

5<sup>ème</sup>

édition de l'étude  
« Territoires urbains -  
Portrait financier »

**DOSSIER DE PRESSE**

FRANCE   
URBAINE  
MÉTROPOLES, AGGLOS ET GRANDES VILLES





## AVANT-PROPOS

Suite à l'annulation des 4ème Rencontres des finances publiques de France urbaine, initialement prévues fin juin à l'Hôtel de Lassay, France urbaine et La Banque Postale ont souhaité organiser cette conférence de presse à la rentrée.

Cette conférence de presse a vocation à présenter la 5<sup>e</sup> édition de « Territoires urbains – Portrait financier », fruit d'une collaboration entre France urbaine et La Banque Postale.

C'est également l'occasion pour les élus des métropoles, grandes agglomérations et grandes villes, de rappeler leurs priorités et, en amont de la présentation du projet de loi de finances (PLF 2021), d'exprimer leurs attentes en matière de finances locales. Dans la seconde partie de la conférence de presse, le président de France urbaine Jean-Luc MOUDENC reviendra sur les principaux sujets qui font l'actualité :

- le Plan « France Relance » ;
- les mesures attendues dans le PLF 2021 afin de soutenir la capacité d'autofinancement des collectivités et de répondre à l'attente des Autorités organisatrices de la mobilité (AOM) pour bénéficier d'une compensation équitable de leur perte de ressources ;
- la baisse des impôts économiques locaux dits « de production ».

## LES INTERVENANTS



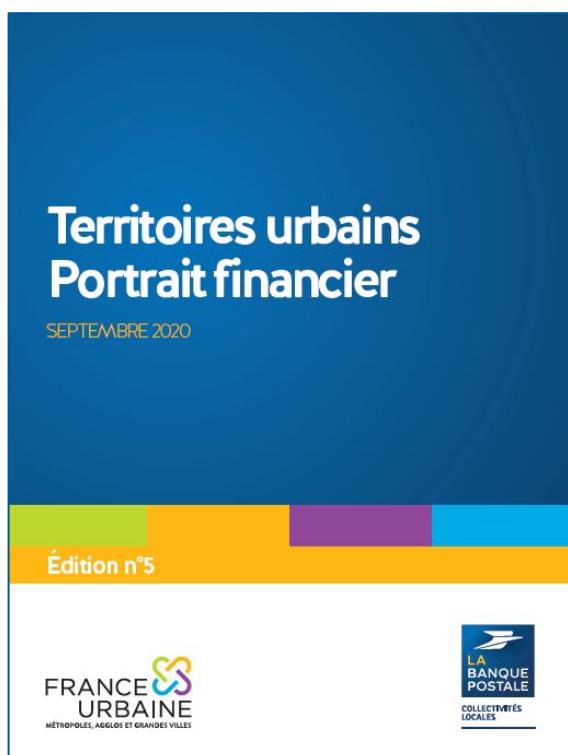
**Luc Alain VERVISCH**

Directeur des études de La Banque Postale Collectivités Locales



**Jean-Luc MOUDENC**

Président de France urbaine  
Maire de Toulouse et président de Toulouse Métropole



Cette 5<sup>ème</sup> édition de Territoires urbains - Portrait financier s'inscrit dans le droit fil des éditions précédentes : proposer un panorama budgétaire et financier des interventions communales et intercommunales au sein des 80 territoires urbains métropolitains.

Année après année, nous nous attelons à mettre en œuvre une approche novatrice - la double consolidation des comptes entre, d'une part, budgets communaux et budgets intercommunaux, d'autre part, budgets principaux et budgets annexes -, et à enrichir le document en tenant compte des faits majeurs de l'actualité.

S'agissant de cette édition 2020, la première partie de l'étude est établie à partir des derniers comptes disponibles - ceux de l'exercice 2019- et sur le périmètre désormais stabilisé des territoires urbains rassemblant près de 30 millions d'habitants. Le lecteur y trouvera l'évolution des principaux agrégats

correspondant aux budgets de 2 869 communes et de 80 groupements intercommunaux (cartographiés à la page 4).

