La Lettre de L'AFIGESE

Septembre 2023 - n°79

LETTRE D'INFORMATION A DESTINATION DES FINANCIERS,GESTIONNAIRES, EVALUATEURS ET MANAGEURS DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

SOMMAIRE

2 **LE MOT DU PRÉSIDENT**

ACTUALITÉ

3-5 Accélérer la transition écologique dans les territoires : mieux connaître pour mieux financer

6-7 POINT DE VUE : Transition climatique Priorisons les financements publics, l'exemple du recul du trait de côte

8-11 Fiches pratiques 3 et 4 : La réforme de la responsabilité du gestionnaire public

BONNES PRATIQUES

12-13 L'AFNOR ouvre des travaux pré-normatifs sur l'élaboration d'un

14-16 Une approche managériale innovante pour le SDIS du Pas de Calais

17-19 **INFOS EN BREF**

18 L'ADEME Occitanie lance un AMI pour soutenir les démarches de budget climat des collectivités

19-20 Lancement du premier appel à projets en soutien à la coopération décentralisée dans le domaine des finances locales

VIE DE L'ASSOCIATION

21 Save the date : Rencontre d'actu à Dunkerque le 1er décembre

22 Prix du mémoire de Master de l'AFIGESE 2023

24 **OFFRES D'EMPLOI**

24 **ON EN PARLE**

MOT DU PRÉSIDENT

Pascal BELLEMIN
Président de l'AFIGESE

Chers adhérents,

Cette année, c'est à la soutenabilité de l'action publique locale que nous allons nous intéresser lors de nos 27èmes Assises qui se tiennent à Troyes du 27 au 29 septembre. Une problématique dont chacun a le sentiment de maîtriser les contours et qui, pourtant, revêt plusieurs sens et n'est pas exempte d'interprétations ou de conceptions différentes.

Le défi est pourtant de taille et les chiffres pleuvent : 66 Md€ d'investissements publics et privés en faveur du climat à réaliser d'ici 2030 d'après le rapport de mai dernier de Jean Pisani-Ferry et Selma Mahfouz sur les incidences économiques de l'action pour le climat, 12 Md€ d'investissements publics locaux par an d'ici 2030 pour atteindre les objectifs fixés par la Stratégie Nationale Bas Carbone d'après une étude publiée en octobre 2022 par I4CE, 7 Md€ supplémentaires annoncés par l'Etat dans le projet de loi de finances pour 2024 en faveur de l'investissement pour la transition écologique, etc…
Ces chiffres, impressionnants, restent à préciser et, surtout, doivent être accompagnés d'une vision claire sur les modalités de leur financement pluriannuel. Ces Assises seront donc l'occasion d'en échanger, d'en débattre. Les ateliers seront aussi des lieux de démonstration de la capacité d'actions des collectivités pour expérimenter, développer des démarches et des outils adaptés aux enjeux de cette transition.

Dans cette lettre, vous y trouverez justement un panel d'initiatives en faveur de la soutenabilité de l'action publique dont je remercie ici les rédacteurs des articles. Vous y trouverez également une actualité riche au sein de l'association et des prochains rendez-vous à noter dans vos agendas. Je vous en souhaite une bonne lecture !

Très cordialement.

Pascal BELLEMIN
Président de l'AFIGESE

François THOMAZEAU, chef de projet Senior,
Institut d'économie pour le climat (I4CE)

Accélérer la transition écologique dans les collectivités : mieux connaître pour mieux financer

Le rapport « Pisani-Ferry – Mahfouz », publié au printemps 2023 sous l'égide de France Stratégie, est venu dresser un état des lieux inédit des incidences économiques de l'action pour le climat.
Pour atteindre nos objectifs de réduction de gaz à effet de serre en 2030 (- 55% par rapport à 1990) et la neutralité carbone en 2050, horizon nécessaire pour maintenir le réchauffement climatique global sous les 1,5 degrés conformément aux Accords de Paris, « il faudra faire en dix ans ce que nous avons eu de la peine à faire en trente ans » selon les auteurs. Il s'agit donc d'un changement d'ère dont les impacts économiques sont innombrables, et concernent en premier lieu les collectivités territoriales.
L'un des principaux enjeux de la transition écologique est d'investir très vite beaucoup plus qu'aujourd'hui dans un certain nombre de secteurs clefs : investir pour l'efÞcacité énergétique de l'appareil productif et des logements ; investir dans les énergies renouvelables ; investir dans les infrastructures de transport ou l'acquisition de véhicules électriques, etc. Le montant total de ce qu'il faudrait faire représenterait plus de 60 Md€ annuels, plus de deux points de PIB, dont la charge est à répartir entre acteurs privés et publics. Une équation dont se saisit actuellement le gouvernement dans le cadre de la « planiÞcation écologique », pilotée depuis Matignon.

Les collectivités, actrices incontournables des politiques climatiques

Les communes, intercommunalités, départements, régions, portent des compétences qui les rendent incontournables dans les plans sectoriels de la stratégie nationale de décarbonation : comment réussir le report modal vers les transports collectifs sans une amélioration significative de l'offre de transports en communs urbains ou de ferroviaire régional ? comment développer le véhicule électrique sans borne de recharge ? comment atteindre l'objectif de 12 % de trajets de courte distance à vélo sans développement massif des infrastructures cyclables ? comment réduire le recours aux énergies fossiles, et notamment au gaz, sans développer des réseaux de chaleur partout où c'est possible ? comment, enfin, imaginer améliorer l'efficacité énergétique du parc immobilier tertiaire sans celles qui sont propriétaires des trois quarts du patrimoine public national ?
A l'institut de l'économie pour le climat (I4CE), nous avons cherché, dans une étude sur « *les besoins d'investissements et d'ingénierie pour la neutralité carbone* », publiée en 2022, à documenter l'effort indispensable des collectivités territoriales pour la neutralité carbone. **Les besoins en investissements de huit secteurs clefs relevant de leurs prérogatives dans les domaines des transports, de l'énergie et des bâtiments, ont été évalués à 12 Md€ annuels, soit plus du double de ce qu'elles y consacrent aujourd'hui.** Au moins 25 000 ETP, soit près d'1,5 Md€ annuels, devraient être dédiés au pilotage et à la conception de ces actions.

••• Il est néanmoins acquis que la contribution réelle des collectivités pour l'atteinte des objectifs de la planification écologique sera bien supérieure car les dépenses à prévoir dépassent la seule question de la réduction des gaz à effet de serre.
L'adaptation au changement climatique est un sujet de préoccupation croissant qui doit être intégré comme un réflexe à toutes les politiques publiques et à toutes les décisions d'investissement, en plus de justifier le renforcement des moyens dans un certain nombre de secteurs clefs comme l'eau ou les services d'incendie et de secours. La lutte contre l'artificialisation des sols, la protection des espaces naturels, la réduction des pollutions de l'air ou des eaux sont autant de sujets qui doivent être pris dans une dynamique d'ensemble, et que les collectivités sont les seules à pouvoir piloter localement. Il faudra enfin prendre en compte les politiques de soutien que les collectivités consacreront à l'accompagnement des acteurs privés de leurs territoires (ménages et entreprises) quand ces derniers ne seront pas capables d'assumer eux-mêmes leurs investissements pour la transition. En miroir de ces dépenses, les économies budgétaires générées, notamment sur le poste des dépenses énergétiques, risquent d'apparaître bien modestes…

Le financement de l'action climatique des collectivités : une équation encore irrésolue

L'accélération de l'action climatique des collectivités territoriales soulève dès lors une double question : le veulent-elles ? le peuvent-elles ?

