

SOMMAIRE

2 LE MOT DU PRÉSIDENT

ACTUALITÉ

3-6 L'ingénierie publique dans les territoires ruraux

7-8 Les Collectivités Apprenantes : introduction

BONNES PRATIQUES

9-11 Prix de l'Innovation de l'AFIGESE
5 questions au Département du Calvados

12-16 Prix de l'Innovation de l'AFIGESE
5 questions à la Ville et Métropole de Rennes

17 EN BREF

VIE DE L'ASSOCIATION

18-19 Un nouveau Président pour l'AFIGESE

20 Les Assises de l'AFIGESE 2022
du 21 au 23 septembre à Rennes

21 Les Rencontres d'Actualité de l'AFIGESE en Occitanie

22 Lancement du Prix de Mémoire de Master 2022

23 En 2022, rejoignez un groupe de travail !

24 Formez-vous avec l'AFIGESE et nos formations en intra

25 Les offres d'emploi

25 Agenda

26 ON EN PARLE





Pascal BELLEMIN
Président de l'AFIGESE

Chères et chers collègues,

C'est un grand honneur que m'a fait le Conseil d'administration, le 15 décembre dernier, en m'élisant président de l'AFIGESE.

Un grand honneur et un grand défi de succéder à des présidents, comme Luc Alain Vervisch, Eric Portal, Laurent Mazière et Françoise Fleurant-Angba, qui ont incontestablement marqué l'histoire de l'AFIGESE, de son développement et de ses travaux, par leur vision et leur compétence.

Un grand honneur, aussi, de présider une association qui a pris, au fil des ans, une place grandissante dans le paysage financier et gestionnaire du secteur public local.

Je débute donc ce mandat avec beaucoup d'humilité mais avec l'ambition de renforcer encore la place de l'AFIGESE et de vous offrir des lieux d'échange et de réflexion et des formations adaptés aux enjeux qui se dessinent dans cette période qui devrait être marquée par de nombreux changements.

L'AFIGESE devra, ainsi, davantage intégrer dans ses travaux les implications de la transition écologique et, plus largement, du développement durable, sur nos pratiques en matière financière (budgétisation verte, financements verts, comptabilité multi-capitaux, etc...), de contrôle de gestion ou d'évaluation des politiques (indicateurs adaptés, etc...) ou de la place croissante de la population, et notamment des citoyens, dans les choix publics.

C'est la raison pour laquelle, après des Assises 2021 ayant mis en exergue nombre de ces mutations engagées, nous nous retrouverons en septembre 2022 dans la belle ville de Rennes pour échanger et réfléchir au retour des citoyens dans l'action publique.

L'AFIGESE devra aussi poursuivre sa régionalisation et développer une offre adaptée aux plus petites collectivités, renforcer ses partenariats avec le monde académique et les autres associations professionnelles, et continuer de peser dans le débat public, notamment en matière fiscale, afin de contribuer au développement d'une décentralisation équilibrée, à laquelle nous sommes tous attachés. Vous trouverez assurément dans cette nouvelle édition de la lettre de l'AFIGESE de quoi nourrir vos réflexions et vous informer, sur les enjeux de l'ingénierie publique dans les territoires ruraux ou des organisations apprenantes ou revenir sur des expériences primées par l'association pour leur qualité et leur dimension innovante.

Je vous en souhaite bonne lecture.

A bientôt.

Très cordialement à tous.



Christophe MARQUES

Directeur de l'Agence Départementale d'Appui aux
Collectivités des Côtes d'Armor

L'ingénierie publique dans les territoires ruraux

Rapports parlementaires, articles réguliers dans la presse spécialisée, journées nationales et même travaux universitaires : le sujet de l'ingénierie publique dans les territoires ruraux mobilise, et depuis longtemps déjà. Pour schématiser, l'enjeu est de savoir comment les territoires ruraux, avec des communes qui ne disposent pas de moyens financiers et humains suffisants pour internaliser de manière pérenne des compétences en ingénierie, peuvent trouver les ressources suffisantes pour développer puis porter les politiques publiques indispensables à leur aménagement.

Concrètement, comment une commune qui compte 500 habitants, qui partage son secrétaire de mairie avec la commune voisine et dont l'équipe technique se résume à un ou deux agents opérationnels, va pouvoir porter un projet de réaménagement de son centre-bourg où vont se jouer notamment des enjeux de circulation, de stationnement, de gestion alternative des eaux pluviales, de patrimoine ? Et si, il faut aussi agrandir l'école primaire, située au milieu du bourg, car une nouvelle classe est ouverte ? Nous mesurons, à travers ces exemples, la difficulté à laquelle l'équipe municipale se trouve confrontée.

Pendant longtemps, cette commune avait pu compter sur le concours de l'Etat à travers l'ATESAT (assistance technique pour des raisons de solidarité et d'aménagement du territoire). L'ATESAT était une aide destinée aux communes ou groupements de communes ne disposant pas des moyens humains et financiers nécessaires pour l'exercice de leurs compétences dans les domaines de la voirie, de l'aménagement et de l'habitat. Elle se traduisait par la fourniture gratuite de conseils et d'une assistance par les services de l'Etat (les DDE).

Pour diverses raisons, rappelées dans le rapport d'information de juillet 2020 de la sénatrice Josiane Costes et du sénateur Charles Guené, l'Etat arrête ce dispositif au 1er janvier 2014, sans que les conséquences de l'arrêt de ce service sur les territoires ruraux n'aient été vraiment anticipées.

Certes, l'ingénierie publique au service des territoires ruraux ne se résumait pas à l'ATESAT avant 2014. L'ATESAT était seulement l'outil opérationnel d'une ingénierie du quotidien. Toutefois, l'arrêt de cette mission reste un

événement majeur, encore très présent dans les souvenirs des élu(e)s, qui peut servir de point de départ pour montrer l'évolution des relations entre l'Etat et les collectivités en matière d'ingénierie publique en milieu rural. Cette évolution se traduit par un repositionnement de l'Etat (I) qui a conduit à une montée en puissance des collectivités (II), avec désormais une interrogation sur l'articulation de ces différents outils (III)

I - Un repositionnement de l'Etat : entre expertise et confortement

La fin de l'ATESAT n'a pas marqué l'arrêt de l'appui apporté par l'Etat aux territoires ruraux. Il s'agit plutôt d'un repositionnement qui s'articule autour de deux axes : en termes opérationnels, un recentrage sur l'expertise et un confortement de postures plus classiques.

Un repositionnement pour les fonctions opérationnelles

A partir de 2014, l'Etat articule ses interventions opérationnelles autour de l'idée de « nouveau conseil aux territoires » (NCT). La formalisation du NCT attendra une note technique du 7 juillet 2016. Elle précise que « l'enjeu de cohérence et de solidarité territoriale aux différentes échelles implique une présence de l'Etat plus stratégique et ciblée ». Dorénavant,

les DDT(M), mais aussi les DREAL, pourront apporter un appui pour l'émergence de stratégies globales ou encore pour l'appui méthodologique aux collectivités confrontées à des enjeux particuliers, et cela dans une logique partenariale. A la même époque est créé le CEREMA (centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement), qui devient l'opérateur expert de l'Etat.

« Le repositionnement de l'Etat se heurte à la contrainte des effectifs de la fonction publique d'Etat dans une courbe qui se croise avec celle des besoins croissants en ingénierie. »

... L'Etat se concentre ainsi désormais sur les opérations stratégiques ou complexes et sur un apport d'expertise. Selon la nouvelle politique, ce repositionnement ne doit néanmoins pas gommer l'appui aux territoires dépourvus d'une ingénierie suffisante – laissant entendre un Etat plus présent là où il y a déficit.

A ce titre, si la création, en 2020, de l'Agence nationale pour la cohésion des territoires (ANCT), peut être lue politiquement comme une volonté de réimplanter l'ingénierie d'Etat dans les territoires – confirmée par la forte communication autour du travail de cette agence nationale – la lecture des textes montre plutôt une certaine continuité du positionnement. En effet, l'ANCT reprend simplement cette logique en deux axes : assistance pour les projets complexes et intervention en subsidiarité. Aussi, au niveau des territoires, la création de l'ANCT ne semble pas, pour l'instant en tout cas, avoir profondément bouleversé le paysage.

Reste que ce repositionnement se heurte, au quotidien, à la contrainte des effectifs de la fonction publique d'Etat dans une courbe qui se croise avec celle des besoins croissants en ingénierie.

Se focaliser sur l'intervention opérationnelle de l'Etat serait toutefois ne pas rendre complètement compte de son rôle en le limitant à celui d'opérateur en matière d'ingénierie. Or l'Etat, au sens large, porte aussi d'autres fonctions.

Le confortement des autres fonctions de l'Etat en matière d'ingénierie

Tout d'abord, l'Etat reste le partenaire des collectivités au sein de différents outils d'ingénierie communs. C'est le cas pour les agences d'urbanisme et de développement et pour les Conseils en Architecture, Urbanisme et Environnement (CAUE), deux outils où l'Etat dispose d'une place de droit. Même si les agences d'urbanisme et de développement sont plutôt portées par des agglomérations de taille plus importante, leur mission d'interfaçage et d'articulation des échelles territoriales les conduit souvent à apporter leur compétence au service de territoires ruraux. Quant au CAUE, ils sont des outils de conseils et d'acculturation très appréciés. Toutefois, l'Etat ne contribue pas financièrement de manière notable à ces structures, qui restent soutenues par les seules collectivités.

On soulignera aussi la montée en puissance, plus récente, des établissements publics fonciers régionaux. Co-pilotés par l'Etat et les Conseils régionaux, ces EPFR jouent dorénavant un rôle important dans de nombreux territoires ruraux,

surtout à l'heure de la sobriété foncière et de la reconquête des friches. Ils ne se limitent pas au portage foncier stricto-sensu, mais fournissent très souvent du conseil voire de l'assistance en matière d'aménagement et d'urbanisme.

Ensuite l'Etat continue à assurer ses fonctions traditionnelles de financeur de l'ingénierie, de facilitateur et de « tutelle ». Cette courte contribution ne permet pas de développer ces trois fonctions, qui sont assez connues et dont on ne dira que quelques mots.

« La montée en puissance des collectivités s'est jouée principalement autour de deux acteurs : le Département et les EPCI. »

L'Etat peut participer au financement de l'ingénierie, directement ou par le biais de ces agences. Il est toutefois très rare qu'il finance des postes en collectivités (on le retrouve dans le cadre du

programme « Petites villes de demain » avec les chef(fe)s de file positionné(e)s au sein des EPCI). Plus souvent, l'Etat ou ses opérateurs vont publier des appels à projets au sein desquels les coûts d'étude (et donc d'ingénierie) pourront être pris en compte. Or la mécanique des appels à projets pose une difficulté particulière aux petites collectivités : elles sont très mal armées pour y répondre... faute d'ingénierie suffisante.