L'exercice 2019 marque une nouvelle étape dans l'affermissement des grands équilibres financiers des territoires urbains : alors que l'évolution des dépenses de fonctionnement est contenue au rythme de l'inflation, ce sont 2,8 Md€ d'investissements supplémentaires (+ 15 %) qui ont été réalisés, avec une quasi-stabilité du niveau d'endettement (+ 0,2 Md€, soit + 0,3 % d'évolution de l'encours de dette consolidé).

Certes, une bonne santé financière ne saurait constituer une politique publique en tant que telle, mais elle s'avère précieuse pour faire face à l'impact sans précédent que la crise sanitaire a, dès 2020, sur les budgets locaux.

La seconde partie de l'étude est précisément intitulée : « les particularités des territoires urbains face à la crise sanitaire ».

Pertes de produits fiscaux et de recettes tarifaires, dépenses supplémentaires ayant dû être engagées, ... : les effets de la crise sanitaire dépasseront malheureusement le seul exercice 2020. Vouloir évaluer l'impact est par conséquent prématuré ; pour autant il nous est apparu important de chercher dès à présent à documenter la sensibilité des grandes collectivités au choc économique et financier que nous vivons depuis six mois.

Aussi, des focus sont proposés sur les principaux impôts afin de permettre d'apprécier les conséquences de leurs baisses sur la capacité d'épargne des territoires urbains. Établir que, par exemple, pour 10 % des groupements, le montant de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises

(CVAE) dépasse 100 % de leur capacité d'autofinancement met en lumière le risque encouru par ces territoires quant à leurs futures capacités d'action.

Alors que le projet de loi de finances 2021 va très prochainement être discuté et que les parlementaires auront à apprécier les réponses que le texte apportera pour permettre aux territoires urbains d'être au rendez-vous de la relance, nous formulons le souhait que cette 5ème édition puisse contribuer à documenter le débat public.

### Le sommaire

- Présentation des territoires urbains
- Les 80 territoires urbains en chiffres
- Des dépenses marquées par la croissance des investissements
- Des recettes de fonctionnement en hausse de 1,9 %
- 61 % des investissements financés par les ressources propres
- Les territoires urbains d'outre-mer
- Les particularités des territoires urbains face à la crise sanitaire
- Le poids relatif de différents secteurs d'activité dans les territoires urbains
- Zoom sur les secteurs du transport, de la fabrication de matériel de transport et de l'hébergement
- et la restauration
- Analyse des disparités entre territoires
- Sensibilité à une évolution de la taxe additionnelle aux droits de mutation à titre onéreux
- Sensibilité à une variation de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises
- Sensibilité aux fluctuations de la taxe de séjour

### Encadrés

- La réforme de la dotation d'intercommunalité
- Incidences de la crise sanitaire sur le versement mobilité

### Les chiffres clés

- 80 territoires urbains, rassemblant près de **30 millions** d'habitants.
- Dans les territoires urbains, **2 681 euros par habitant** d'interventions pour les communes et les groupements, contre 1 102 €/hab. pour les départements et 505 €/hab. pour les régions.
- Dans les métropoles, des dépenses portées en moyenne à **51 %** par les budgets communaux et à **49%** par les budgets intercommunaux.
- Une évolution des dépenses de fonctionnement égale à **1,2 %**, y compris les budgets annexes.
- Des dépenses d'investissement en hausse de **15 %**, sans pour autant permettre d'atteindre le niveau global du mandat précédent.
- Illustration des impacts prévisionnels de la crise sanitaire : dans 8 groupements, le produit de la CVAE est supérieur à **100 %** de l'épargne brute en 2019.