A la question de la volonté, il est bien sûr impossible de répondre uniformément : le propre de la décentralisation est la différenciation territoriale, en fonction des spécificités de chacun mais aussi de la volonté politique des exécutifs locaux. Les témoignages remontent néanmoins innombrables d'une multiplication des initiatives locales en direction du climat, qui laissent à penser que la prise de conscience est réelle et l'action croissante.
Dans un rapport à paraître, I4CE, qui a accompagné les collectivités dans la création d'un référentiel commun, a pu constater que la démarche de budgétisation verte, par exemple, étaient en train de se diffuser largement dans des collectivités partout en France, de toutes tailles, de tous échelons, de toutes couleurs

politiques. L'intérêt principal de l'exercice selon les collectivités qui s'y prêtent ? **Plus que les résultats, il permet l'appropriation des enjeux climatiques par tous les acteurs d'une collectivités, techniciens et élus, opérationnels et financiers, dans un moment clef de la décision interne : la construction du budget.**

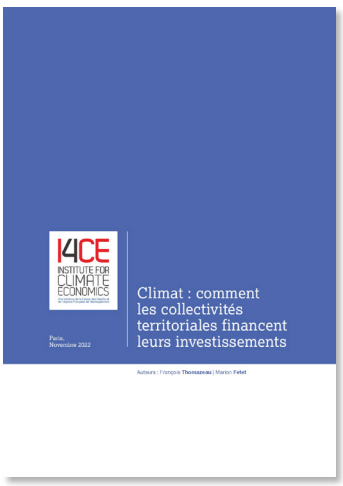
Le second âge des « budgets verts » est probablement venu. Alors que le gouvernement réfléchit avec les associations d'élus à la meilleure façon de les généraliser, nous défendons chez I4CE l'idée que la priorité doit maintenant être donnée à l'évolution « dans le dur » des normenclatures comptables dont la M57 afin qu'elles intègrent mieux le défi climatique. Mieux connaître ce qui est fait, et ce qui reste à faire, mieux le compter pour mieux le valoriser et mieux le piloter : voilà quelques chantiers qui sont en cours ou devant nous, et qui pourront animer les ateliers des Assises de l'Afigese.

La question de la capacité à agir des acteurs locaux sur le plan financier appelle là aussi une réponse aussi diversifiée que celle de la situation des acteurs locaux. Les collectivités ont, après la période COVID, montré leur capacité à maintenir leurs finances en ordre. Elles abordent la situation actuelle avec des capacités financières réelles, mais autant d'incertitudes quant à l'avenir. Dans une étude à paraître en novembre, I4CE s'est interrogé sur les moyens qu'auraient les collectivités pour financer dans un horizon temporel proche (d'ici 2030) le doublement de leurs investissements dédiés au climat.
Quatre leviers ont été explorés, qui soulèvent chacun des questionnements nouveaux et sensibles : celui d'**une redirection des investissements locaux**, qui soulève la question difficile de ce à quoi il est possible, ou nécessaire, de renoncer au bénéfice du climat ; celui d'**un accroissement de l'endettement**, que •••

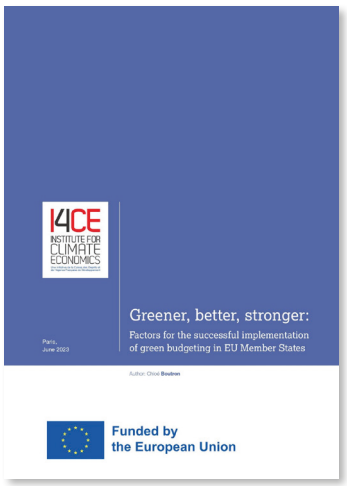
••• beaucoup de collectivités peuvent se permettre au regard de leurs ratios de solvabilité, mais qui heurterait de front le cap donné au désendettement public dans la programmation des finances publiques ; celui de **la mobilisation de nouvelles ressources propres**, notamment fiscales, qui reporterait sur les collectivités territoriales et leurs choix le débat de la juste répartition de la charge entre ménages et entreprises et ménages entre eux ; celui, enfin, d'**un accroissement des financements de l'Etat** au-delà de ce qui a déjà été annoncé, notamment via le « fonds vert », qui déporterait sur ce dernier le débat des outils de financement de la transition et de la juste répartition de l'effort.

Tout ceci mérite dans tous les cas un dialogue plus ouvert, plus transparent et plus prospectif entre Etat, collectivités territoriales et expertises diverses que ce qui existe aujourd'hui. Le débat budgétaire qui s'ouvre (PLF et loi de programmation 2024-27), presque concomitant à la diffusion du plan gouvernemental pour la transition écologique, donnera une indication de la volonté des acteurs d'engager, sur la base d'évaluations partagées des besoins, un dialogue constructif autour de ces enjeux.

Pour aller plus loin :



CLIMAT : COMMENT LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES FINANCENT LEURS INVESTISSEMENTS



BUDGET VERT : FACTEURS DE RÉUSSITE POUR SA MISE EN ŒUVRE DANS LES ÉTATS MEMBRES DE L'UE

A télécharger sur le site d'I4CE

POINT DE VUE

Véronique ROBITAILLIE
Directrice Générale des Services
de Dinan Agglomération,
Secrétaire générale de l'ADT Inet

Transition climatique : priorisons les financements publics, l'exemple du recul du trait de côte

La hausse du niveau de l'océan mondial est l'un des sujets les plus inquiétants pour les experts du Giec. L'inertie thermique des mers rend le phénomène irréversible. Dans le meilleur des cas, le niveau moyen des océans va augmenter de 28 à 55 cm d'ici 2100. Et, dans le scénario le plus défavorable, la montée des eaux serait de 63 cm à 1,01 m. Depuis le Grenelle de la mer en 2012, la France s'est engagée dans une stratégie nationale de gestion intégrée du trait de côte. Cette approche vise à faire face aux défis posés par l'érosion côtière et la montée du niveau de la mer, en évitant de recourir systématiquement à des ouvrages de protection. **Actuellement, 20 % des côtes françaises reculent, et 64 % sont exposées au risque de submersion marine**. **Selon le CEREMA, entre 5 000 et 50 000 logements pourraient être impactés dans les trente prochaines années, représentant une valeur de 0,8 à 8 milliards d'euros.**

LES COMMUNES EN PREMIERE LIGNE

La loi Climat et Résilience a légitimement donné aux communes des outils en matière de planification pour faire face à cette situation. L'obligation de réaliser une cartographie à 30 et 100 ans, ainsi que la possibilité de déterminer des zones de relocalisation, sont des évolutions souhaitables. En revanche, **la création d'un droit de préemption spécifique pour les communes concernées amène des questions de fond sur les limites de la mobilisation des acteurs publics** pour faire face aux effets du changement climatique.

Le 14 mars 2023, la secrétaire d'Etat chargée de l'Ecologie a lancé le Comité national du trait de côte (CNTC) pour initier une concertation, avec l'ensemble des parties prenantes, sur le modèle de financement nécessaire pour accompagner la recomposition ...

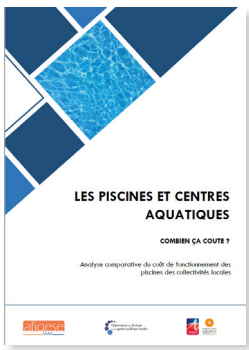
des territoires exposés. L'objectif est d'aboutir à une stratégie de financement à 30 ans dans le projet de loi de finances pour 2025, avec potentiellement la création d'un fonds dédié. Il s'agit donc de mobiliser en totalité ou partiellement des fonds publics pour faire face à ce phénomène inéluctable.

