

ADDES

Colloque Gouvernance et ESS

9 octobre 2018

TABLE-RONDE

la gouvernance à l'épreuve de la croissance et de la concurrence : les acteurs réussissent-ils à préserver leurs valeurs ?

**François BONNEU (Habitat et Humanisme), Fanélie CARREY-CONTE (Enercoop),
Chantal CHOMEL (Crédit Coopératif), Gérard LESEUL (Crédit Mutuel), Charlotte
SINEY (Centre d'histoire sociale), Michel. ABHERVÉ**

Michel. ABHERVÉ.-

C'est un redoutable privilège d'animer la dernière table-ronde d'une journée aussi bien remplie qui nous a montré qu'une gouvernance démocratique n'est pas seulement une affaire formelle, une question de règles et de statuts. C'est aussi une question de pratiques, d'invention. De ce point de vue, l'ESS montre sa capacité à avancer, même si elle a encore des marges de progression.

Notre dernière table-ronde va s'adresser à des acteurs issus des grandes familles constitutives de l'économie sociale et solidaire pour leur demander comment chacun aborde, dans sa pratique, cette question de croissance. Je crois qu'il est bon que des organisations de l'ESS se développent, sous réserve qu'elles sachent ne pas perdre leur âme dans ce développement. Quand on commence un cours avec des étudiants sur l'ESS, la première question qu'il faut commencer à éclaircir est celle du rôle du Crédit Agricole dans l'économie sociale et solidaire. Cette question suscite toujours de larges débats sur le sujet. Comment vivent les valeurs dans la durée avec des périodes de croissance ?

Nous essaierons de faire une table-ronde dynamique. Je vais d'abord demander à Chantal Chomel de nous dire le travail réalisé dans cet institut des administrateurs coopératifs et mutualistes autour d'une question qui pose souvent problème dans l'ESS : la gouvernance des filiales. D'un côté, des organisations ont des règles formelles de démocratie et des pratiques

qui ont été évoquées aujourd'hui. De l'autre, par commodité ou par contrainte de telle ou telle réglementation, on crée une série de filiales où se produisent parfois des pratiques fort éloignées de ce qui fondait les valeurs coopératives. Je ne vous rappellerai pas l'épisode des lasagnes à la viande de cheval dans une entreprise, filiale lointaine d'une coopérative agricole. Cela montre que ce sujet n'est pas seulement théorique, mais concerne l'ESS dans un certain nombre de ses organisations.

Chantal, qu'avez-vous fait sur ce sujet délicat ?

Mme CHOMEL.- Tout de suite, le *challenge* est très élevé. (*Rire.*) Je vais peut-être me présenter : j'interviens ici en tant que co-rapporteur, avec Gérard, du rapport de l'IFA, l'Institut français des administrateurs, sur la gouvernance des groupes coopératifs et mutualistes. Je vous dirai pourquoi tout à l'heure. Je suis également vice-présidente du Crédit Coopératif et membre du bureau d'un groupe associatif d'enseignement agricole à Angers.

Ce que je vais dire va refléter des travaux de l'IFA car c'est ce que je souhaite partager avec vous aujourd'hui. Nous descendrons peut-être à un niveau plus terre à terre que ce qui a été exposé par les chercheurs – j'espère que vous ne m'en voudrez pas trop et que cela vous sera utile. Cette intervention sera aussi marquée par mon expérience puisque je me suis occupée du sujet de la gouvernance dans les coopératives agricoles pendant un certain nombre d'années. Beaucoup reste à faire et, comme le disait un président de coopérative, la gouvernance est un chantier permanent qui ne doit jamais être laissé de côté.