## ANNONCES DU PLAN DE RELANCE : CE QUE FRANCE URBAINE EN PENSE

Le Plan « France Relance » a été présenté par le Premier ministre Jean Castex le 3 septembre 2020. Il était entouré de Bruno LE MAIRE, Ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, Barbara POMPILI, Ministre de la Transition écologique, Elisabeth BORNE, Ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion et de Clément BEAUNE, Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, chargé des Affaires européennes.

### Des annonces qui vont dans le bon sens...

#### 3 « volets thématiques » à saluer

Ce plan, répondant au nom de "France relance", a pour objectif de retrouver le niveau de croissance de 2019 d'ici la fin de l'année 2022. Pour y parvenir, le gouvernement a mis au point 70 mesures pour soutenir l'offre et la demande. Elles se répartissent selon trois piliers :

- Transition énergétique,
- Relocalisation industrielle
- Cohésion sociale et territoriale.

Ces priorités rejoignent celles des élus locaux membres de France urbaine car elles font directement écho aux propositions que France urbaine avait soumise au Gouvernement en mai dernier, dans sa [« contribution pour un plan de relance écologique et sociale »](#).

#### Une volonté explicite de territorialisation

Les propositions de France urbaine pour construire des programmes d'action qui partent du terrain, ne conduisant pas à appliquer uniformément un schéma national, étaient de 3 ordres :

1. Ce sont les collectivités qui connaissent le mieux les priorités de leurs territoires.
2. Tout particulièrement en matière cohésion territoriale et de transition énergétique, les collectivités sont compétentes dans plusieurs domaines clés tels que l'énergie, l'eau, les déchets et la mobilité.
3. Parce que les expressions de la crise sont différentes selon les tissus sociaux et économiques des différents territoires, France urbaine a été entendue. Il s'agira de vérifier que tant les flux financiers et les modalités administratives que la gouvernance et le processus décisionnel soit à la hauteur des espoirs qui sont nés.

#### Un souci d'accélération

**Etre au rendez-vous de la relance, c'est agir sans délai**, c'est privilégier les projets pensés depuis le terrain, correspondant à l'expression d'une demande sociale, économique, écologique, et prêts à être concrétisés.

## ... mais des points de vigilance demeurent

### Un volume en trompe l'œil

A la première lecture, le dimensionnement du plan de relance paraît important. Les enveloppes financières annoncées sont conséquentes et semblent faire sens, eu égard aux enjeux. Qu'il s'agisse, par exemple, de l'enveloppe de 6,7 milliards d'euros allouée à la rénovation énergétique ou des 5,2 milliards d'euros de « soutien inédit aux collectivités territoriales en LFR3 ».

Malheureusement pour les budgets locaux, en première analyse, « l'argent nouveau » paraît absent ou presque, à l'exception des 350 millions d'euros sur 2 ans pour les « maires densificateurs ». Les mesures mises en avant correspondent à une compilation de dispositions et lignes budgétaires préexistantes.

Comme cela avait déjà été le cas dans le 3e projet de loi de finances rectificative (PLFR3), il est procédé à une addition « marketing » d'enveloppes financières qui relèvent de logiques financières pourtant très différentes. Ainsi, des montants d'avances remboursables sont additionnés à de vrais fonds de concours. Les remboursements de FCTVA sont agrégés avec des subventions de la Dotation de soutien à l'investissement local (DSIL) (cf. « 10 milliards d'euros de soutien à l'investissement local au total ») et, par ailleurs, des enveloppes d'appels à projet (cf. « la loi prévoit que 1,1 milliard d'euros d'appel à projet seront engagés d'ici 2025 ») pluriannuelles sont mélangées avec des ouvertures de crédit annuelles.