LA QUESTION DU CIBLAGE DE L'ARGENT PUBLIC

Sans sous-estimer l'impact négatif sur les propriétaires, **l'argent public doit-il être alloué en priorité à la compensation individuelle des effets du réchauffement climatique ?** Une fois le droit de préemption en vigueur, les élus locaux ne manqueront pas de subir des pressions des propriétaires de logements. De nombreux biens immobiliers situés sur la côte sont des résidences secondaires ou utilisés pour de la location saisonnière. Les prix des biens situés sur ces zones ont par ailleurs subi les effets de la spéculation immobilière. Dans l'accompagnement des effets du changement climatique, la puissance publique se doit de focaliser ses moyens financiers sur les plus fragiles, sans enclencher systématiquement la solidarité nationale pour des dommages pouvant être anticipés.

Les Etats, comme les individus, subissent et subiront de plus en plus les effets du réchauffement climatique. Les plus fragiles dans nos sociétés en seront les premières victimes et la solidarité nationale et territoriale doit leur être prioritairement consacrée. En dépit de la difficulté de conjuguer les différents impératifs, espérons que cette approche pourra trouver un écho dans la concertation en cours.

LES DERNIERES PUBLICATIONS DE L'AFIGESE



Les piscines et centres aquatiques : Combien ça coûte ?

Receuil de fiches comptables et budgétaires Nouvelles séries

Les Echos de l'Evaluation

A retrouver sur afigese.fr/boutique

La réforme de la responsabilité du gestionnaire public

1 La notion de faute et son étendue Focus sur des cas d'usage

Les deux types d'infractions visées selon la réglementation
(CJF = code des juridictions financières)

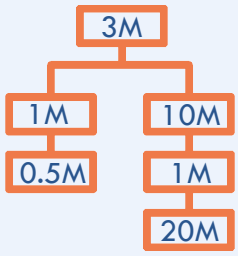
sans préjudice significatif

avec préjudice significatif

La « faute grave » accompagnée d'un « préjudice significatif »	Article L. 131-9 du CJF	« Tout justiciable au sens de l'article L. 131-1 qui, par une infraction aux règles relatives à l'exécution des recettes et des dépenses ou à la gestion des biens de l'État, des collectivités, établissements et organismes mentionnés au même article L. 131-1, commet une faute grave ayant causé un préjudice financier significatif, est passible des sanctions prévues à la section 3 »
La faute sanctionnable dès le 1er Euro	Article L. 131-11	Echec à la procédure de mandatement d'office
	Article L. 131-12	Octroi d'avantage injustifié à autrui « par intérêt direct ou indirect »
	Article L. 131-14	Inexécution d'une décision de justice
	Article L. 131-13 3	Engagement de dépense sans avoir reçu de délégation à cet effet
	Article L. 131-1	Gestion de fait

Quelles pistes envisageables ?

J' ai signé un bon de commande sans délégation de signature, est-ce une infraction ?



Tout est fonction du montant. Si le montant est peu important au regard des dépenses de la collectivité, NON

Néanmoins, elle révèle un dysfonctionnement en terme de connaissance et de gestion des délégations de signature.

Action à réaliser : Publication des arrêtés de délégation de signature sur une base interne (type sharepoint) et mise en œuvre d'un dispositif de signature électronique des EJ (engagement juridique) et des BC (bon de commande) dans le SI (système d'information).

Je n' ai pas exécuté une décision de justice en dépit d' une astreinte, est-ce une faute ?

La jurisprudence de 2023 donne un aperçu de l'importance donnée par le juge à la bonne exécution des décisions de justice :

Le 10 juillet 2023, par un arrêt n° S-2023-0858, la chambre du contentieux de la Cour des comptes a jugé l'ancienne directrice du centre hospitalier Sainte-Marie à Marie Galante, en fonction entre 2012 et 2021, son successeur de 2021 à 2023, ainsi qu'un agent chargé du suivi des contentieux sur l'ensemble de la période, au titre des deux infractions, précitées, prévues à l'article L. 131-14 du code des juridictions financières :

- la condamnation de l'organisme concerné à des astreintes en raison de l'inexécution d'une décision de justice (1° de l'article L. 131-14)
- l'absence ou le retard d'ordonnancement de sommes résultant de décisions juridictionnelles (2° de l'article L. 131-14).

La Cour des comptes a retenu la responsabilité des personnes renvoyées et prononcé des amendes à leur encontre.

Quelles actions ?

- **En terme d'organisation, il convient de suivre les décisions de justice.**
- **Rechercher quel service en a connaissance**
- **Rechercher le lien avec les services en charge de les exécuter financièrement**

La non-exécution d'une décision de justice peut ne pas être un acte volontaire !!!!
Il peut y avoir un sujet organisationnel au sein de la collectivité.

Ainsi, la question qui peut se poser : Je suis chef de service en charge des dépenses et n' ai pas alerté sur cette nécessité d' exécution en toute connaissance de cause : jusqu' où ma responsabilité peut-elle être mise en cause ?

Au regard de ce questionnement, un risque est apparent, risque pour la collectivité et risque également pour le gestionnaire public.

Un dispositif de contrôle interne doit être mis en place afin de maîtriser ce risque : Tenue centralisée de l'ensemble des décisions de justice et suivi, lien entre les services financiers et les services en charge de ce suivi.

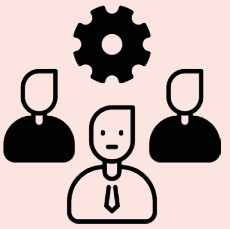
Pour rappel et à titre d'exemple, une organisation doit exister dans une commune pour suivre les litiges. Le CGCT prévoit en son article R2312-2 1° que **« Dès l'ouverture d'un contentieux en première instance contre la commune, une provision est constituée à hauteur du montant estimé par la commune de la charge qui pourrait en résulter en fonction du risque financier encouru »**. Il s'agit d'une dépense obligatoire.

- **Une précision : L'arrêt rendu en 2023 Commune d'Ajaccio condamne un élu pour non-exécution d'une décision de justice et défaut de mandatement d'une condamnation pécuniaire. Il est indiqué qu'il n'existe pas « de comportement fautif imputable à un ou des agents identifiables de la commune »**

- **Sur l'étendue : dans un jugement en date du 10 juillet 2023, relatif au centre hospitalier CH de Ste Marie les deux Directeurs de l'établissement sont condamnés suite à inexécution d'une décision de justice, mais également la chef de service qui de par ses fonctions était en charge des dossiers contentieux. Elle est condamnée à ce titre.**

2 La responsabilité : hiérarchique / managériale

La responsabilité hiérarchique
fait référence à la personne qui a le pouvoir de commander à d' autres, en vertu d' une loi, d' un règlement et/ou d' une organisation hiérarchique, dans laquelle elle serait au-dessus des autres. Elle est donc celle qui a autorité : elle autorise ou, a contrario, interdit à ses subordonnés.

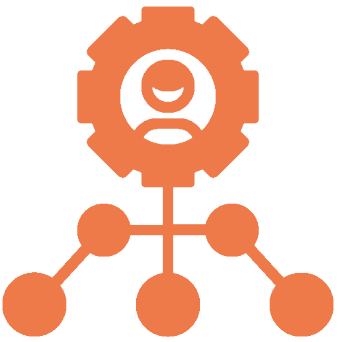


La responsabilité managériale
fait référence au pilotage de son équipe, surveillance de son équipe, déléguer à bon escient, sous contrôle.

Le manager est responsable de son équipe mais jusqu'où ?

- La RGP ne s'applique pas en terme d'infraction non significative mais révèle une situation problématique du point de vue managérial. D'autres « sanctions » ou mesures sont à prendre en absence de RGP.
- Il est important de tenir compte des infractions relevées, mêmes si elles ne sont pas sanctionnables au vu des règles de la RGP.