Pour revenir à l'IFA, il y a eu en 2006 le rapport Pfmiln sur la gouvernance des coopératives et des mutuelles, réactualisé en 2013 ou en 2014. Dans le prolongement de ces travaux, le président du groupe, Étienne Pfmiln, a demandé que l'on s'intéresse à deux autres sujets : les relations président-directeur, qui ont été évoquées ce matin dans une des interventions, et la gouvernance des groupes. Dans les coopératives et dans les mutuelles, un nombre croissant de ces entités exercent en effet sous forme de groupe. Des questions spécifiques en découlent, notamment en termes d'organisation. Pour répondre à la question de Michel, je ne sais pas si une meilleure gouvernance aurait évité la viande de cheval dans les lasagnes. En tout cas, nous avons essayé d'apporter des réponses ou des recommandations à la question suivante : la légitimité démocratique de la coopérative-mère doit-elle s'incarner dans les filiales ? Si oui, de quelle façon ? L'autre sous-jacent, qui n'est jamais exprimé comme tel dans les recommandations, c'est que l'on fonctionne sur une démocratie de délégation. On mandate des administratrices et des administrateurs pour prendre les décisions, qui rapportent ensuite leurs actions à l'assemblée générale. Il y a là, je pense, toute une déclinaison de façons de faire, de sujets mis en débat.

Ce matin, le sujet de la démocratie participative a été abordé. C'est un sujet qui est beaucoup agité dans les coopératives agricoles – je regarde Françoise. Pour répondre à une question posée tout à l'heure : « Qui a le pouvoir ? » Le pouvoir appartient finalement à celui qui prend *in fine* la décision.

Comment avons-nous procédé ? Nous avons tout bêtement organisé un groupe de travail – c'est assez banal. Ensuite, Gérard, un autre collègue et moi-même sommes allés interviewer des dirigeants de groupes mutualistes et de groupes coopératifs pour qu'ils témoignent de leur expérience et nous fassent leurs recommandations.

Je dois préciser que ce guide IFA possède deux angles morts. Le premier concerne les groupes associatifs. Nous étions en effet pressés par le temps et nous avons considéré que nous n'avions pas recueilli suffisamment de données pour pouvoir sérieusement faire des recommandations. Ce n'est donc pas qu'il n'y avait rien à dire : en tant qu'administratrice d'un groupe associatif, je sais qu'il y a beaucoup à dire. L'autre angle mort, surtout au regard de l'actualité, est la question de la présence des salariés dans les groupes coopératifs – à l'exception des SCOP qui sont, par définition, des coopératives de salariés. Nous pourrions le traiter ; c'est un sujet sur la table.

Quelles sont ces recommandations ? La gouvernance se décline selon trois volets. Les règles juridiques constituent les lignes jaunes et se révèlent souvent fort utiles. Un autre volet, fondamental, est celui des personnes : qui sont les personnes qui prennent en charge la gouvernance, la mettent en œuvre, la font vivre ? Le dernier volet est celui des bonnes pratiques.

Ce guide se place dans le registre des bonnes pratiques, des recommandations. Ce ne sont pas tant des recommandations obligatoires que des sources d'inspiration sur l'amélioration à apporter à la gouvernance des groupes coopératifs et mutualistes. Nous avons donc pris le soin – je vous renvoie à la lecture du guide qui est disponible sur le site de l'IFA – de décrire ce qu'étaient les groupes coopératifs et mutualistes. Cela recouvre en effet aujourd'hui des situations très différentes entre des groupes collégiaux, comme nous en avons dans le monde mutualiste, et des groupes actionnariaux, que l'on peut retrouver dans le monde bancaire mais qui se combinent aussi avec des groupes collégiaux. Il fallait d'abord en avoir une vision claire.

Nous avons ensuite listé les difficultés que pouvait poser la gouvernance dans ces groupes. Ces difficultés font souvent la une des journaux : des difficultés de concurrence, d'incohérence de stratégie, de non-maîtrise des risques – pour n'en citer que quelques-unes.

Nous avons fait 26 recommandations, regroupées en trois parties. La première rappelle la primauté du sociétariat car ce qui nous différencie, c'est que nous avons, à la base, des sociétaires élisant leurs représentants sur la base d'une personne, une voix. Personne ne pourra nous retirer ce principe. La deuxième partie concerne la définition stratégique et le rôle des conseils d'administration. Comment pilotent-ils cette définition stratégique ? Ont-ils un regard sur la cohérence de la stratégie des filiales avec la stratégie-mère. La troisième partie s'intéresse à la formalisation des relations au sein d'un groupe.