### Un parti pris exclusif en faveur de l'investissement qui s'avère excessif

A l'image de la Dotation de soutien à l'investissement local (DSIL), les ressources à escompter pour les collectivités vont s'inscrire en section d'investissement, facilitant le financement de nouveaux équipements. Cependant, **rien ne semble prévu en section de fonctionnement, pourtant indispensable pour assurer le service et l'entretien. Développer de nouveaux équipements est bienvenu mais quid des moyens en gestion ?**

Une illustration de cette problématique est apportée en matière de transport : « 1,2 milliard d'euros est prévu dans le plan de relance (...), pour le financement de nouvelles infrastructures de transport (...) trois axes prioritaires sont identifiés par le Gouvernement (dont) : le développement de nouvelles offres de transports collectifs dans les zones urbaines ». Cette annonce est à saluer. Mais pourquoi rien n'est annoncé pour aider les autorités organisatrices de la mobilité (AOM) à sortir de l'impasse budgétaire et financière dans laquelle la plupart d'entre eux se trouvent aujourd'hui ?



## PLF 2021 : LES MESURES ATTENDUES PAR FRANCE URBAINE

Le soutien apporté aux collectivités subissant l'impact de la crise sanitaire au travers de la 3<sup>ème</sup> loi de finances rectificative (LFR3), adoptée fin juillet, apporte des premières réponses pour accompagner les collectivités subissant l'impact budgétaire de la crise sanitaire. **Mais s'agissant des grandes villes, grandes agglomérations et métropoles, celles-ci s'avèrent largement insuffisantes.**

Si l'on se réfère au rapport du député Jean-René Cazeneuve<sup>1</sup>, celui-ci souligne « (...) avec des collectivités qui seront très durement touchées, telles que les communes touristiques, villes-centres ou les communes ultramarines ». Or **les mesures de la LFR3 ciblent bien les communes touristiques et ultramarines mais pas les villes-centres** ... lesquelles sont légitimement restées sur leur faim.

Dès lors, l'attente des élus urbains à l'égard du projet de loi de finances (PLF) 2021 est particulièrement importante.

### Préserver nos capacités d'autofinancement

Cette attente consiste à ce que les mesures du PLF 2021 conduisent à **préserver leurs capacités d'autofinancement**, condition *sine qua non* pour que les grandes villes et grandes agglomérations puissent pleinement jouer leur partition dans le concert de la relance.

Or l'amputation des capacités d'autofinancement est effective dès 2020, notamment par des pertes de recettes tarifaires pour les grandes villes. Malheureusement, elle le sera également en 2021 et même 2022 (cf. le tableau de la page 17 de l'étude de La Banque Postale : pertes à venir de taxe d'aménagement, de foncier bâti et, surtout, de cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)<sup>2</sup>).

Certes, tous les territoires ne sont pas exposés avec la même intensité au choc économique et financier. Mais toutes sont confrontées à la même problématique : **il est indispensable que les incertitudes soient levées au plus vite et que les gestionnaires locaux disposent de visibilité pour 2021 et les années suivantes.**

### Accroître notre visibilité financière dès le PLF 2021

Les gestionnaires locaux sont comme tous les agents économiques : pas plus que les ménages ou que les entreprises, ils ne peuvent investir si leurs incertitudes financières ne sont pas levées.

Les débats longs et stériles sur les chiffres n'ont que trop durés. Ils ne répondent pas aux préoccupations premières des élus et des acteurs locaux<sup>3</sup>. **Il ne peut être envisagé d'attendre de connaître les chiffres effectifs de pertes de ressources et d'amputation des capacités d'autofinancement à venir pour accroître la visibilité financière des gestionnaires locaux. Il faut agir dès le PLF2021.**

---

<sup>1</sup> [Rapport](#) sur l'impact du Covid-19 sur les finances locales, Jean-René Cazeneuve, remis au Premier ministre le 4 mai 2020.

<sup>2</sup> Selon le rapport de Jean-René Cazeneuve, la CAF 2021 du bloc communal sera inférieure de 1,9 milliards d'euros à la CAF 2019.

