

DES CONTRAINTES INDÉNIABLES MAIS AUSSI UN GRAND POTENTIEL

« Parce que, même dans un environnement de plus en plus contraignant, les opportunités de croissance existent, les acteurs européens de l'immobilier doivent changer radicalement leurs méthodes de travail, en investissant massivement pour mieux exploiter leurs données. »

Un marché immobilier à fort potentiel

Les investisseurs montrent un goût prononcé pour la « pierre » française. « Le marché immobilier français est attractif car de grande taille, profond au niveau locatif et relativement transparent. Cela permet aux investisseurs d'avoir une bonne vision de la valorisation des immeubles. » affirme François Grandvoinet, responsable de l'asset management chez AEW Europe.

L'étude Investment Survey, publiée en octobre 2013, par le magazine Business Immo, a interrogé 34 investisseurs représentant un patrimoine de 370 milliards d'euros en Europe.

En 2014, 32% du panel envisagent d'investir plus de 300 millions d'euros en France, contre seulement 18% en Europe. Au premier rang : de grands gestionnaires d'actifs et de grands acteurs dans le domaine des OPCV et des SCPI.

De son côté, l'IEIF (Institut de l'Épargne Immobilière & Foncière) prévoit 10 milliards d'euros d'investissements en France de la part de fonds souverains dans les 5 prochaines années.

En témoignage des opérations phares en 2013, comme les 750 millions d'euros investis par

En 2014, 32% du panel envisagent d'investir plus de 300 millions d'euros en France, contre seulement 18% en Europe.



On peut citer Solvabilité II et Bâle III qui vont imposer des remontées d'information de la part des sociétés de gestion pour que leurs investisseurs institutionnels puissent évaluer les risques au niveau des immeubles concernés.

chaque fonds d'investissement alternatif géré, la nomination d'un évaluateur indépendant pour la valorisation du fonds, ou encore de nouvelles contraintes en termes de gestion du risque et de reporting.

Une réglementation contraignante mais favorable

Cependant cette réglementation rend encore plus complexe la gestion des données.

« Il va falloir communiquer avec ce dépositaire, et donc automatiser l'envoi et la réception de données entre eux et nous et retraiter certaines données, concernant tous les mouvements financiers par exemple. Pour les SCPI, il va falloir transmettre beaucoup de données pour les immeubles détenus en propre (baux, engagements de travaux, documents de cession, d'acquisition...), » analyse Philippe Ifergane.

« La réglementation AIFM impose des évolutions structurelles. » renchérit Jacqueline Faisant.

« La réglementation AIFMD impose des évolutions structurelles. »

« Nous y conformer va nécessiter de remettre à plat nos méthodes de travail. Nous allons devoir porter un regard beaucoup plus systématique sur les risques, et notamment des risques que nous n'avions pas l'habitude de traiter comme les risques de liquidité sur un fonds fermé, par exemple. »

« Au niveau opérationnel, AIFM va nous imposer d'effectuer des stress tests, ce qui suppose d'établir des hypothèses stressantes, les justifier, les adapter aux évolutions de l'environnement, les historiciser, et en assurer la traçabilité pour procéder aux contrôles, identifier les preneurs de risques, et contrôler leurs rémunérations, » ajoute Jacqueline Faisant. « Elle va engendrer plus de reporting - environ 10 ou 20% supplémentaires - et nous obliger à redimensionner nos dispositifs de gestion des risques. Cela suppose un gros travail sur la qualité de nos bases de données, » estime François Grandvoinet, responsable de l'asset management chez AEW Europe.

Au-delà d'AIFM, d'autres réglementations vont impacter les acteurs de l'immobilier. On peut citer Solvabilité II et Bâle III qui vont imposer des remontées d'information de la part des sociétés de gestion pour que leurs investisseurs institutionnels puissent évaluer les risques

au niveau des immeubles concernés.

« Les compagnies d'assurance investissant dans nos produits nous réclament plus de données, concernant les flux locatifs, les flux de charges et d'investissement. Elles réclament des remontées d'éléments comptables et budgétaires plus rapides, » confie François Grandvoinet.