Je ne vais pas vous lister les 26 recommandations : ce serait très fastidieux pour vous et cela sortirait du cadre. Je vous donnerai donc trois points-clés.

L'axe qui ordonne tout le reste est celui de l'organisation de la légitimité démocratique-mère. Comment la traduit-on dans les filiales ? Implicitement, nous avons répondu à la première question que j'ai posée – « Doit-on transmettre cette légitimité démocratique dans les filiales ? ». Nous avons évidemment fait ce choix-là. Or, pour avoir entendu beaucoup de débats dans une vie antérieure, je sais que ce choix n'est pas systématique. Au Crédit Coopératif, nous commençons à nous organiser sur ce sujet mais je dirai que ce n'était pas encore fait de manière systématique il y a encore 2 ans. Ce point est donc un véritable enjeu.

Le second point-clé est la question de l'information. Elle doit être absolument loyale, transparente et complète. Comme quelqu'un l'a rappelé, sans information loyale et complète, il est vain de parler de gouvernance. On peut tout de suite s'arrêter. Évidemment, la formation des administrateurs et le *reporting* de l'activité des filiales au conseil d'administration permettent d'assurer cette cohérence dont nous avons parlé. À la tête des filiales, les administrateurs doivent être membres du conseil d'administration de la coopérative pour assurer cette continuité, avec la formation qui va avec. Le principal écueil est le temps disponible : dans ce contexte, être administrateur d'une banque ou d'une mutuelle devient presque un travail à temps complet. Cela change donc aussi la nature de l'engagement des administrateurs. C'est à mon avis une question sur laquelle il faudra réfléchir et trouver des solutions assez rapidement.

Le dernier point-clé est une recommandation sur la révision coopérative, que celle-ci s'intéresse non seulement à la mère mais aussi au lien mère-filiale. Le but est d'avoir cette vision d'ensemble et cette cohérence qui permettent de s'assurer que les filiales ne dérivent pas par rapport à la stratégie de la mère.

Voilà ce que je peux dire en quelques mots à ce stade.

M. ABHERVÉ.- Merci, Chantal, de nous avoir montré que cette préoccupation faisait l'objet de réflexions et de propositions. Nous savons qu'elle est importante. Merci aussi d'avoir attiré

notre attention sur le fait qu'il faudrait sans doute travailler sur cette notion de groupe associatif. J'en vois quelques-uns, dont un en particulier, sur lesquels je serai assez content d'avoir un regard sur ce point.

Je vais maintenant donner la parole à Fanélie Carrey-Conte qui va nous présenter une réussite du monde coopératif : Enercoop. Ceux d'entre vous qui ne sont pas encore souscripteurs sont priés de le faire rapidement. Il ne s'agira pas tant de présenter Enercoop mais plutôt la façon dont vous avez géré, associé, impliqué un nombre très rapidement croissant de sociétaires. Comment avez-vous fait ? Vous êtes assez avertis sur les risques d'une croissance rapide et de perte de l'objet et vous avez le souci d'inventer les solutions qui permettent d'y faire face.

Mme CARREY-CONTE.- Merci beaucoup, Michel. Bonjour à toutes et à tous. D'emblée, j'aimerais rappeler qu'une réussite n'est jamais gagnée, jamais acquise. Elle est toujours en construction. Je mettrai ce simple bémol à l'introduction de mon intervention. (*Rire.*)

Je suis directrice de la coopération à Enercoop. Je m'occupe notamment de ces questions de gouvernance, de vie démocratique et d'une partie plus externe, de plaidoyer et des relations institutionnelles.