Le manager a « autorité » hiérarchique sur ses agents :
Notion « d'ordres » donnés à ses collaborateurs, un ordre exonère-t-il de la responsabilité ? La réglementation mentionne la formalisation d'un écrit, une délibération comme moyen d'exonération.



L'AFNOR ouvre des travaux pré-normatifs en collaboration avec le SNDGCT, l'AATF et l'AFIGESE sur l'élaboration d'un budget soutenable

Appel à contribution aux collectivités qui sont invitées à participer à cette plateforme dont l'ouverture est prévue le 25 octobre.

Pourquoi un référentiel de bonnes pratiques sur le « budget soutenable » ? .

- Le souhait d'abord d'apporter une contribution proactive au verdissement de l'économie et d'anticiper une éventuelle réglementation d'obligation de reporting extrafinancier, déjà applicable aux entreprises.

- Un besoin ensuite de lisibilité, d'harmonisation et de mise en cohérence des démarches de budget « vert » : budget carbone, budget climatique, budget vert, budget sensible au genre, à la biodiversité, budget coloré… avec autant de vocables et de méthodes, comme l'a montré le panorama de l'étude INET « le budget vert, un outil d'analyse au service de la transition climatique » d'octobre 2022.

- Enfin, afin de ne pas circonscrire le sujet des finances durables à la seule question de la décarbonation ou écologique, le groupe de travail intitule ce livre blanc « Vers un budget soutenable ? », en ayant conscience néanmoins que le terme de soutenabilité renvoie aussi aux limites de nos ressources planétaires, sujet délicat à aborder également lors de ces travaux pré-normatifs …

L'ouverture de ces travaux naît du besoin de disposer d'un guide de mise en œuvre simple, méthodique, pragmatique et réplicable, de l'élaboration d'un budget soutenable, afin de disposer d'un outil de pilotage et de transformation engageant les transitions. Le budget soutenable sert d'abord le dessein d'engager et d'orienter tous nos moyens et toutes nos ressources vers l'atteinte des ODD- objectifs de développement durable, grammaire universelle qui s'applique à chacun.

Un livre blanc « Vers un budget soutenable » est à disposition en téléchargement ici (mettre le lien), en explique les enjeux, tout en dressant une méthode issue principalement du retour de l'expérience de Pessac (troisième année d'expérimentation) et enrichie de l'expérience de l'Eurométropole de Strasbourg (variante) . La méthode exposée ne prétend pas être duplicable en tant que telle et appelle justement à l'ouverture de travaux de normalisation auxquels nous vous invitons, tous, à participer et à rejoindre dès cet automne !

Pour un budget durable et non plus vert ?

Des trois piliers du développement durable, il manque au budget vert la dimension sociale, pour être « équitable » et « vivable ». Et c'est en cela que la démarche de la ville de Pessac est novatrice. Partant de son agenda local, elle a transformé, dans son périmètre de compétences et avec son écosystème local, le dialogue budgétaire annuel en abordant les dimensions : « viable », « vivable », « équitable ». Conforme aux engagements signés par la France en matière d'Agenda 2030, depuis trois années, le budget de la ville de Pessac s'efforce de contribuer au développement durable, en interrogeant ses choix et décisions en trois dimensions (économique – sociale – environnementale), en challengeant les 17 objectifs de développement durable et leurs 169 cibles.

Et après ? Soyez proactifs, écrivez « les règles du jeu » de demain.

Le cadre budgétaire actuel répond aux attentes comptables, mais n'est pas adapté aux nouvelles attentes de notre société et des transformations qu'elle traverse : il ne permet pas de prendre en considération les dimensions sociales et environnementales.
Un nouveau cadre doit émerger, et pour qu'il soit acceptable, applicable et adapté, il doit être élaboré à partir des pratiques opérationnelles du terrain et en tenant compte des premiers retours d'expériences.

•••

Quelle sera la contribution des acteurs de terrain à la future réglementation qui se profile ?

La normalisation volontaire offre la possibilité d'associer toutes les parties prenantes concernées à l'écriture des « règles du jeu », en mode participatif et en co-construction. Parce que la règle est d'application volontaire, elle constitue en ce sens un outil efficace d'exécution des politiques publiques.

La démarche conduite à Pessac et sa variante, menée par l'Eurométropole de Strasbourg, ont permis de faire émerger les bases d'une première méthodologie de budgétisation durable couvrant tous les enjeux du territoire, incluant les questions sociétales et toutes les compétences des collectivités ; toutefois de nombreuses questions à la fois politiques, organisationnelles, techniques et sémantiques restent à investiguer.

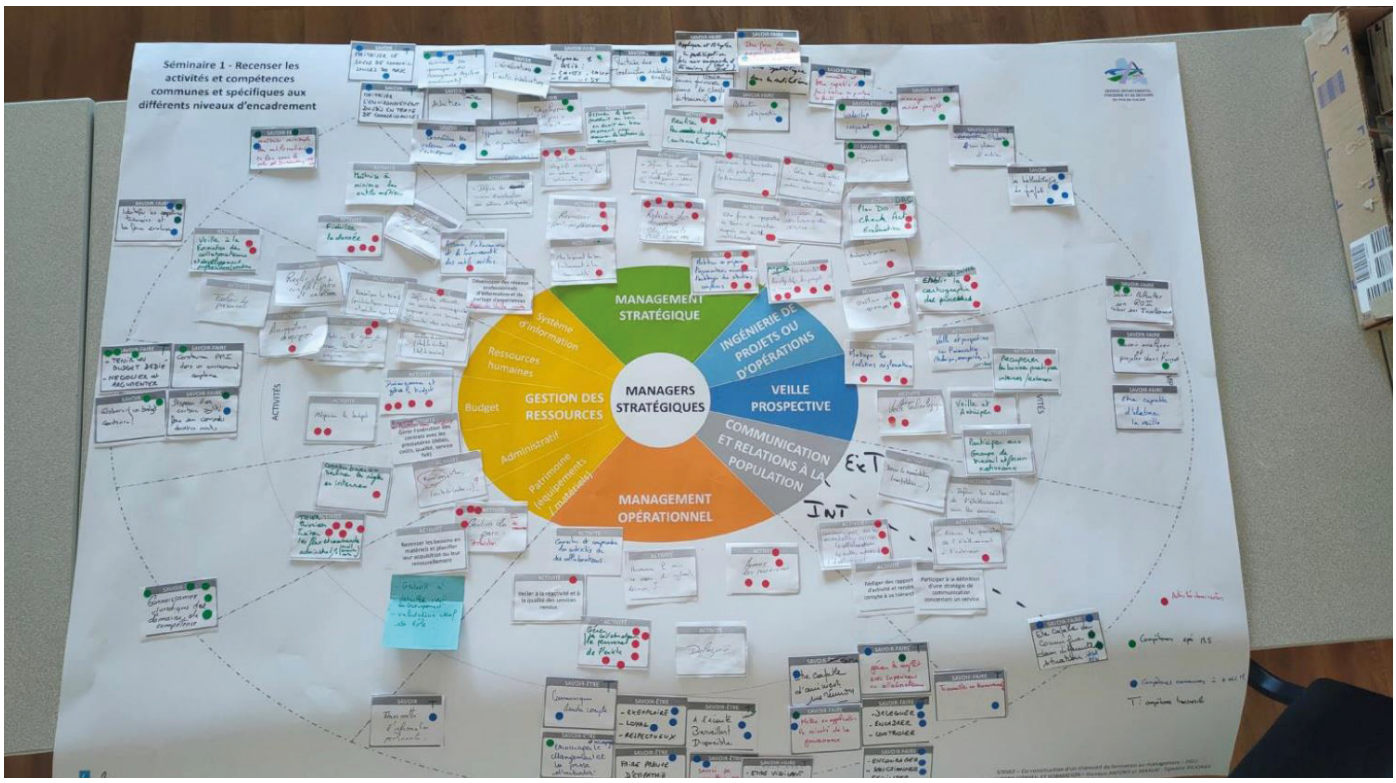
C'est tout l'objet de l'ouverture de travaux de pré-normalisation envisagés à partir de septembre 2023, dans le but d'élaborer la future Afnor Spec « budget soutenable » qui pourrait être publiée début 2024.