L'Etat peut aussi jouer le rôle d'incitateur pour encourager à faire appel à de l'ingénierie (par exemple à travers les diagnostics de territoire demandés dans le cadre du programme « Petites Villes de Demain » ou le recours à un CEP dans l'instruction de la DSIL, pour ce qui concerne le volet économie d'énergie des bâtiments publics – CEP souvent portés par les collectivités).

L'Etat conserve, enfin, ses prérogatives de « tutelle » pour de nombreux projets (avis des ABF pour les projets en secteur protégé, avis des services des DDT en matière d'urbanisme...). Cette posture peut l'amener, parfois, à se faire force de proposition et de conseil à l'égard des collectivités territoriales.

Au final, ces différentes modalités de repositionnement de l'Etat en matière d'ingénierie publique, quelle que soit la fonction considérée, impliquent inévitablement le développement d'une ingénierie portée par les collectivités.

II - Une montée en puissances nécessaire des collectivités

Est-ce le repositionnement de l'Etat qui a conduit les collectivités à développer une offre d'ingénierie publique au service des territoires ruraux ou est-ce parce qu'une telle offre s'étoffait que l'Etat s'est repositionné ? La réalité varie en fonction des territoires, mais les deux dynamiques s'entrelient certainement. Elles sont confortées par des

... besoins en ingénierie toujours plus accrus, notamment au regard des impératifs de transition.

La montée en puissance des collectivités s'est jouée principalement autour de deux acteurs : le Département et les EPCI.

Le Département, moteur de l'ingénierie au titre de la solidarité territoriale

Le Département a été un acteur majeur du développement de l'ingénierie. Certains conseils départementaux ont décidé de consacrer une partie du temps de leurs équipes au soutien des collectivités rurales de leur territoire. L'ingénierie est donc mobilisée en régie. D'autres départements ont décidé de mettre en place des outils dédiés comme les agences techniques départementales - les ATD - notamment en

Les modèles économiques des ATD reposent sur l'adhésion des collectivités, avec ou sans facturation du temps passé sur chaque dossier. Concrètement, certaines ATD facturent uniquement une adhésion aux communes et EPCI de leurs territoire ; d'autres ATD, dans un modèle qui tend à se développer, sollicitent une adhésion d'un coût moins élevé, mais avec une facturation du temps passé. Souvent le soutien financier du Conseil départemental, au titre de sa compétence en matière de solidarité territoriale, reste important.

Les EPCI, moteurs de l'ingénierie par la mutualisation territoriale

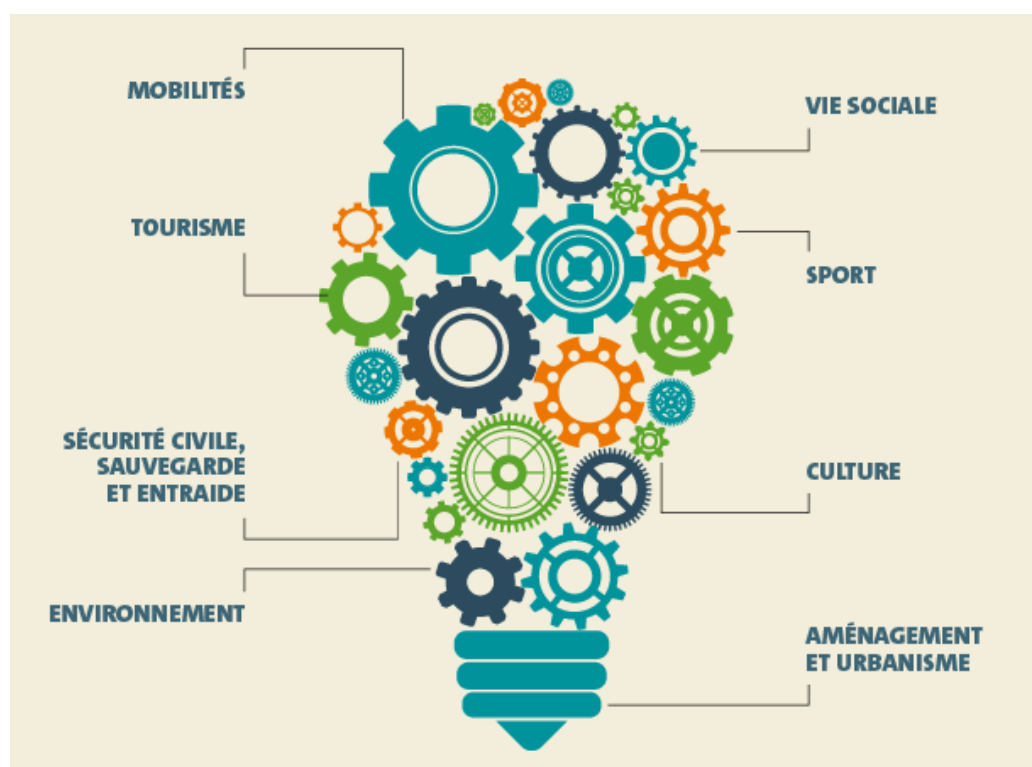
L'autre moteur de développement de l'ingénierie publique en territoire rural est l'intercommunalité. Le mouvement de structuration progressive des intercommunalités a conduit ces dernières à assumer progressivement la mutualisation des compétences en ingénierie. Pour certaines intercommunalités, le phénomène est même assez ancien pour l'eau, la voirie ou encore le bâtiment. Les évolutions stratégiques à l'œuvre autour du renforcement des intercommunalités ont accentué cette tendance au portage de l'ingénierie : eau et assainissement, urbanisme et habitat, gestion des milieux aquatiques et prévention des inondations, économie d'énergie (en lien avec les PCAET...). Il ne s'agit pas seulement pour l'EPCI d'assumer une compétence,

il s'agit aussi et surtout d'être un soutien direct aux projets portés par les communes.

Les modèles organisationnels et économiques sont assez divers. Sur le volet organisationnel, on trouve aussi bien des « services communs » portés par l'EPCI que des sociétés publiques locales ou autres structures ad hoc. Sur le volet économique, même pour les services communs, il arrive souvent que le temps passé par l'ingénierie mutualisée au service d'une commune en particulier soit refacturé.

Le repositionnement de l'Etat lié au renforcement des besoins en ingénierie pour les collectivités rurales a donc conduit à une augmentation du coût de l'ingénierie publique pour les collectivités, coût accompagné par les Départements et EPCI dans certains cas, mais dont une partie repose aussi in

...



prévision de l'arrêt de l'ATESAT. Ce sont des établissements publics administratifs créés à l'initiative des Conseils départementaux et dont la mission est d'apporter une expertise juridique, financière et technique aux communes ou groupements de communes. L'offre de services des ATD est très diversifiée et répond toujours à un contexte territorial particulier. De nombreuses agences proposent des accompagnements en matière d'aménagement urbain, de voirie et de bâtiments. Les ATD accueillent aussi, souvent, les missions d'assistance technique en assainissement collectif portées par les Conseils départementaux (les SATESE). Désormais nombreuses et bien implantées, les ATD se sont posées progressivement comme un acteur majeur de l'ingénierie au service des territoires dans une logique de solidarité, véritables relais de l'ATESAT dans cette ingénierie du quotidien indispensable à la vie des communes rurales.

... III – Vers un système d'ingénierie publique en territoire rural ?

Le lecteur non coutumier du champ de l'ingénierie regarde certainement ce nouveau paysage avec interrogation. Le tableau est, en effet, assez touffu. La question est alors légitime de savoir comment cette pluralité d'acteurs répond réellement, aujourd'hui, aux besoins de notre commune de 500 habitants confrontée au réaménagement de son centre-bourg.

Pour commencer, on ne retrouve, malheureusement, pas tous les acteurs mentionnés dans tous les territoires. Il reste, en France, de nombreux territoires confrontés à un déficit réel d'ingénierie faute de capacité de mobilisation des collectivités pour prendre le relais de l'Etat. Quant à ce dernier, force est de constater que sa promesse d'intervention en soutien des territoires les plus déshérités n'est pas toujours tenue. Dans ces situations, on est moins sur le sujet de la relation Etat / collectivités que sur celui de la prise de relais par l'Etat faute de capacités des collectivités.

Pour les territoires ruraux mieux pourvus, se pose de manière accrue la question de l'articulation de l'ingénierie. Il y a sans doute assez peu de réels doublons, mais ils existent. Cette situation peut générer une forme de concurrence, qui n'est pas toujours néfaste en soi. Parfois, elle peut permettre de porter deux visions très différentes sur un même projet, donc de l'enrichir et de nourrir la réflexion des élus locaux. Même s'il y a du travail pour tous au regard des besoins, ce phénomène de concurrence positive doit rester marginale car, trop développé, il est coûteux en temps comme en argent.

Il y a surtout des complémentarités encore trop peu efficaces,

entre outils des collectivités comme entre les collectivités et l'Etat. Le programme national sur les ponts, lancé par l'Etat en 2020, est une bonne illustration. L'Etat, via le Cerema, a lancé un grand programme national pour diagnostiquer les ouvrages d'art des collectivités les plus modestes. L'initiative est bienvenue, toutefois elle n'a pas été articulée avec un travail de même nature engagée depuis longtemps par de nombreuses ATD. Une concertation et un dialogue en amont auraient permis une meilleure efficacité.

En somme, les acteurs de l'ingénierie publique dans les territoires ruraux ne font pas système dès lors qu'un système repose sur de l'interdépendance et de l'interaction. Il manque au moins deux éléments. En premier lieu, il faut renforcer l'interconnaissance mutuelle. Les acteurs de l'ingénierie ne se connaissent pas tous, ou pas toujours bien. En outre, une collectivité ne sait pas forcément qu'une autre collectivité, pas très loin, a développé une compétence particulière qui pourrait être partagée. Il faut alors savoir faire réseau et faire vivre ce réseau, sans doute bien plus que de chercher un « guichet unique » de l'ingénierie. En second lieu, il faut un lieu de régulation de ce réseau. Plusieurs territoires ont mis en place des groupes ou des commissions qui réunissent à intervalles réguliers les acteurs de l'ingénierie, avec un succès mitigé. Ici, la création de l'ANCT aurait pu - ou pourrait encore - être une opportunité. En effet, elle s'accompagne de la création, à l'échelle du Département, d'un comité local de la cohésion territoriale. Ce comité, qui a vocation à réunir tous les acteurs de l'ingénierie - côté Etat comme côté collectivités - pourrait jouer ce rôle de régulateur. Toutefois, cela exigerait a minima un co-pilotage de l'instance par les collectivités et l'Etat et un véritable travail partenarial - ce qui n'est malheureusement pas le cas dans tous les territoires. Reste que l'instance est encore jeune et qu'un peu d'optimisme, en ce début de nouvelle année, est permis.