Enercoop est le seul fournisseur d'électricité 100 % coopératif et fournisseur d'énergie renouvelable existant aujourd'hui sur le secteur. Je vous inviterai moi aussi, à la fin de mon intervention, à devenir tous clients et sociétaires d'Enercoop si ce n'est pas encore fait. Le principe d'Enercoop est de fournir une électricité provenant de contrats directs passés avec des producteurs locaux sur l'ensemble du territoire. C'est un modèle coopératif en SCIC. C'est également un réseau de coopérative : Enercoop est une coopérative nationale historique et un réseau de neuf – bientôt dix – coopératives locales sur un certain nombre de régions en France.

Comme l'a rappelé M. Abhervé, Enercoop a connu une croissance rapide puisque nous comptons aujourd'hui plus 60 000 clients. C'est un réseau de 30 000 sociétaires, dont 16 000 sont rattachés à la coopérative historique et 14 000 sont répartis dans les coopératives locales. À l'échelon du territoire, nous employons 150 salariés.

J'ajoute quelques mots sur le changement car c'est quelque chose que j'aime préciser à chaque fois. Il ne s'agit pas d'une fin en soi. Le but n'est pas de grandir pour grandir. Nous grandissons parce qu'il y a un projet derrière, une finalité. En ce qui nous concerne, il s'agit de pouvoir peser davantage sur le mix énergétique français en termes d'énergie renouvelable et permettre aux citoyens d'être encore plus impliqués dans la transition énergétique. Le but est donc la réappropriation des questions d'énergie.

Comment appréhendons-nous ces questions d'animation démocratique et de vie de nos sociétaires ? Je vais rappeler quelques-unes de nos particularités. La première est que nous sommes une SCIC. Ce fut un choix logique pour Enercoop, en lien avec le projet, puisque nous cherchons à construire un intérêt collectif autour de l'énergie avec les différentes parties prenantes de la chaîne énergétique. Le sociétariat d'Enercoop est ainsi composé des consommateurs d'électricité, des producteurs, des salariés de la coopérative, des partenaires et des collectivités locales. La deuxième particularité est la taille : il s'agit d'un réseau national de 30 000 sociétaires. Pour la coopérative nationale, le chiffre est d'environ 16 000 sociétaires. Nous sommes donc la SCIC la plus importante en France, ce qui pose un certain nombre de défis sur l'implication de tout le monde. Troisième particularité : nous avons des enjeux de gouvernance à double niveau, horizontale et verticale. Sans m'étendre sur le sujet, chaque coopérative interagit avec ses propres sociétaires, tandis qu'il y a des enjeux de gouvernance horizontale entre les différentes coopératives du réseau.

Je me concentrerai principalement sur les enjeux de relation de chaque coopérative avec ses sociétaires. Je ne parlerai pas spécifiquement des administrateurs, qui jouent un rôle important dans notre réseau, mais je centrerai plutôt mon propos sur l'ensemble des sociétaires, l'enjeu de cette table-ronde étant de voir comment tout le monde peut être associé le plus possible à la conduite de la coopérative et à la prise de décision.

Pour nous, plusieurs choses sont importantes. D'abord, c'est peut-être une banalité mais je le dis quand même : si l'on veut faire quelque chose d'important de cette animation de la vie démocratique, il faut y accorder des moyens humains et financiers importants. Nous avons ainsi des personnes chargées de la vie coopérative, dont le rôle et la mission sont d'aider à cette animation de la vie coopérative. Dans un secteur aussi concurrentiel que le marché de l'électricité où la concurrence s'intensifie de semaine en semaine, cela a un impact important. Nous avons fait le choix de mettre du temps et des moyens sur cette vie démocratique, ce que nos concurrents ne font pas. Cela fait donc partie des choses que nous assumons pleinement. C'est un facteur de différenciation positive, en termes d'enjeu concurrentiel.