Ce document de référence aura pour objectif d'être un guide opérationnel de mise en œuvre d'un budget soutenable, appropriable par tous. Ce document de référence devra fournir une réponse pragmatique à la question « comment élaborer un budget soutenable ? » tout en abordant de nombreux enjeux, comme notamment :

- Mobiliser l'ensemble des agents dans le dialogue de gestion, et intégrer les objectifs de développement durable dans leur mission.
- Engager une démarche pour optimiser les coûts et maîtriser les risques.
- Transformer les outils de gestion pour piloter les transitions.
- Evaluer l'impact de ses politiques publiques au regard du fléchage des fonds publics selon une méthodologie standardisée.
- Attribuer des subventions ou des aides en mode « éco conditionnalité ».
- Être en capacité de renforcer la résilience de son organisation (vis-à-vis des assureurs notamment) face à la démultiplication des risques environnementaux et/ou sociétaux.
- Evaluer l'impact des investissements décidés par les élu(e) s et apporter à l'écosystème territorial, des gages sur la bonne utilisation des fonds (outil de décision et d'arbitrage des investissements).
- Obtenir des bonifications d'intérêt sur les emprunts, grâce à une bonne notation ESG.
- Construire une relation de confiance avec toutes les parties prenantes du territoire (principe de redevabilité et de transparence).
- Être proactif dans la relation financière État – collectivités locales, encore trop focalisée sur le PIB et pas suffisamment sur l'impact sociétal.
- Intégrer une vision « donut » et raisonner en écosystème territorial, afin de prendre en compte les ressources et orienter l'économie en faveur d'un développement durable et juste.
- …

Halimah PUJOL,
Déléguée Secteur Public, Groupe AFNOR
secteurpublic@afnor.org

Une approche managériale innovante au sein du SDIS du Pas-de-Calais



Récompensée lors du Prix de l'Innovation de l'AFIGESE 2022, dans la catégorie « Management Public Local », le SDIS du Pas-de-Calais nous présente sa démarche managériale et organisationnelle « l' Ecosystème 4D »

Les SDIS, en France, sont majoritairement caractérisés par une structuration fonctionnelle bâtie sur une double hiérarchie : la hiérarchie fonctionnelle classique et la hiérarchie de commandement construit sur le grade. Dans le cas du SDIS 62, les difficultés organisationnelles émanant du travail en silo sont ainsi renforcées par cette double hiérarchie et entravent la collaboration et la communication efficaces entre les entités fonctionnelles. C'est pourquoi, dès 2018, en réaction à cette situation de fonctionnement complexe, le SDIS 62 a impulsé un projet de transformation organisationnelle et managériale qui cherche à déployer la transversalité dans les pratiques managériales pour s'affranchir de l'organisation pyramidale et silotée. Les réflexions sur cette dynamique d'innovations nous ont permis de modéliser notre projet de transformations à travers les initiatives mises en place : c'est l'Ecosystème 4D.

Cet « écosystème » est donc une approche qui permet de conduire un changement organisationnel. Son déploiement rompt avec la vision uniquement processuelle du changement pour accorder plus de place à l'approche schématique (Gilles Willett, 1994).

A. L'approche du changement organisationnel au SDIS 62 : l'Ecosystème 4D

L'Ecosystème 4D s'appuie sur quatre leviers principaux pour impulser la dynamique de changement. Cette démarche à quatre temps coordonnés mobilise donc les valeurs de l'établissement qui créent un socle éthique commun auquel les agents s'identifient et sur lequel s'appuie le changement, une stratégie claire qui pense et planifie le changement, une méthodologie d'action qui explique et prévoie la mise en œuvre opérationnelle du changement en tant que tel et un plan d'action qui est sa réalisation effective sur le terrain. Cet outil est le fruit de l'apprentissage que nous avons fait de la dynamique de changement impulsée au SDIS 62 depuis 2018.

- **Définir les valeurs de l'établissement :** nous avons créé un socle éthique sur lequel s'identifient les agents et qui sera un levier de mobilisation efficace au service du changement à produire et des missions de l'organisation. (Valeurs comme objectifs désirables – Schwartz). Au sein du SDIS, dès 2019, cette étape cruciale est marquée par la création d'une charte des valeurs qui a mobilisé de façon participative plus de 2000 agents.

- **Déterminer la stratégie de changement :** Elle est la ressource fondamentale de tout changement organisationnel dans le sens où elle explique le changement dans sa justification et sa finalité. (Compréhension du changement – Autissier) et fixe les grandes orientations de l'organisation sur le moyen et le long terme. Comme tous les SDIS, nous avons construit notre vision stratégique autour du SDACR qui est mis à jour en 2022 et qui, en accord avec la Convention financière et le Projet d'Etablissement, se synchronise avec les dynamiques de transformations engagées par l'établissement.