Pour contraignante qu'elle soit, la réglementation offre de nouvelles opportunités. AIFM, notamment, avec l'instauration du passeport européen, va permettre de vendre les fonds immobiliers partout en Europe et concurrencer ainsi les fonds luxembourgeois très prisés des investisseurs extra européens. Mais ces opportunités sont offertes à tous les acteurs européens et la concurrence des acteurs anglo-saxons, notamment anglais, risque d'être sévère. Ils sont réputés mieux organisés et plus volontaires dans la gestion de leurs données,

« L'AIFM va renforcer la globalisation de la gestion immobilière, en permettant de commercialiser des fonds à l'étranger. »



le nerf de la guerre apparemment. On peut citer le cas de Grosvenor qui, en 6 mois à peine, a repensé intégralement son système d'information pour être en mesure de traiter en quasi temps réel toutes les données de ses immeubles sous gestion. « L'AIFM va renforcer la globalisation de la gestion immobilière, en permettant de commercialiser des fonds à l'étranger et d'aller y prospecter. Les concurrents anglais sont mieux préparés que nous à cette évolution pour la simple et bonne raison qu'ils parlent anglais et bénéficient de normes comptables déjà adaptées. Ceci est un avantage compétitif certain car tous leurs interlocuteurs sont en mesure de retrouver les bons chiffres aux bons endroits, » souligne Jacqueline Faisant.



+ VERS DES ÉVOLUTIONS PROFONDES DES MÉTHODES DE TRAVAIL



Une nouvelle organisation à mettre en place

Tous les acteurs de la gestion d'actifs immobiliers (foncières cotées, sociétés de gestion agréées, OPCI et SCPI, fonds structurés ou alternatifs) sont confrontés à cette nécessaire évolution de leurs méthodes de travail. Sous la pression du régulateur et des investisseurs échaudés par l'opacité de la gestion sur certaines classes d'actifs, et face à la nécessité de pouvoir se différencier pour remporter de nouveaux clients, ils doivent absolument adapter leur façon de travailler. Certains ont déjà engagé des programmes de transformation très structurants.

« Notre organisation fait l'objet de nombreuses évolutions ayant trait aux méthodes de travail. Par exemple, concernant la gestion des risques, nous devons nous assurer, qu'au-delà des membres du comité de direction, tous les opérationnels en soient garants » détaille Philippe Ifergane de Périol.

70 personnes sont concernées chez Périol. Cela suppose de nouveaux processus et de nouveaux tableaux de bord, de nouveaux reporting. « Par exemple, au niveau RH, nous mettons en place de nouvelles grilles d'évaluation, avec un impact sur les rémunérations, pour la prise en compte et

le suivi des risques de la part des gestionnaires de fonds ». De son côté, Jacqueline Faisant est en train de recruter un responsable risques. « Il nous a fallu trois mois pour définir sa fiche de poste tant est complexe d'identifier ce qui va être contrôlé. Nous devons également penser à prendre des mesures pour que son arrivée n'entraîne pas une déresponsabilisation des collaborateurs quant à leurs tâches de contrôle, tout en leur faisant accepter un échelon de contrôle supplémentaire », indique-t-elle. « Nous allons également mettre en place une nouvelle organisation de la gestion des fonds et des actifs, avec des méthodes de travail plus normées pour éviter des différences de travail trop flagrantes.

Même si chaque immeuble est unique, nous devons permettre à nos clients d'effectuer une analyse objective de nos fonds. »

Etre plus à l'écoute des clients / investisseurs

Pour Cyril Aulagnon, directeur général adjoint de la foncière Affine, en période délicate, tout manque de transparence est perçu, par certains, comme suspect. Pour capter les opportunités de marché, il faut donc convaincre les investisseurs qu'il est possible de confier la gestion de leurs actifs à des acteurs spécialisés comme les foncières pour obtenir des baux locatifs beaucoup plus rentables et ce, avec plus de flexibilité.