Nous nous interrogeons aussi beaucoup sur ce qu'un sociétaire Enercoop peut faire pour s'impliquer dans la vie de la coopérative, au-delà d'une « simple » participation annuelle à l'assemblée générale. Certes, ce n'est jamais simple mais cela ne suffit pas, à notre sens, pour garantir une implication importante des sociétaires. Nous avons donc constitué un réseau de ce que nous appelons des « sociétaires ambassadeurs » sur la base du volontariat. Ce réseau rassemble les sociétaires qui ont le plus le temps et l'envie de s'impliquer dans la vie de la coopérative. Nous leur proposons de mener un certain nombre d'actions : il s'agit beaucoup

de formation, comme cela a été évoqué tout à l'heure. Nos enjeux sur le marché de l'électricité sont parfois très techniques. Pour comprendre le modèle Enercoop et, plus globalement, notre environnement, cette dimension de formation, de former à former, voire d'éducation populaire – un terme que nous revendiquons –, est donc extrêmement importante vis-à-vis de nos sociétaires. Nous leur proposons également de pouvoir jouer un rôle de représentation de la coopérative sur le territoire, en direction de partenaires, vis-à-vis d'élus aussi, pour relayer les messages de la coopérative. Nous leur proposons aussi des actions concrètes – ce n'est pas nous qui le faisons directement. Par exemple, l'ancrage territorial est très important dans notre projet. Le fait de pouvoir s'investir concrètement dans des projets de production d'énergie renouvelable citoyenne sur les territoires est donc un débouché d'actions pour nos sociétaires. Nous tenons enfin à les associer sur le fond à un certain nombre de travaux et de réflexions stratégiques. L'année dernière, nous avons mené une réflexion sur notre grille tarifaire et les principes sur lesquels reposent tous les enjeux de fixation des prix, puisqu'il y a derrière un enjeu de commerce équitable vis-à-vis des producteurs d'énergie renouvelable. Sur cette réflexion, nous avons organisé à la fois une consultation en ligne mais aussi des réunions de travail avec des sociétaires volontaires. Les équipes opérationnelles portant le projet ont donc pu construire avec les sociétaires sur ces principes de refonte tarifaire.

Je voudrais également citer deux choses. Sur la question du débat numérique ou présentiel, bien que l'outil numérique soit pour nous essentiel par rapport à nos enjeux de taille et de réactivité, le présentiel reste quelque chose d'important pour faire de la transmission, pour créer du lien, du collectif et du commun entre les sociétaires. Nous avons donc des dynamiques d'organisation en groupes locaux et territoriaux pour que nos sociétaires se rencontrent et réagissent en commun. Par ailleurs, nous essayons de faire un travail spécifique sur nos assemblées générales. Je disais tout à l'heure qu'elles n'étaient pas l'alpha et l'oméga de la vie démocratique mais elles restent un temps particulièrement important. Nous fournissons un effort particulier de production de contenu pédagogique pour permettre la compréhension des documents, notamment les documents les plus arides que sont le rapport de gestion, les comptes ou des choses de ce type. Une vraie participation à la vie démocratique nécessite de comprendre ces enjeux parce qu'ils constituent le nerf de la guerre. Des opérationnels passent ainsi du temps à produire des contenus spécifiques en direction des sociétaires. Nous menons aussi tout un travail de préparation en amont des assemblées générales. Cette année, nous avons organisé pour la première fois, dans chaque groupe local,

des réunions préparatoires à l'AG pour permettre d'anticiper un certain nombre de débats ou de questions de compréhension pour assurer la meilleure appropriation possible.

Je finirai en donnant quelques pistes pour l'avenir. Une fois que j'ai détaillé tout cela, il faut rappeler que nous sommes loin d'être parfaits. *A fortiori* ces questions de gouvernance sont toujours des choses en construction et en *process*. Nous réfléchissons ainsi à plusieurs pistes pour accroître encore l'implication de nos sociétaires.

La première piste est celle des *civic techs*, qui ont été abordées tout à l'heure. Nous ne sommes pas très en pointe sur cette question. Nous nous interrogeons beaucoup sur le diagnostic des besoins. Nous considérons que ce sont des outils avec lesquels on peut faire de bonnes comme de mauvaises choses, mais ils ne constituent certainement pas des solutions en soi. Nous avons donc besoin d'une étape d'éclaircissement des besoins, que nous sommes en train d'approfondir. Où seraient-ils le plus utiles pour nos sociétaires ? Dans l'animation des collectifs locaux ? Davantage sur des outils de prise de décision ? Dans la préparation des assemblées générales ? Tout cela est encore à l'étude.