<sup>3</sup> A titre d'illustration, si le rapport Cazeneuve retient -12% comme hypothèse de baisse de la CVAE en 2021, il ne s'agit que d'une moyenne nationale, alors qu'au niveau local, l'évolution effective sera fonction de la structure du tissu d'activités et va dépendre largement des décisions des entreprises en matière de paiement d'acomptes.

## L'avance remboursable : une approche « gagnant-gagnant »

Ainsi, France urbaine propose une approche « gagnant-gagnant » dans laquelle, l'Etat, contractuellement et dans une perspective « assurantielle », apporterait une couverture de perte de ressources estimées au travers d'**avances remboursables**, et les collectivités, en cohérence avec le Plan de relance, apporteraient leurs capacités à nourrir le plan des charges des entreprises.

**L'idée est simple : s'inspirer du mécanisme retenu pour les départements, confrontés à des reculs de Droits de mutation à titre onéreux (DMTO) :** sans préjuger du niveau exact des pertes de ressources à venir - lesquelles ne sont pas encore établies avec certitude et varieront grandement selon les territoires - sans s'obstiner à vouloir bénéficier d'une compensation « à l'euro l'euro », les grandes villes et grands EPCI auraient ainsi la **possibilité de solliciter** une avance remboursable dont le rythme de remboursement serait ajusté au montant constaté in fine de baisse de recettes et donc, à l'amputation de capacité d'autofinancement finalement établie.

De plus, **« le dispositif ne présente(rait) pas de coût pour l'Etat in fine car l'avance est remboursable »**, comme cela est écrit dans le rapport d'évaluation du décret d'application -relatif aux avances remboursables de DMTO aux départements- présenté au Comité des finances locales du 7 septembre 2020.

### Compensation de Versement mobilité : une iniquité territoriale inacceptable

France urbaine, tout comme le GART et l'AdCF, apportera la plus grande attention à la mise en œuvre effective de la recommandation n°10 du rapport Cazeneuve : *« Accorder un soutien spécifique et fort aux transports publics (...) assurer l'équité entre les différentes formes juridiques et modes d'exploitation des acteurs de la mobilité »*.

La 3<sup>ème</sup> loi de finances rectificative a apporté une compensation de versement mobilité qui va bénéficier aux autorités organisatrices de la mobilité (AOM) organisées en syndicat mixte (Lyon et Toulouse par exemple) mais qui est malheureusement inefficace en cas de gestion par une communauté ou une métropole (comme dans la majorité des agglomérations, à l'image de Dijon).

**Pour France urbaine, cette iniquité territoriale est inacceptable.** Il n'est pas admissible que la solidarité nationale ne bénéficie qu'à certains habitants de grandes villes et non à d'autres, du fait que leur réseau soit géré de leur métropole ou de leur communauté urbaine.

**Afin d'apporter toute la lumière et de partager la mesure de l'iniquité, France urbaine, le GART et l'AdCF vont poursuivre leur collaboration pour chiffrer précisément et comparer les privations de ressources subies respectivement dans les deux modèles d'organisation institutionnelle d'AOM qui existent : syndicat mixte vs budget annexe de communauté ou de métropole.**

*Le courrier adressé par France urbaine, le GART et l'AdCF figure dans le dossier de presse.*

## IMPÔTS DE PRODUCTION : FRANCE URBAINE NE COMPTE PAS ABANDONNER

Le Gouvernement a fait le choix de réduire l'assiette d'une des composantes de la fiscalité locale et non d'une des composantes de la fiscalité de son propre budget. **France urbaine déplore cette décision, comme toutes les associations d'élus.**