« Les preneurs, négocient notamment les niveaux de charges alors qu'ils ne s'attachaient jusqu'à présent qu'au loyer. Cela suppose plus de transparence de la part des bailleurs qui doivent détailler beaucoup plus les charges et le niveau des travaux imputables aux preneurs », rapporte Pascal Ayoul, directeur du property management institutionnel chez Crédit Agricole Immobilier.

Il est indispensable de gagner en transparence et en facilité de compréhension concernant les factures. « Cela nous oblige à échanger de plus en plus avec nos clients, ce qui a des conséquences sur notre système d'information, » déduit Cyril Aulagnon.

Depuis trois ans, Affine a décidé de passer d'une logique d'enregistrement comptable à une logique de suivi dans le détail de toutes les transactions. Par exemple, auparavant, un

bail prenant effet dans trois mois n'aurait fait l'objet d'une inscription dans le logiciel informatique comptable qu'à l'issue de ces trois mois.

Désormais, il est inscrit dans le système d'information, dès sa signature effective et quelle que soit sa date d'effet, comme une transaction. La prochaine

étape est le suivi systématique

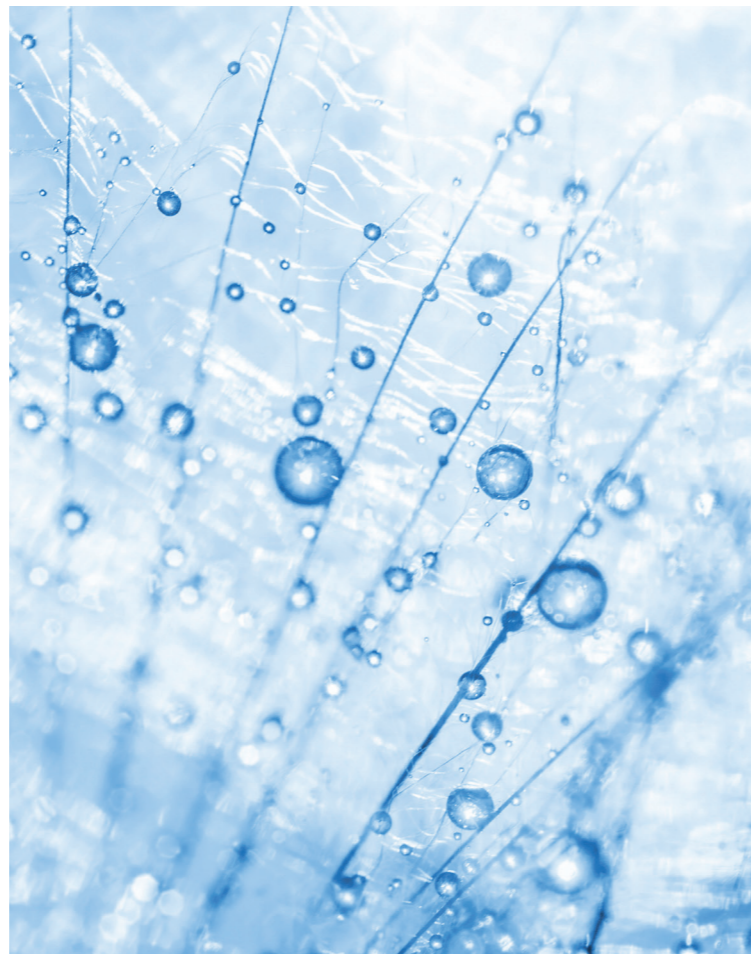
des transactions au niveau des interactions (appels, relance, signature, réunion...). L'objectif poursuivi est double : améliorer la connaissance du client même en cas de départ d'un collaborateur chez Affine, d'une part ; et, d'autre part, être en mesure d'appréhender la particularité de chaque client dans leur diversité. Un directeur administratif et financier qui signe le bail n'exprime pas les mêmes attentes qu'un

« Cela nous oblige à échanger de plus en plus avec nos clients, ce qui a des conséquences sur notre système d'information. »