Les Collectivités Apprenantes

1

Introduction à «l'Organisation Apprenante»

Les collectivités sont aujourd'hui confrontées à des défis de taille : maintenir, en situation instable, la qualité du service rendu au citoyen, et augmenter la capacité d'innovation du service public local. Pour aider les acteurs publics, les principes de « l'Organisation Apprenante » développés par Peter Senge, proposent un référentiel managérial nouveau dont l'application dans le secteur public est encore inconnue. Pourtant, il peut s'agir là d'une solution managériale puissante, mais qui demande un changement de Culture important au sein des administrations.

L'apprentissage individuel :

En tant que manager, je me suis toujours intéressé aux techniques d'apprentissage individuel, persuadé qu'il s'agissait là d'un levier puissant, générant de la motivation, du sens, permettant aux collaborateurs de gagner en autonomie et en responsabilité. J'en suis toujours convaincu : l'apprentissage agit de manière importante sur le bien-être au travail. Mais l'apprentissage ne se résume pas aux formations. L'apprentissage se trouve aussi et surtout dans l'expérimentation, dans le vécu. C'est la confrontation avec une situation nouvelle et/ou complexe qui génère de l'apprentissage sur un principe d'« accommodation » pour reprendre la notion développée par Piaget.



Tout projet (construction, aménagement, nouvelles procédures...), toute problématique managériale, technique ou juridique, toutes ces situations créent une opportunité d'apprentissage qu'il convient, pour le manager, d'exploiter en encourageant les collaborateurs, en facilitant leurs réflexions et en reconnaissant les résultats quels qu'ils soient.

Mais l'apprentissage est loin de se limiter à la sphère individuelle et les événements actuels valorisent au contraire sa dimension collective.

L'apprentissage collectif :

La crise sanitaire actuelle oblige les collectivités territoriales à s'adapter face à une situation inconnue dans un souci de continuité du service public. Mais pourquoi certaines administrations ont finalement eu plus de facilité à s'adapter que d'autres ? Je suis convaincu qu'une des explications réside dans la présence de prédispositions managériales. Ce vieux système bureaucratique fonctionnant en silo est encore très présent et la rigidité qui en découle rend l'exercice de l'adaptation difficile pour les collectivités. Elles subissent particulièrement l'ère de la mouvance législative contemporaine. C'est ce qui pousse les managers à être créatifs et à intégrer davantage de transversalité dans l'organisation pour plus de fluidité et de réactivité. Le mode projet, l'expérimentation ou le partage des enjeux, permettent de casser les codes et de tirer parti de l'intelligence collective. Plus les organisations « s'entraîneront » au changement, à une prise de recul permanente, au partage des difficultés et à la recherche collective de solutions, plus elles seront à même de faire face à une crise telle que celle que nous vivons.



L'apprentissage collectif est généré à la fois par la manière dont l'équipe va partager son propre vécu, et par la mise en commun des savoirs individuels. D'une certaine manière, l'apprentissage collectif vient transcender l'apprentissage individuel.

... De l'apprentissage à l'apprenance :

Le principe même d'apprenance réside dans le fait de capter et d'exploiter toute situation capable de générer l'apprentissage pour évoluer. Cette évolution perçue conforte les membres de l'organisation dans la recherche d'expérience, les poussant ainsi à l'expérimentation. Ainsi l'aversion au risque diminue et les capacités d'innovation et de résilience augmentent. La stratégie managériale devrait ainsi inclure la Culture du changement.

Car ce n'est pas au moment du changement que nous devons nous demander comment l'accompagner. Il convient de faire acquérir à notre équipe les prédispositions nécessaires pour aborder plus sereinement tout évènement perturbant. Le préventif permet de réduire voire d'éviter le curatif et anticiper apporte de la sérénité. De plus, nous le constatons : en collectivité, le changement devient notre quotidien, alors autant l'intégrer de manière durable dans notre management.

Aller vers l'apprenance, c'est faire évoluer notre culture managériale en modifiant notre discours et notre positionnement en tant que manager public. Aller vers l'apprenance, c'est l'opportunité de reconsidérer la fonction managériale comme un métier à part entière en investissant en amont pour doter les équipes des outils nécessaires pour relever les défis de demain.

2

Dans le prochain épisode...

L'Organisation Apprenante et le secteur public local : quelles affinités ? Et par où commencer ?

Samuel PIZZATO

Directeur Général des Services – Ville de Carcans-Maubuisson

Mémoire « Organisation apprenante et Collectivités Territoriales » primé au Prix du Mémoire de Master 2021

contact@collectivites-apprenantes.fr



Rejoignez le réseau AFIGESE

Je suis le **représentant de ma collectivité** adhérente à l'AFIGESE



Un accès privilégié
sur notre site
internet



Je peux diffuser
gratuitement des
offres d'emplois



Des tarifs
avantageux avec nos
partenaires presse



Droit de vote en
AG



Je reçois un
exemplaire gratuit de
chaque publication



Mon adhésion ouvre un accès à un groupe de travail
pour un agent de ma collectivité (**une adhésion = une
participation, deux adhésions = deux participations...**)

Je participe à un
groupe de travail



Je suis convié(e) à
toutes les réunions
du groupe de travail



J'ai accès à
l'espace réservé du
groupe sur le site
internet



J'ai un accès gratuit
aux publications du
groupe de travail

Ma collectivité est adhérente
mais je ne suis **ni représentant,**
ni membre d'un groupe de travail



Je bénéficie de tarifs réduits sur :



- Les publications
- Les événements
- Les formations



Prix de l'Innovation de l'AFIGESE

5 questions au Département du Calvados

Catégorie Contrôle de Gestion pour la conception d'un progiciel de pilotage des «satellites»

1. Pouvez-vous nous présenter la démarche récompensée par le Prix de l'Innovation ?

A l'instar de la plupart des collectivités locales devant répondre à l'élargissement de leur périmètre d'intervention, le Département du Calvados a développé au fil du temps des coopérations, y compris avec des acteurs privés, afin de conduire ses politiques publiques. Ces partenaires communément désignés « satellites », réinterrogent le mode de gestion du service public, en appelant un nécessaire pilotage dans un contexte de plus en plus complexe et contraint.

Les relations contractuelles avec ces partenaires sont diverses. Ces derniers sont également de nature juridique variée. Deux constats ont concouru à l'émergence de la démarche :

- La collectivité dispose d'une connaissance éparse des satellites, le croisement des expertises n'étant pas ou peu mis en œuvre (métier, financier, juridique, politique).
- Le contrôle des satellites s'exerce uniquement a posteriori, ou lorsqu'une difficulté survient.

Il en ressort un pilotage stratégique et une vision consolidée des partenaires amoindris.

La connaissance et l'expertise partagée constituent l'armature de la démarche, celle-ci devant répondre aux questions suivantes : Qui sont nos partenaires ? ; Développent-ils une gestion adaptée des concours financiers qui leurs sont

alloués ? ; La mise en œuvre des missions qui leurs sont conférées représente-t-elle un risque pour le département ? Dès lors, il est apparu primordial de pouvoir disposer d'une solution progicielle dédiée centralisant l'information, facilitant son analyse, offrant des possibilités de partage, et de restitution de celle-ci.

2. Quelle est l'idée innovante qui a séduit le jury ?

Il s'agit d'une démarche d'innovation managériale ayant pour effet l'obtention d'une connaissance consolidée de l'ensemble des partenaires du département.

Cela s'est traduit par le développement et la co-construction d'une solution logicielle dédiée, associant services de la collectivité et une start-up. Une consultation publique ouverte par le Département du Calvados a permis l'identification de ce prestataire.

L'innovation peut être présentée de la façon suivante : la co-construction d'un outil d'analyse commun, ouvert à la saisie de comptes par les satellites eux-mêmes, permettant de partager la connaissance et de générer un « scoring ». C'est un outil transférable et adaptable à chaque collectivité.

3. Quel est l'objectif de votre démarche ?

L'analyse des politiques déployées par une collectivité doit tenir compte de l'environnement « externe » lié à ses satellites, et intégrer l'ensemble des engagements qui en résultent. Après avoir dressé un panorama complet de la « galaxie », la consolidation doit permettre l'identification et la suppression des risques financiers, juridiques, et politiques,

via un diagnostic appliqué à chaque satellite.
L'obtention d'une vision consolidée de l'action territoriale prend donc en considération :

- L'enjeu financier : alors même que le département est soumis à la plus grande rigueur de gestion, les organismes qui lui sont liés doivent partager ces efforts. Il souhaite donc étudier la pertinence, la légitimité et le juste niveau des concours qu'il attribue.

- l'enjeu juridique : les relations conventionnelles liant le Département aux satellites peuvent être constitutives de risques juridiques, notamment pour les élus et / les fonctionnaires.

Des conflits d'intérêts peuvent survenir, des problèmes de gouvernance, de représentativité sont susceptibles d'émerger, des conventions ou contrats présentent parfois une faible sécurité juridique. L'outil SMART PUBLIC dispose, pour y répondre, d'une analyse qualifiant ces différents risques.

- Un alignement des politiques publiques : certains organismes soutenus par le Département éprouvent des difficultés à inscrire leur activité dans la stratégie et les objectifs développés par la collectivité. Dès lors l'analyse de la conformité de leurs interventions à l'objet des subventions allouées, aux conventions signées et aux politiques publiques conduites par le Département, constitue un enjeu de performance de son action.

4. Quelles sont les réussites, obstacles rencontrés dans la mise en œuvre du projet ?

Février 2015-Décembre 2015 : identification du besoin

- Echanges avec les directions de la collectivité ;
- Examen et études de l'offre existante sur le marché ;
- Rencontres informelles avec les éditeurs de solutions informatiques ;
- Approbation et validation de la démarche d'innovation par l'exécutif.

Janvier 2016-juillet 2016 : Consultation et choix d'un partenaire

- Rédaction d'un cahier des charges spécifique ;
- Mise en place et déroulement du marché à procédure adaptée ;
- Conclusion du marché avec l'éditeur O.R system.