Pour autant, **l'engagement et la persévérance de France urbaine a conduit le gouvernement à entendre notre souci de préservation du lien entre implantation, développement local d'activité et ressource budgétaire.** Pour reprendre les termes du courrier co-signé par le Ministre délégué auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, chargé des Comptes publics, Olivier Dussopt, et adressé à Jean-Luc Moudenc, président de France urbaine, en date du 24 août, « les effets de la réforme (... du calcul des valeurs locatives des locaux industriels) sur les communes et les EPCI devront être intégralement neutralisés, tant sur le stock des établissements industriels déjà établis que sur le flux des extensions ou installations nouvelles. Ce principe de neutralité préservera l'intéressement local à l'accueil des industries ». Lors de notre échange du 4 septembre 2020 sur la question « La compensation annoncée tiendra-t-elle compte des éventuelles évolutions de taux ? », la réponse du Gouvernement a été négative.

**France urbaine ne peut accepter cette situation et fera front, aux côtés des autres associations du bloc communal, afin que le terme de « neutralisation » du courrier ministériel ne soit pas dévoyé.** Cette préoccupation n'est pas tant motivée par des raisons budgétaires - cela fait plusieurs années que ni les grandes villes ni les grands EPCI n'ont augmenté leur pression fiscale - que par la nécessité que la mesure ne soit pas synonyme de diminution du levier fiscal local. Le vocabulaire de « neutralisation » doit signifier qu'il n'y a pas de modification dans les termes de l'arbitrage local quant à l'affectation -accueil d'industries, de bureaux, de logements, ...- de la ressource, de plus en plus rare, qu'est le foncier.

## QUEL EST L'IMPACT DE LA FISCALITÉ ÉCONOMIQUE LOCALE SUR L'ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES ET SUR LES CHOIX D'IMPLANTATION DES ENTREPRISES ?

**A l'occasion de cette conférence de presse, découvrez dès maintenant la nouvelle étude de l'ESSEC pour France urbaine !**



La fiscalité économique directe locale, ensemble des impôts dus par les entreprises aux collectivités territoriales, est sujette à controverses depuis plusieurs années. La nature de ces impôts, leur valant d'être inclus dans les impôts dits de production, comme leur bien-fondé sont en effet régulièrement critiqués. Dans le cadre de la chaire d'économie urbaine de l'ESSEC et en partenariat avec France urbaine, les auteurs de l'étude ont pu analyser les différents aspects du débat actuel sur le sujet. Voici leurs principales conclusions.

Tout d'abord, il ne semble pas y avoir de causalité claire et définie, à territoire donné, entre niveau d'imposition économique locale et attractivité économique. Lors de l'analyse bibliographique, ils ont noté l'ensemble des avis de la communauté scientifique sur le sujet : certains affirment, données économétriques à l'appui, qu'une fiscalité locale plus haute diminue la probabilité de voir des entreprises se localiser sur le territoire. Mais ces

études font l'hypothèse d'investissements indépendants des recettes fiscales, ce qui n'est pas réaliste. D'autres études sont plus nuancées, et mettent en avant l'importance des investissements et des aménités urbaines sur l'attractivité des territoires. Par ailleurs, un modèle, développé par R. Rathelot et P. Sillard, semble particulièrement crédible et cohérent avec la réalité de terrain : les entreprises choisissent d'abord un bassin d'emploi, puis peuvent arbitrer entre deux communes limitrophes en comparant les niveaux de fiscalité économique locale.

Les métropoles et CCI rencontrées vont dans ce sens également, et leurs études sur le sujet tendent à montrer que le niveau de fiscalité économique locale n'est pas un critère majeur lors de décisions d'implantations d'entreprises – conclusion à nuancer pour les multinationales, généralement plus sensibles à l'optimisation de l'ensemble de leurs coûts. Ce résultat est conforté par l'absence de préoccupation particulière envers le niveau de fiscalité économique locale de la part des entreprises du territoire. Celles-ci ne font pas remonter de demandes particulières et spontanées de baisse de taux en dehors des exonérations pouvant être demandées lors de crises ou de phase d'implantation – demandes souvent acceptées.