*La proximité avec le locataire,
une vraie valeur ajoutée
dans la gestion d'actifs.*

responsable de l'exploitation de l'immeuble, des attentes encore différentes de celles d'un utilisateur final. « Cette nouvelle logique devrait nous permettre d'abaisser nos coûts. En effet, attirer de nouveaux clients peut se révéler couteux : frais de vacance, frais d'intermédiation, travaux d'adaptation pour le nouveau client, sans compter les phases de négociations qui mobilisent nos collaborateurs. Une rotation d'un locataire représente un coût minimum de 3 mois de loyer et peut aller jusqu'à 12 mois. Il est donc beaucoup plus rentable de fidéliser les clients existants, dont le départ peut parfois dépendre juste d'une relation non-adéquate. » souligne Cyril Aulagnon.

Autre activité mais même préoccupations chez Perial : « Dans la gestion d'actifs immobiliers, la valeur ajoutée découle de la proximité établie avec le locataire, soit la gestion locative et le suivi des locataires » affirme Philippe Ifergane. Cela implique la mise en place de nouveaux outils de communication pour échanger des données. Et cela s'ajoute aux interactions déjà existantes, avec IPD, les experts, et les property managers car la filiale dédiée de Perial ne gère pas tous ses immeubles.



Fluidifier les échanges de données pour plus d'efficacité

En 2012, Perial a mis en place un extranet pour aider les administrateurs de biens dans l'élaboration de leurs budgets. « Nous travaillons avec près de 50 gérants d'immeubles, chacun nous envoyant ses éléments de budget sous un format particulier » justifie Philippe Ifergane. Désormais, ils sont obligés d'utiliser cet extranet. « C'est un projet qui a nécessité un investissement significatif car nous avons dû réorganiser nos données et simplifier les rubriques de classification pour que chacun puisse s'y retrouver aisément. Mais les résultats sont là, à savoir un respect des délais. » Perial est en train de passer en revue toutes ses bases de données dans son ERP Prémiance pour être en mesure d'y pré-saisir les données disponibles avant l'acquisition d'un immeuble. Cela va fluidifier les relations avec les différentes parties prenantes et limiter la durée nécessaire à l'établissement de tous les documents officiels (remontées comptables, campagnes d'expertise...) à deux semaines. « Cela va nous permettre de fiabiliser les cut off. Pour certains immeubles, cela peut prendre deux mois, » confie Philippe Ifergane.

Le problème est de détenir une information fiable et d'être en mesure de la mettre à jour tout en maintenant sa bonne qualité.

Chez Affine, il y avait auparavant un ERP et deux outils comptables. Toutes les interactions ont été industrialisées dans l'ERP Prémiance, ce qui assure une traçabilité totale des données. Opérationnel depuis début 2013, ce projet informatique permet une plus grande efficacité, le savoir de gestion étant accessible à tout le monde.

« Ainsi, désormais, 75% de nos collaborateurs sont capables de savoir à tout moment si un client est à jour ou non de ses paiements, contre 10% à 15% auparavant. L'évolution de ce ratio est également valable s'agissant de nos paiements envers nos fournisseurs, » décrit Cyril Aulagnon.

Chez BNP Paribas REIM France, une refonte totale du système d'information a été initiée pour éditer tout type de rapports dans tous les formats possibles. La première étape a été de remettre à plat toutes les bases de données, et les processus afférents. Car, le problème est de détenir une information fiable et d'être en mesure de la mettre à jour tout en maintenant sa bonne qualité. « Nous avons mis en place un nouvel entrepôt de données. Ce datawarehouse est opérationnel depuis mi 2012, » raconte Jacqueline Faisant.

Nos collaborateurs sont déchargés de certaines tâches fastidieuses de contrôle des données et effectuent des travaux plus intéressants, avec une qualité de rendu améliorée.