Septembre 2016-Juin 2019 : Développement de l'outil

- Ateliers fonctionnels et comités de pilotage réguliers entre les équipes du département et celles d'O.R System/SMART PUBLIC ;
- Développement des différents modules ;
- Tests en environnement de pré-production.

Janvier 2018 : Mise en pré-production des premières interfaces.

Avril 2018 : Rachat d'O.R system et intégration des activités « historiques » (solutions et logiciels bancaires) par Sopra Banking Software. Mise à l'écart de l'activité de développement de l'outil de suivi des satellites en vue d'une séparation. Réorganisation des équipes et nomination d'un nouveau chef de projet.

Juin 2018 : Refonte complète de l'architecture des interfaces.

Juillet 2019 : création de la société SMART PUBLIC.



Septembre 2019 : Livraison de la première version de l'outil.

Septembre 2019- Septembre 2020 : Prise en main de l'outil et communication aux services internes

- Opérations de recettes de l'outil: réalisation de tests, propositions et développement d'améliorations ;
- Campagne de présentation du logiciel auprès des services du département ;
- Recensement des satellites de la collectivité.

Septembre 2020-Septembre 2021 : Appropriation de l'outil et présentation à l'externe

- Création des satellites dans Smart, collecte de données auprès des services ;
- Poursuite de la sensibilisation des services ;
- Echanges des collectivités intéressées par le produit ;
- Opérations de recettes sur la nouvelle version (V1.3) livrée en janvier 2021.

Avril 2021 à aujourd'hui : déploiement en interne et montée en puissance de l'information

- Création de comptes utilisateurs et réalisation de formations à l'intention des gestionnaires de la collectivité.
- Présentation de l'outil sur l'intranet départemental
- Communication auprès des partenaires sur la démarche SMART PUBLIC ;
- Travail de collecte de données en externe et alimentation progressive du logiciel.

Avril 2021 : Livraison de la quatrième version (V1.4).

Septembre 2021 : Livraison de la cinquième version (V1.5).

Octobre 2021 : Poursuite du déploiement et retours d'expériences

Le premier obstacle qu'il a fallu contourner fut celui du rachat de notre partenaire initial par une société de plus grande envergure qui a porté moins d'intérêt au développement de la solution logicielle envisagée. La création de l'entreprise SMART PUBLIC a permis l'émergence de l'outil. Toutefois cet aléa commercial a considérablement ralenti sa conception.

Le second obstacle concernait la difficulté interne à bénéficier d'une unité de gestion des données des différents satellites. Soit les documents étaient partiellement détenus par une direction ou une autre, soit les services départementaux n'en disposaient pas ou plus.

La phase de collecte documentaire s'est donc avérée plus fastidieuse qu'elle ne l'avait été envisagée initialement. Il reste que la création du logiciel Smart public répondait pleinement à la nécessité de disposer d'une base documentaire unique.

5. Quel bilan à ce stade ? Avez-vous envisagé des évolutions ou un développement de votre démarche ?

Les premiers retours des utilisateurs du département sont enthousiasmants : l'ergonomie intuitive de l'outil est jugée

très satisfaisante par les gestionnaires de portefeuilles de satellites, ainsi que les différentes applications qu'il recèle. Le recours à Smart public permet aux agents d'approfondir leur connaissance des organismes satellites et génère le développement d'un dialogue de gestion mieux ciblé et plus adapté.

Les compétences juridiques, financières, métiers entre services sont davantage croisées et facilitent les décisions prises par la collectivité.

Aujourd'hui, le département du Calvados dispose d'un outil fonctionnel dont la base de données continue à être alimentée. Son déploiement se poursuit au sein des services. Simultanément le pôle contrôle de gestion élabore un guide pratique à l'usage des gestionnaires afin que ceux-ci se familiarisent au décryptage des ratios clés de l'analyse financière. Par ailleurs des séances de formations à l'administration des principales fonctionnalités de Smart Public sont proposées.

Les retours et besoins exprimés par les services constituent un levier d'amélioration et d'évolution de l'outil en préservant sa finalité originelle.

Son co-développement avec la start-up éponyme a généré une forte qualité relationnelle qui autorise la tenue d'ateliers réguliers ou d'échanges fréquents visant l'amélioration continue de l'outil.

La phase ultime du déploiement se fera en direction des satellites. A cet effet, la création d'une vidéo présentant la démarche, le logiciel, son utilisation est envisagée. Ce support pratique permettrait d'aborder, sensibiliser et intégrer l'ensemble des satellites, en les rendant autonomes dans l'utilisation de l'outil.

Enfin, une évaluation de l'utilisation de Smart public se déroulera en 2024. Cette période sera précédée d'une phase de structuration technique, du cadre et du contenu de sa mise en œuvre. L'analyse qui en résultera servira en toute hypothèse, de guide prospectif pour des usages ultérieurs et/ou, l'élaboration de nouveaux outils.

Aminata DIA
Conseil Départemental du Calvados

En partenariat avec :



Société Française de l'Évaluation

Prix de l'Innovation de l'AFIGESE 5 questions à la Ville et Métropole de Rennes

Catégorie Évaluation des politiques publiques pour le processus évaluatif du Contrat de Ville

1. Pouvez-vous nous présenter la démarche récompensée par le Prix de l'Innovation ?

Concrètement, ce processus évaluatif s'est construit en 3 étapes :

• **Étape 1 : Création d'un outil de suivi** - La Ville de Rennes et Rennes Métropole en lien avec l'ensemble des signataires du Contrat de Ville ont décidé de mettre en oeuvre un système unique de suivi du Contrat de Ville. Cet outil, construit collectivement, répond à un objectif de contribuer à l'appréciation fine et actualisée des enjeux de la politique de la ville et une connaissance continue des réalisations et de leurs effets.

• **Étape 2 : Élaboration et déploiement d'une enquête de perception des habitants** – Lors de la création de l'outil de suivi, nous avons pu retenir un très fort besoin de complémentarité avec les indicateurs existants. En effet, au regard des mutations sociétales et territoriales actuelles, les indicateurs existants semblent être devenus insuffisants pour mesurer les faces multiples de la richesse des territoires. Les statistiques macro-économiques ne représentent pas toujours ce que les habitants des quartiers prioritaires perçoivent vraiment de l'état de leur situation/vie.

• **Étape 3 : Mise en œuvre d'une évaluation participative sur l'espace public partagé** - Le fil conducteur de l'évaluation a été de s'assurer que la participation des parties prenantes (élus, techniciens, associations, habitants) a été une modalité systématiquement recherchée afin que le questionnement évaluatif soit bien fondé sur les « vraies questions » à explorer des parties prenantes (Temps 1), que les acteurs locaux s'approprient le mieux possible les démarches de collecte évaluative voire en soient le moteur, au regard de leur expertise de proximité avec les habitants (Temps 2), que les acteurs locaux, parties prenantes de l'évaluation, se reconnaissent dans les conclusions de l'évaluation et les recommandations d'amélioration des interventions sur l'espace public afin qu'elles s'inscrivent dans leurs pratiques (Temps 3 et 4).

2. Quelle est l'idée innovante qui a séduit le jury ?

Le territoire rennais est résolument engagé dans l'évolution des politiques publiques depuis de nombreuses années.

En ce sens, l'évaluation de sa Politique de la Ville est allée bien au-delà des convenances issues de l'obligation réglementaire prévue par loi Lamy du 21 février 2014.

Le dispositif évaluatif qui a été élaboré s'est traduit par la mise en œuvre d'un processus d'aide à la décision basée sur l'élaboration d'outils de suivi et la mise en œuvre d'évaluation. Ce déroulé a été généré dans une logique participative afin de créer la synergie nécessaire à une politique résolument partenariale.

3. Quel est l'objectif de votre démarche ?

Améliorer la politique de la ville en interrogeant collectivement les enjeux qui nous intéressent le plus et en mettant l'ensemble des intervenants dans les quartiers prioritaires comme acteurs de la démarche.

4. Quelles sont les étapes de mise en œuvre du projet ? (Réussites, obstacles...)

Une gouvernance partenariale a été mise en œuvre pour l'ensemble de la démarche au travers un comité de pilotage et un comité technique.

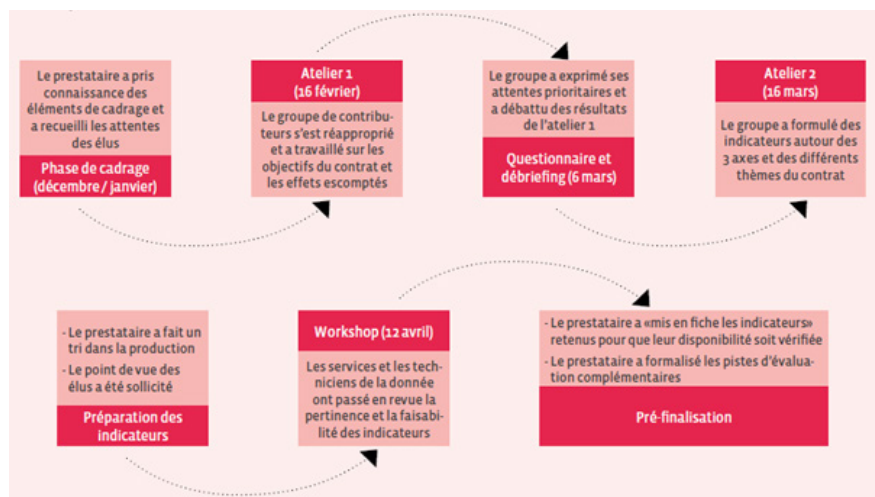
Tout en accompagnant les décisions politiques, l'outil de suivi doit permettre une analyse rigoureuse et systémique. En cela, le suivi permet d'avoir une connaissance régulière et précise des actions mises en place. Au-delà de la compilation de données, c'est en effet l'examen des conditions sociales et locales qui est importante afin que ces informations deviennent des outils d'aide à la décision et à la définition des orientations stratégiques.

Pour ce faire, la démarche se décompose en plusieurs objectifs :

- Croiser les regards pour une analyse partagée ;
- Mesurer l'atteinte des réalisations, résultats et dans la mesure du possible les impacts produits par la politique de la ville de la Métropole ;
- Proposer une organisation qui mette en relation les apports de chacun des acteurs en matière d'indicateurs, d'études...

Une réflexion commune a donc été mise en place en 2018, pour choisir les données, construire les indicateurs au regard des enjeux de cohésion sociale et de réduction des inégalités, et enfin enrichir les différentes évaluations en la matière. La synthèse a été communiquée aux partenaires du Contrat de Ville sous la forme d'une newsletter qui a vocation à devenir régulière pour mettre en partage les avancées de ces travaux.