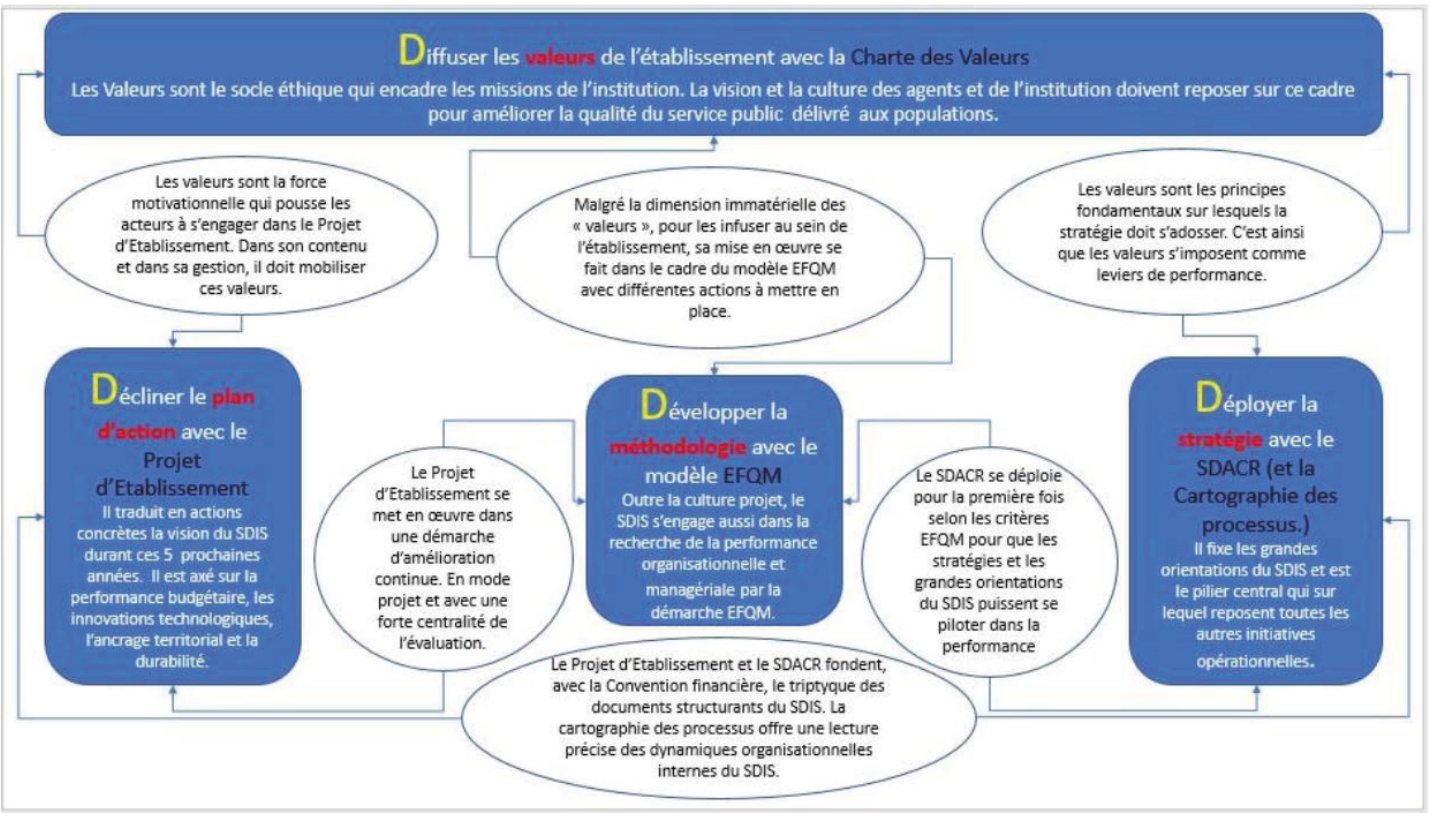
- **Déployer la méthodologie de changement :** nous avons créé un mécanisme d'intervention qui fixe la dimension opérationnelle et concrète de la réalisation du changement. C'est une étape primordiale à observer avant d'aborder le changement organisationnel sur le terrain. En effet, l'établissement a mis en place une démarche incrémentale pour la mise en place d'un cadre méthodologique construit autour des problématiques de qualité, de performance, de culture projet, de transversalité, etc. En 2018, le PPG est mis en place à travers plusieurs axes reposant sur le modèle EFQM-CAF (1) ; en outre, en 2022, une démarche de renforcement des compétences en gestion de projet est proposée aux acteurs du Projet d'Etablissement. Entre 2022 et 2023, une acculturation à l'assurance qualité adossée à la démarche de contrôle interne vient encadrer la méthodologie de changement mais aussi le changement de la méthodologie.
- **Développer le plan d'action :** c'est le stade du changement proprement dit qui suit les orientations éthiques et stratégiques définies et se réalise selon la méthodologie choisie. Dans ce sens, le projet de transformations impulsé par le SDIS 62 se matérialise par le Projet d'Etablissement en lui-même qui, en 4 axes, définit 10 projets principaux pour se transformer, de façon durable. Sur le terrain, le pilotage de cette transformation s'articule autour d'une coordination unique et de plusieurs rendez-vous ritualisés avec les acteurs à travers des réunions de suivi, des revues de processus et des revues stratégiques et même des séminaires. La mise en œuvre de ce plan d'action s'étend sur 5 ans, de 2022 à 2026.

B. Apprendre en faisant : problématiques et enjeux d'une démarche de changement

L'Ecosystème 4D est, en effet, une manière d'aborder le changement organisationnel qui est un long parcours d'apprentissage à travers des méandres complexes où le management humain joue un rôle essentiel. Les problèmes rencontrés dans cette riche expérience sont de différents ordres :

- La difficile acculturation des cadres sapeurs-pompiers aux méthodes de management quand le mécanisme de commandement fait partie de leur ADN ;

- L'endémique problématique de la charge de travail (« je n'ai pas le temps) quand on mobilise les acteurs



qui se disent submergés par les missions courantes et ne pas avoir assez de temps pour s'engager dans le projet de transformation ;

- Le complexe équilibre qu'il faut trouver pour éviter la démotivation des acteurs dans le projet surtout quand ils veulent des résultats immédiats dans une dynamique de projet sur le moyen et le long terme. L'enjeu principal auquel la gouvernance et les acteurs doivent répondre alors est de maintenir la mobilisation pour que le Projet d'Etablissement ne s'essouffle pas, qu'il ne s'oublie pas.

C. Principes retenus pour dépasser les difficultés identifiées

Le management de cette transformation est aussi un management de ces difficultés rencontrées en vue de les dépasser. Ainsi, il s'agit de :

- Doter l'officier Sapeur-pompier d'un vrai bagage managérial pour une meilleure gestion des missions et des équipes : ce qui lui permet de contribuer davantage à la dynamique de transformation mais surtout de capitaliser sur la symbiose constructive du commandement et du management dans la réalisation de ses missions ;

- Rompre avec l'idée d'une transversalité réduite à un travail collégial sur des thématiques métiers entre des acteurs qui n'ont pas le même niveau de compétences. Approfondir mais aussi décomplexifier le mécanisme de transversalité en donnant du sens à la nécessité de collaboration ;

- Recentrer la dimension stratégique du Projet d'Etablissement au cœur de la mise en œuvre où il ne s'agit pas de produire mais de transformer l'outil de production.

D. Les principaux ajustements apportés

La démarche de pilotage du projet de transformation s'est construite dans une logique d'apprentissage qui au fur à mesure de la transformation a permis d'apporter des réponses aux problèmes identifiés :

- La réorientation et l'affinement des axes du Projet d'Etablissement sur les objectifs de transformation de la structure organisationnelle et de l'outil de production ;
- L'abandon des projets liés à des métiers en particulier pour renforcer la responsabilité des cadres supérieurs en la matière ;
- La mise en place d'un Référentiel d'activités et de compétences managériales pour construire un plan de formation à la destination des managers : stratégiques, intermédiaires et de proximité.

(1) Le modèle de management EFQM (European Foundation for Quality Management), propose à toute organisation de s'autoévaluer, ou de faire appel à un évaluateur externe, selon une approche basée sur 9 critères : Leadership, Stratégie, Personnel, Partenariats et ressources, Procédés, produits et services, Résultats « clients », Résultats « personnel », Résultats de la société, Résultats commerciaux

Florence SALOME-NIEMEC, Cheffe du service gestion des emplois et parcours professionnels et Jean-François FOULON, Chargé de mission contrôle interne, SDIS du Pas-de-Calais

L'Intelligence Artificielle générative : Un potentiel pour les collectivités territoriales

Depuis la sortie de ChatGPT il y a quelques mois, l'Intelligence Artificielle générative est devenue un sujet de plus en plus présent dans les médias. Cette technologie offre de nombreuses applications possibles, notamment dans le domaine des finances et de la fiscalité locales.

Bien que l'utilisation de l'IA en général ne soit pas nouvelle, l'arrivée de ChatGPT a permis une démocratisation de son usage. En seulement deux mois, cette technologie a atteint les 100 millions d'utilisateurs mensuels, démontrant ainsi son potentiel révolutionnaire dans de nombreux domaines, y compris les finances et la fiscalité locales.

Cependant, l'utilisation de l'IA générative doit être encadrée, en particulier dans la sphère publique. Il est important de s'assurer de la gestion et de la sécurisation des données, ainsi que de garantir la protection des données personnelles des citoyens.