Durant le second semestre 2012, les outils de reporting ont été déployés. Puis, au cours du premier trimestre 2013, une connexion automatique entre les outils de gestion et le logiciel de comptabilité, CODA, a été établie pour corréler flux comptable et de gestion. En juin 2013, l'utilisation de FinAsset, logiciel d'asset management, a été systématisée pour que tous les asset managers de BNP Paribas REIM France puissent injecter leurs données et alimentent ainsi les rapports de gestion destinés aux gérants de fonds, aux membres du comité de direction... « Depuis six mois, nous notons une plus grande fluidité dans le travail collectif. Les calendriers sont respectés, les documents nécessaires à

chaque évènement sont prêts une semaine au préalable, comme avant, mais dans un climat beaucoup plus serein, » note Jacqueline Faisant. « Nos actifs sous gestion ont fortement augmenté, passant de 3,8 milliards d'euros en 2010 à 5,8 milliards d'euros en septembre 2013. Dans le même temps, nos effectifs ont progressé beaucoup moins vite. Et pourtant nous avons réussi à absorber ce surcroît d'activité avec un meilleur service au client. Nos collaborateurs sont déchargés de certaines tâches fastidieuses de contrôle des données et effectuent des travaux plus intéressants, avec une qualité de rendu améliorée. »



Investir pour mieux exploiter ses données

Chez AEW Europe, le projet Ariane, débuté il y a deux ans, a consisté à récupérer de façon automatique les données comptables et de gestion auprès de 10 property managers avec lesquels AEW Europe travaille. Les données comptables n'ont pas posé de réels problèmes. En revanche, cela a été plus compliqué avec les données de gestion, chaque property manager ayant développé son propre format de restitution. « Nous avons progressivement stabilisé tout ça. Aujourd'hui, je dirais que 92% à 95% des transferts de données ont été stabilisés. Nous pouvons ainsi redistribuer aisément ces données auprès de nos clients internes et externes » précise François Grandvoinet. AEW dispose d'une équipe de contrôle de gestion interne qui vérifie les données en provenance des property managers. Grâce à Ariane, ses membres peuvent prendre de la hauteur concernant l'analyse des données variables, les données fixes, comme l'échéance d'un bail, par exemple, faisant l'objet d'un contrôle automatique. Ils peuvent extraire de l'information à plus forte valeur ajoutée, donner du sens aux données, les transformer en véritables informations propres à alimenter les prises de décisions. « A effectif égal, cette équipe est capable de traiter un plus gros

volume de travail. Au final, le travail de reporting est moins pénible, plus rapide, plus précis, ce qui, vis-à-vis des investisseurs, peut constituer un avantage concurrentiel certain » avance François Grandvoinet. AEW Europe est en train de mener le même type de projet vis-à-vis des experts.





Un gros travail sur les données

Le projet Ariane, qui a nécessité la création d'une base de données, a mobilisé trois personnes à temps plein et la participation ponctuelle de l'ensemble des assets managers d'AEW, soit 30 personnes. « Il a pris plus de temps que prévu car chacun a sa propre vision de la qualité des données et ses propres critères d'analyse. Si nous prenons l'exemple d'un état locatif, nous avons listé entre 100 et 110 données utilisées. Nous en avons sélectionné 40, car communes à toutes les personnes concernées et nous les avons stabilisées. Si certaines personnes en ont besoin de davantage, ces données sont disponibles mais pas « parfaites ». C'est un compromis car la perfection sur ces 100 ou 110 données aurait nécessité un niveau trop élevé de ressources pour stabiliser ces données et maintenir leur qualité dans le temps » détaille François Grandvoinet.

Pour réaliser la refonte de son système d'information (assistance à maîtrise d'ouvrage et informatique, y compris définition de besoins), BNP Paribas REIM France a investi l'équivalent de 4 000 jours hommes auxquels il faut rajouter deux ETP dans la société en

charge du co-pilotage du projet, du côté utilisateur et du côté informatique. Concernant l'utilisation systématique de FinAsset par tous les gestionnaires, une centaine d'indicateurs ont été définis pour leur permettre de travailler plus efficacement. Par exemple, un indicateur permet de calculer si, lors d'une vacance, les locaux concernés ont fait l'objet d'un contrat de commercialisation avec un agent trois mois avant le départ prévu du locataire. Les gérants sont alertés automatiquement s'ils sont en retard dans ce processus.