Figure 1: Rétrospective de la démarche



Le questionnaire a été déployé par téléphone auprès de 1 200 habitants dans quatre quartiers prioritaires et 300 habitants hors quartiers prioritaires.

a. Une gouvernance partenariale de l'ensemble de la démarche :

- Un Comité de pilotage : instance ad hoc composée des différentes parties prenantes de la politique de la ville (élus, services, partenaires...).

Il est copiloté par les élus en charge de la Politique de la Ville, les élus en charge de l'évaluation, de la Ville de Rennes et de Rennes Métropole et la Sous-Préfète.

- Un Comité technique composé des directions de la Ville de Rennes et Rennes Métropole et notamment de la Direction

des Coopérations métropolitaines, de la Veille territoriale et de l'Évaluation, du Pôle Solidarité Citoyenneté Culture et de la Mission Égalité / Contrat de Ville, ainsi que du cabinet d'études Itinere, de l'Audiar, de l'Apras et des services de l'Etat.

b. L'outil de suivi

- Proposer une organisation qui mette en relation les apports de chacun des acteurs en matière d'indicateurs, d'études...

Une démarche participative

Une réflexion commune a donc été mise en place en 2018, pour choisir les données, construire les indicateurs au regard des enjeux de cohésion sociale et de réduction des inégalités, et enfin enrichir les différentes évaluations en la matière. La synthèse a été communiquée aux partenaires du Contrat de Ville sous la forme d'une newsletter qui a vocation à devenir régulière pour mettre en partage les avancées de ces travaux.

Quelques indicateurs inédits mis en évidence :

Après sélection, analyse de faisabilité et disponibilité, regroupements, etc... la démarche aboutit à une quarantaine d'indicateurs, qui balaient largement les différentes thématiques du contrat, et sont pour la plupart composites, répartis entre :

- 6 indicateurs de suivi du contrat
- 22 indicateurs portants sur les effets du contrat
- 10 indicateurs de contexte

Parmi les indicateurs mis en évidence par l'outil de suivi, on retrouve l'indicateur de Perception des Habitants. Effectivement, au cours des ateliers mis en place sur l'outil de suivi du contrat de ville, le besoin de cet indicateur a été très fortement exprimé en complémentarité avec les indicateurs existants.

c. L'Enquête de Perception des Habitants (EPH)

Une remontée de données citoyennes en 2 temps

Il s'agit donc de mieux comprendre les dynamiques

Parmi les indicateurs mis en évidence par l'outil de suivi, on retrouve l'indicateur de Perception des Habitants. Effectivement, au cours des ateliers mis en place sur l'outil de suivi du contrat de ville, le besoin de cet indicateur a été très fortement exprimé en complémentarité avec les indicateurs existants.

L'enquête de Perception des Habitants a eu pour objectif de mieux comprendre le dynamisme territorial. Il s'agit donc de mieux comprendre les dynamiques territoriales à partir d'une remontée d'informations citoyennes, pour améliorer et affiner la connaissance de la perception des habitant·e·s de ces quartiers. Pour ce faire, l'étude s'est déroulée en 2 temps :

> 1^{ère} étape : Définir la qualité de vie et le questionnaire dans une logique participative en vérifiant la concordance des besoins et ressources mobilisables des citoyennes au sein de leur environnement quotidien, à travers des focus groups ;

> 2^{ème} étape : Mesurer la perception de 1200 habitants rennais des QPV sur leur quartier et de 300 habitants hors QPV sur l'attractivité de ces quartiers et sur des enjeux phares, à travers des enquêtes téléphoniques. Ces enquêtes ont été réalisées en novembre 2018, sur la base d'un échantillon représentatif (sexe, âge, CSP et secteurs de résidence) depuis les téléphones fixes ou portables.

Pour définir le questionnaire, une démarche de concertation a été mise en place autour de :

> 2 groupes d'enfants de 8 à 11 ans se sont focalisés sur la perception du quartier «Pour moi Maurepas, c'est tout Rennes»

> 1 groupe d'adultes résidant sur les 4 quartiers prioritaires s'est attaché à définir les différentes composantes de la qualité de vie et à baliser les thèmes devant être abordés dans le questionnaire. Les réunions témoignent de la prégnance des questions associées au « climat social » sur les quartiers : Sécurité / Incivilités / Occupation des espaces publics et privatifs / Bruit

Celles-ci ont assez largement préempté les échanges, la pacification des rapports sociaux étant posée comme un prérequis au « bien-vivre dans son quartier ».

... territoriales à partir d'une remontée d'informations citoyennes, pour améliorer et affiner la connaissance de la perception des habitants de ces quartiers. Pour ce faire, l'étude s'est déroulée en 2 temps :

- > 1^{ère} étape : Définir la qualité de vie et le questionnaire dans une logique participative en vérifiant la concordance des besoins et ressources mobilisables des citoyens au sein de leur environnement quotidien, à travers des focus groups ;
- > 2^{ème} étape : Mesurer la perception de 1200 habitants rennais des QPV sur leur quartier et de 300 habitants hors QPV sur l'attractivité de ces quartiers et sur des enjeux phares, à travers des enquêtes téléphoniques. Ces enquêtes ont été réalisées en novembre 2018, sur la base d'un échantillon représentatif (sexe, âge, CSP et secteurs de résidence) depuis les téléphones fixes ou portables.

Champs de l'étude

Ces quartiers ont été identifiés en raison des efforts importants qui seront mis en oeuvre au cours de ces 10 prochaines années pour favoriser l'attractivité et la mixité sociale de ces quartiers. Ainsi c'est un ensemble de leviers qui sont actionnés dans ces quartiers, situés au croisement de différentes politiques publiques (transport, habitat, équipements, aménagement urbain, éducation, culture, développement économique...), avec pour objectif de leur redonner une nouvelle attractivité passant nécessairement par le changement d'image auprès des habitants, du territoire métropolitain notamment.

La présente enquête permet de remettre les personnes au coeur du pilotage de l'action publique en recueillant leur perception et en mesurant les écarts entre territoires, dans le but de bien les arrimer à la dynamique de la Ville et de la Métropole.

Conception du questionnaire

Pour échanger sur les déterminants de la qualité de vie et définir le questionnaire, une démarche de concertation a été mise en place autour de :

- > 2 groupes d'enfants de 8 à 11 ans : 8 participants pour le groupe de l'école Trégain et 6 pour le groupe de l'école Andrée Chédid
- > 1 groupe d'adultes résidant sur les 4 quartiers prioritaires (9 participants)

Les groupes d'enfants se sont focalisés sur la perception du quartier «Pour moi Maurepas, c'est tout Rennes» tandis que le groupe d'adultes s'est attaché à définir les différentes composantes de la qualité de vie et à baliser les thèmes devant être abordés dans le questionnaire. Les réunions témoignent de la prégnance des questions associées au « climat social » sur les quartiers : Sécurité / Incivilités / Occupation des espaces publics et privés / Bruit

Celles-ci ont assez largement préempté les échanges, la pacification des rapports sociaux étant posée comme un prérequis au « bien-vivre dans son quartier ».

Déploiement du questionnaire

Le questionnaire a été déployé par téléphone auprès de 1 200 habitants dans quatre quartiers prioritaires (Maurepas, Blossin, Villejean, Bréquigny) et 300 habitants hors quartiers

prioritaires.

Les principaux constats conduisant au sujet évaluatif

Les premiers constats qui ont conduit à la mobilisation d'une évaluation ont été les suivants :

- Pratiquement 1/3 des répondants de l'EPH estiment que le quartier n'est pas agréable pour les enfants
- Plus d'1/4 des familles estiment que les écoles ne sont pas de bonne qualité
- 42% des habitants estiment qu'il n'y a pas assez de choses qui sont faites pour occuper les jeunes
- Des publics particulièrement exposés : femmes, enfants, personnes d'origine étrangère...
- Un sentiment de dégradation des rapports sociaux
- La banalisation de la parole raciste
- Le souhait important d'évasion des nouveaux arrivants

Partant de ces constats issus du diagnostic actualisé fourni par l'outil de suivi du Contrat de Ville et par l'Enquête de Perception des Habitants., la Ville de Rennes, Rennes Métropole et leurs partenaires ont souhaité mobiliser une prestation externe d'évaluation (le prestataire retenu : le cabinet Pluricité) à mi-parcours participative sur l'espace public partagé.

L'évaluation à mi-parcours a concerné les actions d'aménagement des espaces publics et celles favorisant le lien social, pendant la période du contrat de ville (2015 – 2019), afin de faire de l'espace public un espace partagé.

La question générale posée à l'évaluation à mi-parcours a été la suivante :

« Dans quelle mesure les interventions sur les espaces publics des quatre quartiers pendant la période du contrat de ville, entre 2015 et 2019, ont amélioré les conditions de vie des habitant-e-s et la situation des quartiers ? »