Autre résultat important, il semble que la fiscalité économique française n'est pas si différente de celle de nos voisins que certains acteurs le laissent penser. Le chiffre d'impôts de production 7 fois plus élevés en France qu'en Allemagne, par exemple, ne prend pas en compte certaines particularités nationales ; il est de plus erroné quant à l'ordre de grandeur réel (cf. infra II. 1.1.). Il est, de plus, souvent oublié que le niveau d'investissement public est historiquement plus élevé en France que chez nos voisins germaniques.

Il est important de noter que ces investissements publics civils sont en France aux trois-quarts portés par les collectivités locales. Sur ce sujet, les métropoles rencontrées se déclarent sensibles au retour sur investissement dont elles bénéficient via la fiscalité économique locale. La mise en place d'une quote-part de TVA remplaçant la fiscalité économique locale supprimerait cette dynamique, et diminuerait alors probablement les investissements sur le territoire national.

Pour finir, il apparaît un paradoxe opposant baisse de l'autonomie fiscale des collectivités territoriales et principe de décentralisation que notre pays, République décentralisée, a inscrit dans sa constitution.

## **Le sommaire**

### **Tables de Références : Figures et Tables**

#### **Introduction**

#### **I. Revue bibliographique: Modèles structurants et études d'impacts de la fiscalité économique locale**

#### **II. Analyse Quantitative: Tour d'horizon des impôts économiques locaux en France et poids des alternatives pour les entreprises**

##### 1. Tendances générales et ordres de grandeur

###### 1.1) La France en Europe

###### 1.2) La place des collectivités locales dans la fiscalité économique directe

##### 2. Quel poids pour les entreprises?

###### 2.1) Étude de ratios

###### 2.2) Segmentation selon le type d'entreprises

###### 2.3) Quels seraient les postes comptables des entreprises susceptibles d'être affectés par une suppression de la fiscalité économique locale?

#### **III. Un consensus de terrain en ce qui concerne l'utilité générale des impôts économiques locaux**

##### 1. Remplacer la fiscalité locale par un nouveau transfert d'État ne semble pas pertinent aujourd'hui car cela ne répond pas à une demande des entreprises sur le terrain

###### 1.1) La fiscalité locale ne semble pas être, sur le terrain, un sujet de préoccupation majeur pour les entreprises, entités territorialisées

1.2) La fiscalité ne constitue pas l'un des premiers critères de localisation pour les entreprises extérieures au territoire

1.3) Le sujet fiscal est abordé différemment selon le type d'entreprises

2. Remplacer la fiscalité locale par une allocation ne semble pas pertinent aujourd'hui car c'est un outil central pour le territoire

2.1) Les impôts locaux incitent à l'investissement et au développement de services aux entreprises au sein du territoire

2.2) Communiquer sur l'utilisation des impôts locaux auprès des entreprises est essentiel pour le développement du territoire

## **Conclusion**

## **Sources**

## **Annexes**

A.1 Abréviations

A.2 Glossaire

A.3 Données complémentaires

**Étude réalisée pour France urbaine par des élèves de la Chaire Economie urbaine de l'École supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC) :**

- Marly BALDE
- Hugues GALLIER
- Alice PLESSIS
- Raphaëlle VILLERS

Étude téléchargeable sur [www.essec.edu/fr/](http://www.essec.edu/fr/) et sur [www.franceurbaine.org](http://www.franceurbaine.org)

**Septembre 2020**

## CONTACTS

### France urbaine

Olivia PENICHOU

06 07 08 91 47

[o.penichou@o2p-conseil.com](mailto:o.penichou@o2p-conseil.com)

Shahina AKBARALY

06 50 82 55 02

[s.akbaraly@o2p-conseil.com](mailto:s.akbaraly@o2p-conseil.com)

### La Banque Postale

Valérie PERRONE

06 38 27 32 91

[valerie.perrone@laposte.fr](mailto:valerie.perrone@laposte.fr)