Pour Périel, les investissements sont également conséquents, même si difficiles à évaluer, car étalés sur plusieurs années. Les investissements concernent un nouveau logiciel de Property management, une GED groupe, le module de gestion des Assemblées Générales Unicia, le développement autour de certaines fonctionnalités afin de communiquer dans les meilleures conditions avec les déposataires ainsi que l'amélioration de la sécurité des systèmes d'information du groupe...

« L'ensemble devrait s'élever à plusieurs centaines de milliers d'euros sur lesquels une maintenance annuelle de 15 à 20% s'appliquera » calcule Philippe Ifergane.



*L'utilisation de FIDJI a généré
une économie de temps de
l'ordre de 20%*



Un référentiel de données unique jugé indispensable

Le nouveau datawarehouse de BNP Paribas REIM France est doté d'un outil de conversion, en entrée et en sortie, au format FIDJI. FIDJI (Format d'Inter-échanges de Données Juridiques et Immobilières) est aujourd'hui le langage commun d'échange de données juridiques et techniques dans le domaine immobilier. Déjà adopté par 60 acteurs du domaine de l'immobilier en France, il présente l'avantage d'exister et de fournir un référentiel de données standard facilitant les échanges entre professionnels (property et asset managers, experts, investisseurs, dépositaires...). « FIDJI est devenu une norme concurrentielle, un standard de place, qui s'est imposé progressivement, au fil de l'eau », constate Philippe Brion, directeur général de Generali Real Estate France, un des premiers acteurs de la gestion immobilière à utiliser FIDJI. « Dès 2010, nous étions en mesure d'échanger des informations avec nos experts en utilisant ce format de données. » Depuis 2012, Generali Real Estate échange ainsi des données,

Déjà adopté par 60 acteurs du domaine de l'immobilier en France,... FIDJI est devenu une norme concurrentielle, un standard de place, qui s'est imposé progressivement.

de façon totalement fiabilisée, concernant plus d'une centaine d'immeubles. « L'utilisation de FIDJI dans nos échanges avec les experts immobiliers a généré une économie de temps de l'ordre de 20%, due, en partie, à l'absence de contrôles intermédiaires, du fait de la fiabilité des informations transmises. En outre, nous récupérons beaucoup d'éléments relatifs à leurs calculs qu'ils ne nous transmettaient pas auparavant, quand nous échangeons des fichiers Excel » relève Philippe Brion. Les équipes de Generali Real Estate France travaillent en ce moment pour que leurs outils informatiques soient en mesure de récupérer, en format FIDJI, les états locatifs, par exemple, auprès des property managers. Et, depuis 2012, Generali Real Estate transmet ses données au format FIDJI à la société IPD, spécialisée dans l'analyse de performances concernant l'investissement immobilier.

Crédit Agricole Immobilier a également commencé à s'intéresser à FIDJI il y a quatre ou cinq ans maintenant, pour deux raisons. La première concerne ses clients investisseurs qui plébiscitent de plus en plus FIDJI. « A ce jour, tous nos clients institutionnels l'exigent »,

insiste Pascal Ayoul. « Même la Banque de France, pour ses immeubles résidentiels, l'avait posé comme condition dans un appel d'offres que nous venons de remporter ». La seconde tient à une contrainte économique interne : transmettre les états locatifs de 350 actifs aux experts avec lesquels Crédit Agricole Immobilier collabore, nécessitait beaucoup de travail, il fallait automatiser le processus pour gagner en productivité. La contrainte réglementaire, notamment concernant les OPCV, a également incité à automatiser la saisie, le contrôle et le transfert des données. « La mise en place de FIDJI a été très structurante. Pour gagner en efficacité dans le domaine du reporting, nous avons implémenté directement FIDJI dans Thetra, notre outil de property management » explique Pascal Ayoul. FIDJI sert désormais pour tous les reporting en interne y compris à destination de la direction générale, mais aussi externes, avec un gain de temps estimé de cinq jours concernant les rapports réglementaires à destination des clients. « Désormais, nos collaborateurs font plus attention aux données qu'ils saisissent, ils ont plus conscience de l'impact futur d'une bonne qualité des données. Par exemple, lors