d. L'évaluation de l'espace public partagé

Quatre grandes phases pour la réalisation de l'évaluation participative

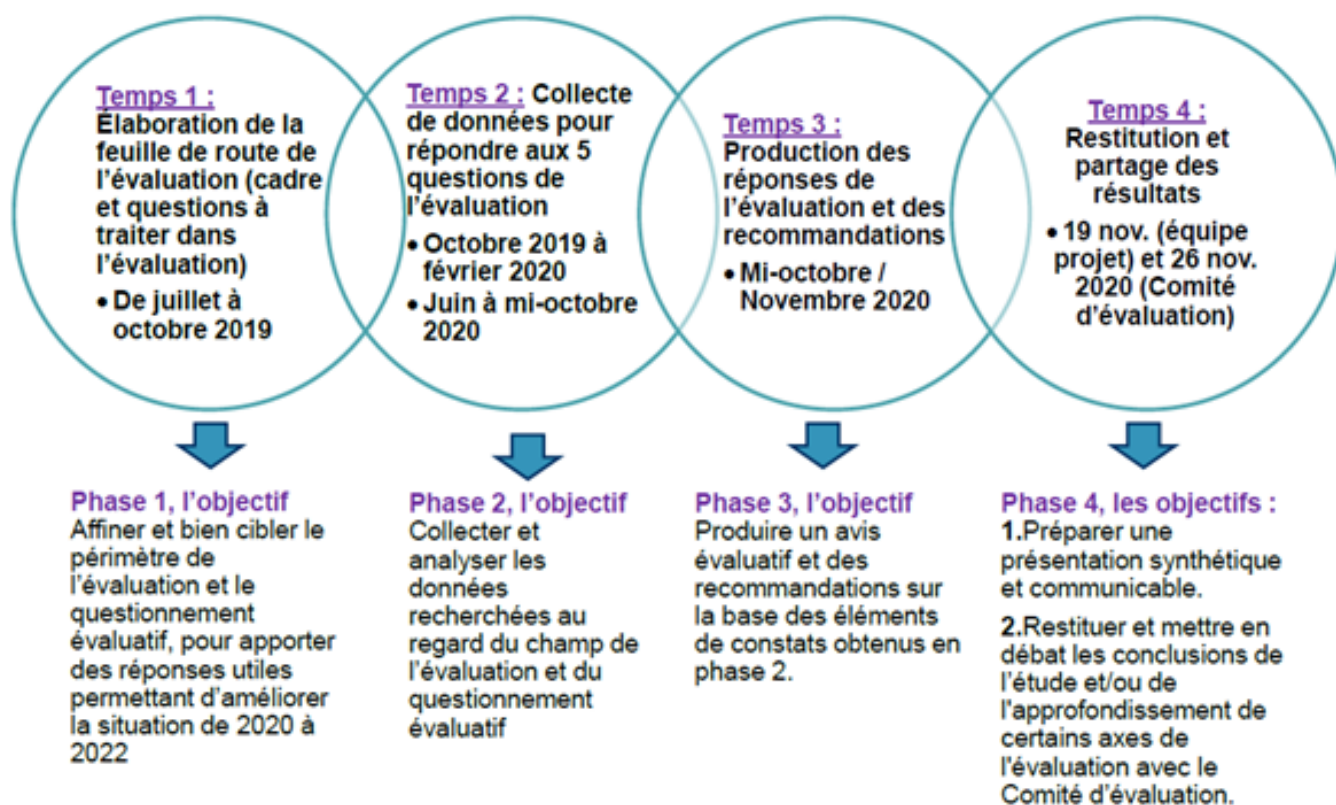
Le premier temps de l'évaluation : la co-construction du référentiel d'évaluation

Le premier volet de la mission d'évaluation à mi-parcours a été dédié à la co-construction du référentiel de l'évaluation participative attendue et du questionnement commun. Six étapes ont permis d'aboutir à la formulation du référentiel, dont l'organisation d'un atelier partenarial réunissant services de la Ville de Rennes et Rennes Métropole, acteurs (bailleurs, Police Nationale ...), conseil citoyen.

Le deuxième temps : la collecte évaluative

Pour répondre au questionnement déterminé lors de la phase 1 plusieurs travaux de collecte participatifs ont été menés dans un contexte électoral (élections municipales de mars et juin 2020 qui a empêché toute collecte durant cette période) et surtout contexte sanitaire (COVID 19 avec en particulier la période de confinement de mars à mai 2020) :

- Une large analyse documentaire permettant d'apporter de premiers éclairages en réponse au questionnement évaluatif
- Trois modalités participatives de collecte évaluative



déployées de décembre 2019 à octobre 2020 :

- Observations de la fréquentation et l'ambiance sur les espaces publics quatre quartiers, à des moments différents (jour / nuit ; semaine / week-end ; période scolaire et de congés), avec les agents, professionnels de terrain, et les membres de notre équipe d'évaluation
- Un retour d'image des habitants et usagers via la passation de questionnaires (papier et en ligne), avec le soutien et le relais des équipements et associations des quatre quartiers, ainsi que le conseil citoyen, sur la base du volontariat.
- L'animation de huit ateliers participatifs d'évaluation (deux dans chacun des quatre quartiers, à des horaires différents, en vue de favoriser une participation la plus large possible, pour une première analyse partagée des conclusions de l'évaluation et la formulation de recommandations

e troisième temps : la production de l'avis évaluatif avec formulation de recommandations.

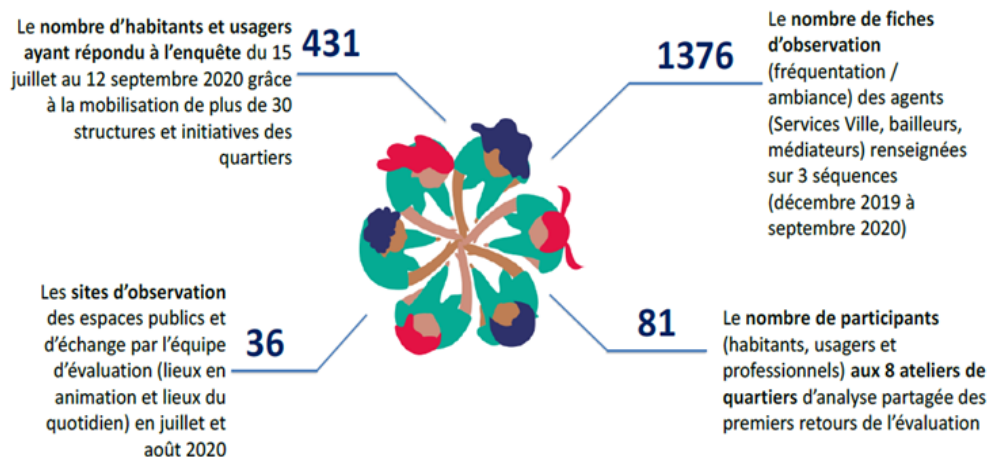
Trois temps dédiés au quatrième temps de l'évaluation, qui finalise la mission, entre novembre 2020 et mars 2021 :

- La présentation et mise en débat du rapport d'évaluation et des recommandations au sein de l'équipe projet puis du Comité d'évaluation (Novembre 2020), les recommandations ayant une visée opérationnelle attendue (Mars 2021).
- La finalisation et restitution d'une synthèse du rapport d'évaluation et des recommandations (Avril 2021).

Le quatrième temps : la création d'un plan d'actions

- Un séminaire participatif pour formuler des plans d'action opérationnels issus des préconisations validées.
- Un Comité de pilotage du Contrat de Ville de validation des orientations stratégiques issues de l'évaluation.

Figure 2 : Bilan quantitatif de la démarche de collecte



Les principaux résultats

Un constat de situations de contraste

- Des espaces publics de qualité (aménagement et entretien) dans chacun des quartiers prioritaires, qui favorisent le vivre ensemble.
- Mais aussi des secteurs délimités non respectés (propreté) ou « confisqués » de l'espace public, qui stigmatisent et génèrent la peur et l'évitement (notamment habitants du genre féminin et personnes âgées).

...

- Une temporalité (matin, journée) et un mode de présence et d'occupation de l'espace public (agents de proximité, d'entretien ou de médiation, animations) qui favorisent l'appropriation des espaces publics par les habitants et usagers.
- Une autre temporalité (soir et nuit) qui altère largement l'usage de l'espace public par tous.

Une triple attente à l'égard des acteurs publics et de leurs représentants, de la part des habitants et usagers concernant l'usage de l'espace public

→ Une relation directe, proche et régulière à l'écoute de leurs besoins et de leurs attentes ;

→ Une capacité à répondre concrètement aux difficultés à vivre ensemble (une présence régaliennne efficace sur ce qui relève de la sécurité, une intervention en continu et ciblée sur les incivilités (accompagnement, prévention, sanction, moyens logistiques) ;

→ D'une part, un accueil favorable aux initiatives habitantes, et d'autre part des structures favorisant un sentiment d'appartenance, pour oser sortir et occuper l'espace public.

6 recommandations pour agir

Actualiser et renforcer le cadre stratégique d'intervention du Contrat de ville dans l'espace public

- Intégrer la thématique espace public, stricto-sensu, dans le pilier cadre de vie en passant d'une priorité d'« occuper l'espace public » comme finalité, à celle d'« occuper l'espace public » comme un moyen :

Fluidifier la gouvernance et le suivi sur la thématique de l'espace public

- Élargir la GUP en y intégrant la direction de la voirie, la direction des jardins et de la biodiversité et le Service Prévention de la Délinquance et de la Médiation
- Organiser un mode de suivi participatif de l'action publique, associative et habitante dans l'espace public
- Renforcer le lien entre la cohésion sociale et l'aménagement pour penser collectivement les enjeux des espaces publics dans les futurs projets à construire

Expérimenter et capitaliser sur de nouvelles manières de faire

- Mettre en oeuvre des actions expérimentales au cours des deux prochaines années du Contrat de Ville tout en se laissant le droit à l'erreur.
- Capitaliser et reproduire le cas échéant entre les

directions de quartier et/ou reverser au droit commun.

- Communiquer largement sur ces expérimentations.

Améliorer la visibilité sur l'espace public

- Assurer une présence régulière et visible de l'élu.e de quartier et de l'Etat (exemple : déléguées du préfet) dans l'espace public en journée et le soir.
- Favoriser la logique hors les murs des équipements.
- Étendre la présence (surtout en soirée) sur l'espace public de tous types d'acteurs (agents, associations, commerces ? ...)

Renforcer les démarches citoyennes

- Renforcer la fluidité des relations et coopérations entre les équipements structurants des quartiers et les habitants et usagers

• Inscrire dans les actions de droit commun et dans l'appel à projet annuel des critères d'éligibilité ou de bonification autour de l'association d'habitants et/ou usagers au projet, la réalisation effective dans l'espace public, l'articulation avec un des acteurs en charge de la médiation.

Tester en tout ou partie ces recommandations à travers des plans d'actions territoriaux expérimentaux pour les 2 prochaines années.

5. Quel bilan à ce stade ? Avez-vous envisagé des évolutions ou un

développement de votre démarche ?

À l'issue de ces différents temps, le bilan est positif d'autant que la méthode agile qui a été développée a permis de s'adapter au contexte instable (crise sanitaire) dans lequel elle a évolué. La démarche globale a permis une réappropriation collective des enjeux de la politique de la ville, de fédérer les acteurs sur les problématiques à résoudre et d'interroger un « angle mort » des contrats de ville : l'espace public partagé. En effet, ce dernier a permis de sortir des axes stratégiques usuels du contrat de ville (cadre de vie et développement urbain, cohésion sociale, développement économique et emploi) mais de pouvoir analyser un enjeu transversal non intuitif mais absolument nécessaire à l'atteinte d'objectifs comme augmenter l'attractivité des quartiers prioritaires.

Dorig BRUNO
Ville et Métropole de Rennes





Enquête de satisfaction

L'AFIGESE réalise une **enquête de satisfaction sur ses activités** visant à l'amélioration continue de ses services et actions. C'est dans ce cadre que nous souhaitons recueillir votre avis pour faire un point sur vos attentes et vos besoins.

Le questionnaire ne prend pas plus de 15 minutes. <https://afigese.fr/2022/01/28/votre-avis-nous-interesse/>

Un grand merci pour votre contribution !