De nombreux cas d'usage et gisements de valeurs ont déjà été détectés et mis en pratique comme par exemple :

- Des agents conversationnels rapidement mis en place pour répondre aux questions courantes des citoyens, offrir un soutien aux services administratifs et fournir des informations actualisées sur les événements locaux, les horaires des transports en commun… Ils peuvent également être utilisés pour fournir une assistance virtuelle aux contribuables en matière de fiscalité.
- De la prédiction des dépenses et des recettes sur la base des données historiques et des tendances actuelles, de l'optimisation de dépenses en identifiant les postes de dépenses les plus importants et en proposant des solutions pour les réduire.
- De la détection de fraudes fiscales en analysant les données financières et en détectant des anomalies ou des tendances.
- De l'analyse de données avancées pour piloter l'exécution d'un budget ou partager des données entre les administrations fiscales locales, régionales et nationales.
- De l'accélération de traitement de dossiers papiers comme les dossiers d'aides sociales, les déclarations fiscales…
- Mais également l'amélioration de fonctionnalités : L'IA peut être intégrée dans les logiciels spécialisés pour améliorer leurs fonctionnalités et leurs performances, en utilisant des techniques d'apprentissage automatique pour fournir une expérience plus personnalisée et efficace.

Nous sommes convaincus que l'IA, notamment les IA génératives, apporte une réelle valeur ajoutée aux collectivités territoriales. Chaque collectivité peut et doit à son échelle se poser les questions nécessaires pour en faire un levier de fonctionnement pour ses agents et ses usages : l'acculturation et la manipulation des décideurs et des agents constituent le premier pas à faire pour permettre la détection de cas d'usage pertinents.

inetum
Positive digital flow

Inetum travaille depuis plus de 8 ans au travers de son équipe Innovation sur l' Intelligence Artificielle. Cette expertise a permis de développer dans la foulée du succès de ChatGPT des solutions et des services pour accompagner notamment les collectivités territoriales dans leur acculturation, réflexion, prise de position, réalisation de premiers tests et développement de solutions utilisant les IA génératives.

L'ADEME Occitanie lance un Appel à Manifestation d'Intérêt pour soutenir les démarches de budget climat de collectivités

Pour les collectivités territoriales, le budget vert est un outil encore récent qui reste un exercice volontaire, et seule la dimension climat fait l'objet d'une méthodologie détaillée, réalisée par I4CE, même si elle peut être adaptée et complétée par les collectivités utilisatrices.

Pour avoir un impact réel, l'ADEME indique que la démarche de budgétisation verte devrait être mise au service d'un projet partagé dans l'ensemble de la collectivité, en associant non seulement le contrôle budgétaire, mais également les différents services techniques qui conçoivent et pilotent les projets financés par le budget de la collectivité. Il s'agit donc d'une démarche collective qui nécessite le portage de la direction générale pour l'insérer dans le processus effectif de construction et de discussion des décisions budgétaires. La démarche est nouvelle. L'objectif sera atteint progressivement en tenant compte de la réalité des contraintes auxquelles font face les collectivités : les enjeux d'acquisition et d'adaptation des méthodes, donc les besoins d'accompagnement et de formation des agents ; puis, dans une perspective d'amélioration continue, le besoin de retour d'expérience, de mise en réseau et de partage des difficultés, des solutions et des bonnes pratiques.

L"ADEME propose donc, par le biais d'un Appel à Manifestation d'Intérêt adressé à toutes les collectivités d'Occitanie, une offre d'accompagnement individualisé sur deux années (coaching au fil de l'eau » sur deux exercices budgétaires complets) et la structuration d'un réseau.

L'ADEME en Occitanie
Agence de la transition écologique

Cet appel est adressé aux collectivités d'Occitanie qui souhaiteraient manifester leur intérêt à :

- Bénéficier d'une offre d'accompagnement «au fil de l'eau » de leur(s) agent(s) chargé(s) de se former et de mettre œuvre une pratique de budgétisation climat au sein de leur collectivité ;
- Participer à un réseau régional sur la mise en œuvre des pratiques de budgétisation climat pour constituer un écosystème d'acteurs et participer à une amélioration continue en la matière.

Plus précisément, l'ADEME propose un accompagnement financé à 100% qui combinera les trois prestations suivantes : une formation sur la démarche de budgétisation verte, un accompagnement et un coaching au fil de l'eau et l'animation d'un réseau régional Budget Climat.

5 à 8 collectivités seront sélectionnées sur critères.

La date limite de candidature est fixée :
au 15 octobre 2023 à 12h.
Toutes les informations sont présentées dans l'AMI téléchargeable sur le site de l'ADEME, ou sur le site de l'AFIGESE, rubrique actualité.

Lancement du premier appel à projets en soutien à la coopération décentralisée dans le domaine des finances locales

La Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales (DAECT) du Ministère français des affaires étrangères et le réseau mondial Cités et gouvernements locaux unis (CGLU) lancent le premier appel à projets en soutien à la coopération décentralisée dans le domaine des Þnances locales pour accélérer la mise en œuvre des ODD. Cet appel à projets vise à soutenir les initiatives conjointes des collectivités territoriales françaises et étrangères qui auront pour objectif d'améliorer les capacités des collectivités locales en matière de gestion des Þnances locales.

L'urgence et l'intensification des défis mondiaux imposent un changement de paradigme et une mobilisation résolue de tous les acteurs du développement, en particulier des collectivités territoriales. Lorsqu'elles disposent des marges de manœuvre juridiques et financières pour agir, les collectivités territoriales sont les mieux à même de répondre aux besoins des populations et à la nécessaire transition écologique et énergétique des territoires. Les travaux menés par CGLU et l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE) dans le cadre de l'Observatoire mondial des finances et de l'investissement des collectivités territoriales démontrent que la décentralisation, en particulier la décentralisation fiscale, permet de fournir des services publics de manière plus efficace.

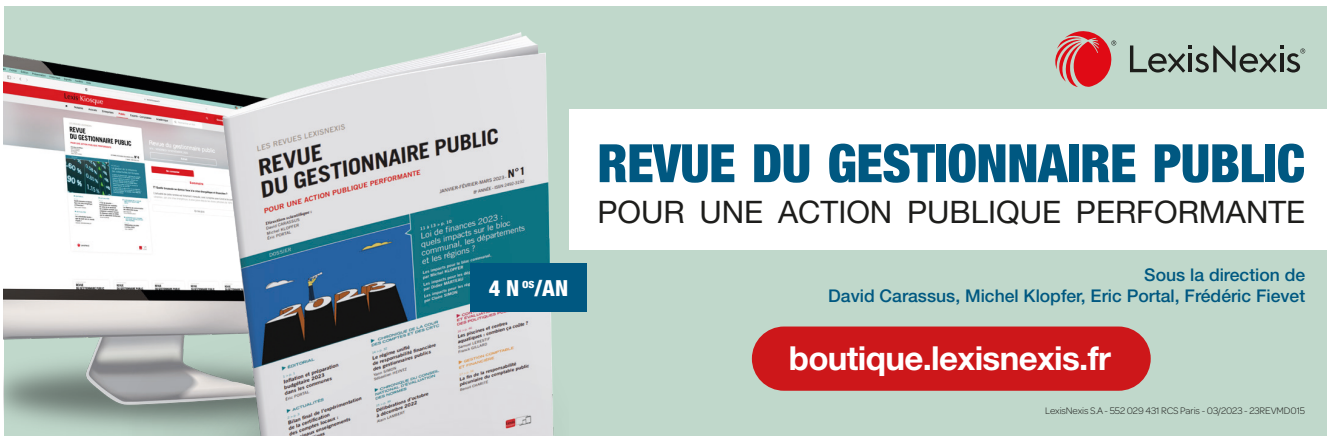
Pourtant, la plupart des systèmes de financement actuellement engagés aux niveaux national et international ne mobilisent pas suffisamment les collectivités territoriales qui font face à une série de contraintes. Il existe parfois de l'irrégularité, de l'imprévisibilité et de la dépendance vis-à-vis des transferts et dotations provenant de l'Etat, qui représentent en 2020 et en moyenne pour 135 pays, 51,5 % des revenus des collectivités territoriales. Le manque de moyens financiers et de flexibilité budgétaire, des ressources humaines limitées, le manque de reconnaissance et d'autonomie institutionnelle, ainsi que l'accès limité aux marchés des capitaux sont autant d'éléments qui viennent obérer la capacité d'action des collectivités. Dès lors, les collectivités territoriales doivent être mieux accompagnées et soutenues pour être en mesure de tirer meilleur parti de leurs ressources et d'accéder à de nouvelles opportunités de financement et ainsi contribuer davantage à la mise en œuvre des ODD.