FIDJI sert désormais pour tous les reporting en interne... mais aussi externe avec un gain de temps estimé de cinq jours concernant les rapports réglementaires à destination des clients.

d'un renouvellement de bail, ils savent que les données extraites du système sont bonnes, cela leur laisse plus de temps pour analyser les aspects juridiques du dossier » souligne Pascal Ayoul. « FIDJI devient incontournable, pour tous les professionnels de l'immobilier (asset managers, property managers, experts, investisseurs, dépositaires...) du fait de la rotation toujours plus rapide des portefeuilles. » Crédit Agricole Immobilier va déployer FIDJI en interne pour que tous les métiers (asset manager, experts...) et les investisseurs l'utilisent. C'est un projet qui devrait être finalisé fin 2014.



+ ENCORE DU TRAVAIL POUR FAVORISER L'ADOPTION MASSIVE DE FIDJI

Déployer FIDJI dans ses outils informatiques nécessite un très gros travail de paramétrage et de compréhension du standard d'échanges. Mais une fois ce travail effectué, les gains sont significatifs : **économie de temps, de papier, et, surtout, une transmission d'informations fiables** » insiste Philippe Brion. « **Pour échanger des informations avec les asset managers et les property managers, FIDJI est incontournable.** Mais il semblerait qu'il y ait encore une certaine résistance de certains d'entre eux quant à son adoption ».

Même si son utilité est reconnue, il existe, en effet, encore de nombreux obstacles à son adoption massive. « Concernant FIDJI, nous sommes convaincus de la nécessité d'un référentiel et d'un langage commun, mais nous ne sommes pas encore utilisateur, nos prestataires ayant encore du mal à abandonner leurs tableurs Excel, » confie Cyril Aulagon. Même vision des choses chez AEW Europe : « Concernant FIDJI, nous ne l'utilisons pas mais nous disposons d'outils nous permettant de récupérer les informations sous différents formats. Disposer d'un référentiel de données homogène, stable et commun à tous les acteurs serait néanmoins un réel plus, » concède François Grandvoinet. De son côté PERIAL est plus impliqué dans l'utilisation du standard mais se heurte également à des résistances. « L'utilisation de FIDJI est primordiale. On se rend compte que nous envoyons plus ou moins les mêmes données à différentes parties prenantes, » déclare Philippe Ifergane. Avec un langage commun comme FIDJI, il est possible d'envoyer les mêmes informations, mais sous une forme adaptée à chacun, aussi bien aux experts qu'aux commercialisateurs. **Les professionnels de l'immobilier déjà impliqués doivent donc continuer leurs efforts pour imposer FIDJI comme le standard de référence d'échange de données.** A eux de convaincre les défenseurs d'Excel des qualités de FIDJI et les inciter à revoir leurs méthodes de travail. Tout le monde devrait y gagner, mais cela suppose de vaincre certaines résistances au changement.



Adhérents à l'Association FIDJI : ADP, AEW Europe, AFG, AFREXIM, Allianz Real Estate France, Altarea Cogedim, AMO Conseil, Amundi Immobilier, ASPIM, AXA Real estate, BNP Paribas REPM, BNP Paribas REIM, BPSS, CACEIS Fastnet, Cassiopae, Catella Valuation, CBRE Valuation, Chrysopée, Covéa Immobilier, Crédit Agricole Immobilier, Crédit Foncier Expertise, Egide Informatique, Galtier Expertises, Generali Immobilier, Herdia, Icade Expertise, Icade PM, IMMAO, IPD, i-Porta, JLL Expertises, Keops Expertises, Klépierre, KPMG, La Française REM, Macifimo, Nexity Property Management, Périel AM, SEITRA, Sofidy, Telmma Property Group, Urbi & Orbi, Valad France, Yxime.

Association FIDJI - 48 rue de la Bienfaisance - 75008 Paris - www.format-fidji.org

TALIANCE - 52 rue Jacques Hillairet - 75012 Paris - www.taliance.com