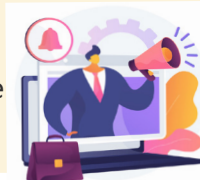
Appel à candidatures : devenez formateur à l'AFIGESE

L'AFIGESE organise chaque année une cinquantaine de sessions de formation en finances publiques locales, en contrôle de gestion, en évaluation des politiques publiques ainsi qu'en démarches managériales et organisationnelles. Dans ce cadre, nous recherchons des agents territoriaux en mesure d'intégrer le vivier de formateurs afin de pourvoir aux nombreuses demandes d'interventions en formation inter (à Paris, Lyon et en visioconférence) mais aussi en intra (au sein des collectivités territoriales sur tout le territoire national métropolitain et ultramarin).

Les domaines de compétences particulièrement recherchés sont listés sur notre site : [afigese.fr/actualites/appele-a-candidatures : devenez formateur à l'AFIGESE](https://afigese.fr/actualites/appele-a-candidatures-devenez-formateur-a-lafigese)

Cet appel à candidature s'adresse aux agents territoriaux actuellement en poste. L'intervention est rémunérée et se formalise par un contrat de travail à durée déterminée de 1 à 2 jours (en fonction de la demande). Les frais de déplacements sont pris en charge par l'AFIGESE.

Si vous êtes intéressés, transmettez-nous par mail votre CV ainsi que vos domaines de compétences à formation@afigese.fr.



17

Hétérogénéité des effets de la crise sur les finances du bloc communal

L'Observatoire des Finances et de la Gestion publique Locales (OFGL) vient de sortir le 16^e numéro de sa collection « cap sur... » portant sur l'hétérogénéité des effets de la crise sur les finances des communes et des groupements à fiscalité propre.

Après l'identification des postes de recettes et dépenses affectés par la crise dans le dossier spécial crise du rapport de 2021, cette publication est l'occasion de décrire et analyser la diversité des situations individuelles des collectivités, pour les différents types de recettes et de dépenses.

Le coût net de la crise pour les communes et intercommunalités à fiscalité propre est estimé à 2,1 Md€. Si de manière générale, les finances se sont plus fortement dégradées suite à la crise dans les grandes collectivités, l'hétérogénéité des situations reste importante.

Retrouvez l'étude sur le site de l'OFGL : <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/cap-sur-la-disparite-des-impacts-financiers-de-la-crise-dans-le-bloc-communal>

Un nouveau Président à la tête de l'AFIGESE

Après 6 années de mandature à la présidence à l'AFIGESE, **Françoise Fleurant-Angba** a cédé sa place, avec beaucoup d'émotion, à **Pascal Bellemin**, jusqu'alors 1^{er} Vice-Président, élu à l'unanimité par le Conseil d'administration réuni le 15 décembre 2021.



C'est avec le souci de consolider l'association et d'adapter son action aux mutations et défis majeurs auxquels est confronté le secteur public local qu'il compte apporter sa contribution à l'AFIGESE.



Parmi les objectifs fixés, accompagner les changements de pratiques qu'appellent la transition écologique et la digitalisation dans les fonctions d'aide au pilotage, renforcer la communication pour peser davantage encore dans le débat public, déployer pleinement le cadre déontologique adopté à la fin du mandat précédent, s'ouvrir encore plus au monde universitaire, collaborer davantage avec les collègues d'autres associations de professionnels mais également régionaliser les actions de l'AFIGESE pour se rapprocher de ses adhérents et développer une offre adaptée aux petites et moyennes collectivités.



La période qui s'ouvre est porteuse de fortes évolutions et de forts enjeux dans les différentes fonctions que représente l'association, sur lesquels le nouveau président souhaite que l'AFIGESE se positionne et accompagne les collectivités, à savoir, à titre d'exemple :

- **En matière financière** : le devenir de la fiscalité locale, la qualité des comptes et les réformes comptables (M57, certification des comptes, compte financier unique, etc...), la budgétisation et la dette vertes, la comptabilité multi-capitaux, etc...
- **En matière de contrôle de gestion** : la revisite des indicateurs de performance à l'aune de la recherche de performance environnementale, etc...
- **En matière d'évaluation** : le renforcement de la place de l'évaluation dans les choix publics, la participation citoyenne, etc...
- **En matière de management** : la modernisation des pratiques managériales à

l'heure de la révolution numérique, le pilotage du changement à partir des enseignements de la sociologie des organisations et du travail, etc...

C'est sur cette base que le nouveau Président a proposé la nouvelle composition du Bureau et de nouvelles délégations pour les membres du Conseil d'administration.

Composition du Bureau :

- Catherine Coulin : 1ère Vice-Présidente, en charge de la coordination des groupes de travail
- Florence Vanhee : 2ème Vice-Présidente, en charge de la formation, Présidente de la commission « Formation »
- Françoise Fleurant-Angba : Secrétaire Nationale, Présidente honoraire, en charge du développement d'un cercle de réflexion
- Yann Goubard : Trésorier
- Eric Portal : Président du Conseil d'Orientations Stratégiques, Président honoraire
- Thomas Eisinger : Administrateur délégué aux Assises, Président de la Commission « Partenariats et déontologie »
- Frédéric Fievet : Administrateur délégué au développement de la fonction management
- Christelle Gaucher : Administratrice déléguée aux partenariats avec les associations d'élus, à la régionalisation et à l'offre territoriale

Les autres membres du Conseil d'administration sont :

- Gilles Alfonsi : référent évaluation et référent synergies entre les fonctions et entre les métiers d'aide au pilotage
- Marie-Christine Baranger : référente finances et comptabilité
- Christophe Baron : référent action sociale, finances et fonctions d'aide au pilotage
- Arafat Benamer
- Juliette Bousquet
- Bertrand Charpy : référent contrôle de gestion interne
- Damien Delaine : référent contrôle de gestion externe et référent Assises
- Sophie Guihard : Présidente de la commission communication
- Christophe Hannequin
- Laurent Mazière
- Julian Poux : référent fiscalité locale
- Luc Alain Vervisch : référent partenariat avec les universités

D'autres fonctions de référents sont par ailleurs en cours de définition, qui pourront être notamment attribuées aux administrateurs non encore attributaires d'une telle fonction. Plusieurs administrateurs ont également la charge de l'animation d'un groupe de travail, sont membres d'une commission ou d'un jury ou encore détenteurs de fonctions de représentation au sein d'organismes extérieurs (OFGL, DGFIP, CNOCP, etc...).

Parallèlement, deux commissions chargées de missions spécifiques sont renouvelées : la commission « Formation », chargée de l'offre de formation, et la commission « Communication ».

Deux nouvelles commissions voient le jour :

- **la commission « Partenariats et déontologie »** chargée des questions déontologiques dans le cadre du fonctionnement interne de l'association, de ses relations avec ses adhérents et des relations avec les partenaires
- **la commission « Régionalisation et offre territoriale »**, chargée de travailler sur la régionalisation de l'action de l'association et sur la définition d'une offre territoriale, notamment à destination des petites et moyennes collectivités



Les Assises de l'AFIGESE 2022 du 21 au 23 septembre à Rennes

Le retour des citoyens

Par le passé, il a parfois été reproché aux collectivités de ne pas suffisamment prendre en compte les destinataires de l'action publique qu'elles portaient. Des impôts locaux qui augmentent chaque année sans que l'on ait l'impression que des sources de financement (ou d'économie) alternatives soient recherchées. Des services publics devenus inadaptés face aux évolutions des attentes et des besoins de la population. Une démocratie représentative ne laissant finalement que trop peu de place à l'expression régulière des préoccupations citoyennes.

Cette représentation quelque peu caricaturale tranche radicalement avec ce que vivent élus et fonctionnaires depuis plusieurs années : **un impératif devenu catégorique de mettre les citoyens, à leur demande, au cœur des processus de conception et d'évaluation.** Nouvelles grilles tarifaires, opérations majeures d'urbanisme, ou encore arbitrages spécifiques sur certains budgets ne peuvent désormais plus se concevoir sans la sollicitation et la contribution des citoyens.

De nombreuses collectivités ont ainsi commencé à s'organiser avec succès pour offrir aux citoyens, usagers, contribuables et électeurs la place qu'ils revendiquent dans nos organisations et nos processus de décision : une place qui ne soit ni une simple caution ni un inhibiteur rendant tout arbitrage impossible, au regard d'injonctions changeantes et parfois contradictoires. Au-delà de la simple application de dispositions réglementaires (conseils de quartiers, consultations pour avis des électeurs, référendums locaux...), les modalités d'association des citoyens présentent une réelle variété : budgets participatifs, espaces d'échanges autour de projets ou d'opérations locales, animation de comités d'utilisateurs ou de groupes d'usagers, enquêtes quantitatives et qualitatives auprès des habitants, modes de communication favorisant l'interactivité...

Ces 26^e Assises seront l'occasion de présenter ces solutions déjà mises en œuvre dans les territoires pour permettre l'acculturation et l'appropriation par les citoyens des contraintes qui pèsent sur les collectivités locales.



Et si vous interveniez aux prochaines Assises de l'AFIGESE ?

APPEL A INTERVENTION

OUVERT AUX COLLECTIVITES TERRITORIALES
ET ORGANISMES PUBLICS

APPEL A MANIFESTATION D'INTERET

OUVERT AUX ORGANISMES DU SECTEUR PRIVE

RDV SUR NOTRE SITE POUR TOUTES LES INFOS

Date limite d'envoi des propositions : 15 avril 2022

Les Rencontres d'actualité de l'AFIGESE en Occitanie

En 2021, les correspondants départementaux ont repris du service ! En effet, pour faire vivre les actions de l'association en régions, pour promouvoir ses travaux et pour favoriser l'échange et le partage d'expériences, l'AFIGESE et les correspondants de la région Occitanie vous proposent une rencontre d'actualité autour de plusieurs sujets prépondérantes au sein des collectivités territoriales.

Rencontre d'actualité de l'AFIGESE en Occitanie
Mardi 12 avril 2022
de 9h45 à 16h30
au Centre de gestion de l'Aude
85, avenue Claude Bernard, 11 890 Carcassonne

Pré-programme :

Accueil café

La certification des comptes et la bascule en M57 : où en est-on ?

Laila ATMAÏ : Responsable Projet Certification - Direction des Finances – Toulouse Métropole

Samuel PAQUET : Directeur Adjoint – Direction des Finances et du Contrôle de Gestion – Région Occitanie

Déjeuner buffet

Le contrôle et le pilotage des DSP : quelles bonnes pratiques d'information financière ?