Depuis plusieurs décennies, la coopération décentralisée vient compléter les politiques de développement et de solidarité mises en œuvre par les Etats, en apportant des solutions pratiques agissant directement sur le terrain auprès des populations. Avec un peu plus de 10 000 projets de coopérations impliquant près de 5 000 collectivités françaises, aucune coopération ne concernait jusqu'ici le domaine des finances locales. Cette initiative vise à combler ce manque et à donner aux collectivités territoriales une opportunité de renforcer leurs ressources et moyens d'action en apprenant de leurs pairs. En concentrant ainsi d'avantage d'initiatives de coopération décentralisée sur des actions liées aux finances locales, les collectivités territoriales contribuent à renforcer, de façon structurelle, les marges d'actions des collectivités partenaires. Profondément enracinée dans les principes de solidarité, de réciprocité, de compréhension mutuelle et d'échange de connaissances, la coopération ...

••• décentralisée est un outil puissant pour les praticiens et praticiennes de tous les pays.

Accompagnement dans la recherche de co-financements ; diversification des ressources financières ; renforcement des capacités techniques des administrations locales ; suivi et gestion des dépenses ; création de nouvelles recettes ; soutien à la mise en place d'observatoires locaux ; déploiement de systèmes d'information et de mesure des flux d'investissements, sont autant d'axes de travail qui pourront être mis en place et soutenus financièrement à travers cet appel à projets. Toute collectivité territoriale françaises et leurs partenaires à travers le monde sont invitées à explorer cette nouvelle opportunité de financement pour leurs initiatives de coopération afin d'œuvre pour le renforcement de leurs finances locales.

La date limite de candidature est fixée :
au 30 octobre 2023.
Toutes les informations :
https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/action-exterieure-des-collectivites-territoriales/financer-mes-projets-de-cooperation-decentralisee/appels-a-projets-thematiques/finances-locales/



1er décembre 2023

Save the date
Rencontre d'actualité à Dunkerque

Les Rencontres d'actualité de l'AFIGESE en Hauts-de-France

L'AFIGESE vous propose une Rencontre d'actualité régionale à Dunkerque autour de plusieurs sujets prépondérants au sein des collectivités territoriales. Pour faire vivre les actions de l'association en régions, promouvoir ses travaux et favoriser l'échange et le partage d'expériences, nous vous donnons RDV :

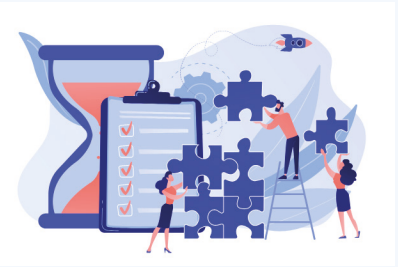
Vendredi 1er décembre 2023
de 9h45 à 16h30
à la Halle aux Sucres à Dunkerque

Cette Rencontre est gratuite et est organisée avec le soutien de la Communauté Urbaine de Dunkerque.

Voici les thèmes qui seront abordés :

Dans le contexte de la nouvelle loi de finances, quelle stratégie de PPI et de financement de PPI

Ce sera l'occasion de présenter les nouvelles dispositions, d'aborder les refontes de PPI, les emprunts verts et le financement vert.



Contrôle interne, qualité comptable

Nouvelle réforme de responsabilité des gestionnaires publics, la nécessité de mettre en place un contrôle interne efficace, assurer une qualité comptable

Pour plus d'informations et pour vous inscrire rendez-vous sur notre site internet : www.afigese.fr

Prix du Mémoire de Master de l'AFIGESE 2023

Le Prix du Mémoire de Master 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.

Qui peut candidater ?

Les candidatures sont ouvertes aux étudiants inscrits en Master « Professionnel » ou en Master « Recherche » au cours de leur 2ème année, soit au cours de l'année 2022-2023.

Pourquoi candidater au Prix du Mémoire de Master en 2023 ?

- Récompense globale de 4000 € répartie entre les lauréats :
  - pour chaque premier Prix, une bourse d'études d'une valeur maximum de 1 000 € ;
  - 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

Les candidatures sont ouvertes pour le Prix de l'année universitaire 2022-2023 !
Vous avez jusqu'au 15 octobre 2023.
Pour en savoir plus rendez-vous sur notre site internet à l'adresse suivante : https://afigese.fr/prix-du-memoire-de-master/

NOUVEAU CATALOGUE FORMATION AFIGESE !

Édition 2024

Catalogue en ligne sur afigese.fr

afigese

Des formations continues conçues pour les agents territoriaux et les élus locaux

FINANCES PUBLIQUES

CONTROLE DE GESTION

EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

DEMARCHES MANAGERIALES ET ORGANISA-TIONELLES

- Une **adéquation avec les interrogations actuelles des collectivités territoriales**
- Une volonté de dispenser des **formations animées par des praticiens des collectivités territoriales** sélectionnés pour leur expérience, leur sens de la pédagogie et leur engagement, qui présentent en alternance : notions théoriques, expériences, outils et procédures.
- La poursuite d'une **politique de tarification abordable** pour toutes les collectivités.

OFFRES D'EMPLOI

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

Poste	Organisme
Chargé de mission de conseil de gestion, de l'évaluation et du pilotage (H/F)	Communauté d'agglomération Béthune Bruay Artois Lys Romane
Chargé de mission de la relation usagers (H/F)	Communauté d'agglomération Béthune Bruay Artois Lys Romane
Directeur des finances (H/F)	Mairie de Villeneuve d'Ascq
Référent du système d'information financier (H/F)	SYTRAL Mobilités
Directeur des finances (H/F)	Mairie de Frontignan
Chargé d'études patrimoniales (H/F)	Métropole Aix-Marseille-Provence
Chargé.e de missions budget et calcul de coûts (H/F)	Le Muretain Agglo
Gestionnaire Financier (H/F)	ARC
Un(e) chargé(e) de mission contrôle de gestion externe (H/F)	Ville de Tours
Directeur des finances (H/F)	Ville d'Avignon
Contrôleur de gestion (F/H)	SMICVAL

On en parle dans la presse

- «Les prochaines Assises de l'Afigese s'annoncent « effervescentes » !» publié le 01/09/2023 sur lagazettedescommunes.com
- «Ouvrir ou fermer sa piscine municipale : le temps des décisions « difficiles à prendre »» publié le 21/08/2023 sur lagazettedescommunes.com
- «La responsabilité des gestionnaires publics : quel impact pour les collectivités locales ? publié dans la Revue du Gestionnaire Public de Juillet-Août-Septembre 2023 n°3
- «Des liaisons potentiellement dangereuses au sein des groupes de travail » publié le 16/06/2023 sur lagazettedescommunes.com
- «Les collectivités évaluent de plus en plus leurs politiques publiques» publié le 07/06/2023 sur lagazettedescommunes.com

Directeur de la Publication : Pascal BELLEMIN

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

Rédaction : Juliette NAULEAU, Leslie MAGNAN, Camille PEDUZZI, François THOMAZEAU, Véronique ROBITAILLIE
Mise en page : Juliette NAULEAU, 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