exercice clos. Les estimations probabilistes formulées sont conçues comme révisables annuellement à mesure que les indicateurs d'avancement du dispositif iTA-JBS deviendront empiriquement mesurables : le taux effectif de captation des licences brésiliennes par JBS N.V. à l'issue des premiers exercices contingentaires, l'occurrence d'acquisitions européennes structurantes par le groupe ou ses filiales, le niveau d'activation observable des sept leviers correctifs identifiés dans la matrice à cinq axes, l'évolution des positions des cinq États ayant exprimé des réserves au Conseil, le sort de la saisine du Parlement européen devant la Cour de justice de l'Union européenne. Chacun de ces indicateurs constitue un point d'inflexion potentiel justifiant la réactualisation périodique de l'estimation.