Elodie PARIER : Directrice Associée – Cabinet Adexel

Les données et systèmes d'information décisionnels – les pratiques actuelles dans les collectivités

Stéphane LINARD : Responsable du Contrôle de Gestion - Communauté d'Agglomération du Grand Narbonne

Bruno STAVY : Directeur Délégué – Direction des Finances et du Contrôle de Gestion – Région Occitanie



Cette rencontre est **gratuite** | Les places sont **limitées**

Pour vous inscrire, il vous suffit de remplir notre questionnaire en ligne en suivant ce lien : <https://afigese.fr/2021/12/14/les-rencontres-dactualite-de-lafigese-en-occitanie/>

Lancement Prix du Mémoire de Master 2022

Votre université n'est pas sur le podium ci-dessous ?

Vous pouvez y remédier en postulant au Prix du Mémoire de Master de l'AFIGESE. Ce prix récompense les meilleurs mémoires réalisés par les étudiants inscrits en deuxième année d'un Master dont la spécialité est centrée sur **les finances locales, la gestion publique locale, l'évaluation des politiques publiques locales ou le management public local**.

Pourquoi candidater au Prix du Mémoire de Master en 2022 ?

- **Récompense globale de 4000 €** répartie entre les lauréats :
 - pour chaque premier Prix, une bourse d'études d'une valeur maximum de 1000 €
 - pour chaque deuxième Prix, une bourse d'études d'une valeur maximum de 600 €
 - pour chaque troisième Prix, une bourse d'études d'une valeur maximum de 400 €
- **1 an d'adhésion à l'AFIGESE offert.** Cette adhésion vous offre l'avantage de recevoir gratuitement l'ensemble des productions de l'AFIGESE ainsi que des tarifs préférentiels aux formations, aux journées d'actualité et aux Assises.
- Une **diffusion d'articles** présentant les lauréats et les mémoires dans les supports de communication de l'AFIGESE.
- Une **cérémonie de remise** devant des professionnels issus des collectivités territoriales et instances publiques

Vous pouvez vous **pré-inscrire**, en remplissant le formulaire sur notre site internet : afigese.fr/prix-du-memoire-de-master/. Les informations vous seront ensuite communiquées par mail pour vous inscrire.

Vous pouvez aussi télécharger dès maintenant le dossier de candidature. Des supports de communication sont à disposition des chargés de cours, responsables de formation, etc.

En partenariat avec La Banque Postale, FONDAFIP le think tank des finances publiques



En 2022, rejoignez un groupe de travail !

Les groupes de travail de l'AFIGESE, c'est quoi ?

Les groupes représentent des espaces d'échange, de réflexion et de partage d'expérience entre professionnels. Ils réunissent, sur la base du volontariat, des agents représentant des collectivités locales adhérentes. Le travail collectif permet ensuite de produire et diffuser des livrables (guides, fiches...) aux adhérents de l'association. Être membre d'un groupe de travail, c'est aussi pouvoir prendre du recul sur ses pratiques, interroger ses pairs d'autres collectivités et mettre en commun des méthodologies.

Quand se réunissent-ils ? Et comment ? Qui participe ?

Chaque groupe se réunit 3 à 4 fois par an en moyenne. En présentiel ou en visio, ces réunions rassemblent 10 à 40 participants, selon les groupes. Les participants

Quelles sont les conditions pour intégrer un groupe de travail (GT) ?

Votre collectivité doit être adhérente. La règle pour intégrer un groupe de travail est la suivante : une adhésion = une participation pour un agent à un GT. Pour chaque participation supplémentaire, une adhésion de plus est nécessaire.

L'autre condition est le respect de la Charte des groupes de travail de l'AFIGESE

Quel est le niveau d'investissement demandé pour participer à un groupe de travail ?

Tout le monde peut s'inscrire au groupe, peu importe le niveau d'expérience sur le sujet. Chacun participe comme il le souhaite aux travaux du groupe : écoute active, participation aux productions, mise en réseau, apprentissage, ...

Et les sujets pour 2022 ?

Les sujets attendus sont les suivants (d'autres seront ajoutés !) : coût des piscines publiques, financements verts, développement du contrôle interne, pactes financiers et fiscaux, taxe d'aménagement... 2022 sera une année riche d'échanges et de productions pour les groupes de travail – rejoignez-nous !



Et si aucun groupe ne répond à mes besoins ?

Contactez Mathilde MANDELLI, Chargée de mission AFIGESE au 02 28 25 45 15 ou par m.mandelli@afigese.fr

Formez vos agents avec l'AFIGESE en 2022

La programmation pluriannuelle et la gestion des autorisations de programme / crédits de paiement Niveau sensibilisation 8 et 9 mars Saint-Denis	Stratégie et pilotage de la dette et de la trésorerie Niveau perfectionnement 9, 10 et 11 mars visio	La conduite du changement, au cœur d'une administration efficiente et performante Niveau sensibilisation 10 et 11 mars Saint-Denis	Mettre en place une comptabilité analytique pour définir la stratégie tarifaire des services publics locaux Niveau perfectionnement 14 et 15 mars Saint-Denis
Comment mener une mission d'audit d'une association ? Niveau perfectionnement 14 et 15 mars Saint-Denis	La cartographie des risques Niveau perfectionnement 16 et 17 mars Saint-Denis	Concevoir, négocier, piloter et contrôler une Délégation de Service Public Niveau perfectionnement 28 et 29 mars Lyon	

Retrouvez l'ensemble des formations proposées au catalogue sur [notre site](#).

Nos formations intra en direction des agents territoriaux et élus

Toutes les formations présentes au sein du catalogue peuvent faire l'objet d'une adaptation par nos **formateurs qualifiés** pour répondre à un besoin spécifique formulé par votre collectivité.

Notre formation d'actualité

La conduite du changement, au cœur d'une administration efficiente et performante

Cette formation s'inscrit dans le développement des formations AFIGESE liées aux démarches organisationnelles et managériales. Elle propose ainsi d'apporter la méthodologie et les outils nécessaires au manager dans son accompagnement aux démarches de performance. Pour accompagner les agents de ces collectivités, l'AFIGESE organise des sessions de formation intra.

Objectifs :

- Identifier les enjeux et les besoins d'un accompagnement au changement
- Saisir les mécanismes de résistance et pouvoir y apporter une réponse
- Piloter la dimension humaine du changement
- Adopter la posture nécessaire pour accompagner les services dans leurs démarches de performance

Vous ne trouvez pas la formation répondant à vos besoins ? N'hésitez pas à nous contacter, l'AFIGESE se tient à votre disposition et sera ravie de vous apporter une **réponse sur-mesure**, adaptée à vos besoins de formations.

formation@afigese.fr / 01 49 17 00 09

OFFRES D'EMPLOI

Consultez l'ensemble des offres d'emplois sur afigese.fr/emploi

Poste	Organisme
Directeur des finances (H/F)	Communauté d'Agglomération Pays de Dreux
Contrôleur de gestion (H/F)	Nantes métropole
Référent comptable et financier (H/F)	Conseil départemental du Rhône
Chargé de mission fiabilisation et exploitation de données (H/F)	Communauté d'Agglomération du Muretain
Chef pôle préparation et exécution budgétaire (H/F)	Conseil départemental de la Somme
Coordonnateur budgétaire et financier (H/F)	Communauté d'Agglomération Grand Cognac
Agent superviseur comptable (H/F)	Mairie de Limoges
Directeur des Finances (H/F)	Franconville par Citéa
Inspecteur général des services de la ville (H/F)	Ville de Lyon
Directeur des finances et de la commande publique (H/F)	Mairie de Trouville-sur-Mer
Responsable budget/paye et contrôle de gestion (H/F)	Communauté d'Agglomération Grand Paris Sud Seine Essonne Sénart

L'agenda de l'AFIGESE



25

Mars

Le 10 GROUPE DE TRAVAIL
Fiscalité et Dotations
9h30 à 16h30 à Paris



Le 14 8^e Workshop CG&MP en mode hybride
14 mars 2022 - Dijon



Crises sanitaire, économique, sociétale :
quels impacts pour le contrôle de gestion des
organisations publiques ?

Avril

Le 12 RENCONTRE EN RÉGION
Journée en Occitanie



On en parle

- «Prix Afigese 2021 (2/5) : Un plan stratégique politique et administratif participatif» publié le 02/12/2021 par Frédéric Ville, lagazettedescommunes.com
- «Tout savoir sur ses satellites pour sécuriser la coopération avec eux: vers une rénovation des indicateurs» publié le 09/12/2021 par Pascale Tessier, lagazettedescommunes.com
- «Prix Afigese 2021 (4/5) Les budgets verts, une brique de plus dans la politique de transition écologique» publié le 16/12/2021 par Gaëlle Ginibrière, lagazettedescommunes.com
- «Pascal Bellemin devient président de l'Afigese» publié le 22/12/2021 par la-vie-nouvelle.fr
- «Pascal Bellemin, nouveau président de l'Afigese» publié le 04/01/2022 par Cédric Néau, lagazettedescommunes.com
- «Priorité aux espaces publics partagés dans les quartiers de la politique de la ville» publié le 05/01/2022 par Clémence Villedieu, lagazettedescommunes.com
- «Pascal Bellemin élu président de l'Afigese» publié le 24/01/2022 par acteurspublics.fr
- «Pascal Bellemin, nouveau président de l'Afigese» publié le 28/01/2022 par stratorial.fr
- «Evaluation : Rennes crée un baromètre numérique» publié le 08/02/2022 par Clémence Villedieu, lagazettedescommunes.com
- «Pour la transition écologique, passez donc voir la compta...» publié le 04/02/2022 par Cédric Néau, lagazettedescommunes.com

Directeur de la Publication :
Pascal BELLEMIN

Comité éditorial : Marie-Christine BARANGER, Bertrand CHARPY, Sophie GUIHARD et Julian POUX

Rédaction : Dorig BRUNO, Matthieu CHTIOUI, Aminata DIA, Manon LAUNAI, Leslie MAGNAN, Mathilde MANDELLI, Christophe MARQUES, Samuel PIZZATO

Mise en page : Manon LAUNAI, Leslie MAGNAN

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur, des éditeurs ou de leurs ayants droit ou ayants cause est illicite.

AFIGESE

Siège social :

1, avenue de l'Angevinière
BAL n°3
44800 SAINT-HERBLAIN

Bureau à Saint-Denis:

2, boulevard de la libération
Bâtiment B1, Seine Pleyel
93200 SAINT-DENIS

Tél : 02 28 25 45 15
contact@afigese.fr
Siret 430 454 694 00059
APE 9499Z