La deuxième piste est de permettre aux sociétaires d'agir, non seulement sur la participation dans le vote des assemblées générales, mais aussi sur la construction des ordres du jour, c'est-à-dire sur les thèmes que les sociétaires souhaitent voir aborder en assemblée générale. Là aussi, nous sommes en train de réfléchir à des mécanismes, avec toutes les contraintes que cela engendre, pour permettre une action plus en amont.

Enfin, je vais finir en rebouclant sur le multisociétariat, puisque je n'en ai pas tant parlé que cela. Le sociétariat est quelque chose de très important pour nous, mais c'est un système qui est peut-être plus facile pour certaines catégories de sociétaires que pour d'autres. La grande majorité de nos sociétaires sont des consommateurs. Cependant, nous souhaiterions pouvoir impliquer d'autres catégories d'associés, notamment les producteurs. Ces derniers sont des acteurs-clés de la coopérative mais, pour des enjeux de temps, il n'est pas évident pour eux de s'impliquer dans la vie de la coopérative. Nous aimerions aussi pouvoir impliquer les collectivités locales, notamment sur cette idée de la réappropriation du système énergétique, car ce sont des acteurs incontournables de la coopérative. Nous souhaitons donc développer des démarches spécifiques pour aller chercher ces parties prenantes et les inciter à être davantage sociétaires de la coopérative.

Merci beaucoup.

(Applaudissements.)

M. ABHERVÉ.- Merci.

Après le monde coopératif, le monde associatif ! François Boneu, vous êtes président d'Habitat et Humanisme Île-de-France. Je crois que beaucoup, dans le public, connaissent l'action de cette association pour mettre en place des alternatives concrètes en matière d'accès au logement dans un monde difficile et complexe. Vous disposez d'une sympathie de l'opinion. Comment transformez-vous cette sympathie en investissement à l'intérieur de votre association ?

M. BONEU.- Voilà une bonne question ! Habitat et humanisme est un mouvement de citoyens. On pourrait même dire que c'est un mouvement de résistance. Ces personnes n'acceptent pas la réalité du mal-logement et estiment que cela vaut le coup de se relever les manches pour apporter des solutions concrètes aux personnes que la société laisse au bord de la route.

Habitat et Humanisme a été créée il y a 32 ans par Bernard Devert qui était promoteur immobilier. C'est un détail important : c'est un homme d'entreprise et un créateur d'entreprise qui a fondé Habitat et Humanisme. Après avoir exercé son métier, avec sa société de promoteur immobilier, pour faire des programmes pour les inclus, il s'est dit que notre société comptait aussi des exclus. Il a donc décidé de réorienter l'ensemble de son activité avec tout son savoir-faire et son métier.

Dans ce mouvement de citoyens, qui sont les citoyens ? C'est vous, c'est moi ; c'est nous et beaucoup d'autres, tous ceux qui veulent participer à ce mouvement. Certes, il y a cette dynamique mais proposer des habitats, des logements qui soient ciselés et adaptés pour des personnes en difficulté, précarisées, qui sont le plus souvent en situation d'isolement, en fonction d'une certaine situation sociale mais aussi du vieillissement, du handicap ou même de l'immigration, suppose un certain nombre de savoir-faire. Je ne suis dans le mouvement que depuis une petite dizaine d'années. Une intelligence collective a fait le pari du bénévolat, dans un contexte où nous avons également mobilisé une trentaine de milliers de sympathisants. Pour produire des logements, il faut de la finance. Nos sympathisants sont en fait des investisseurs que nous appelons « investisseurs solidaires ». Nous avons une société foncière de droit privé ; elle fait environ une vingtaine de millions d'euros d'augmentation de capital tous les ans. Un certain nombre d'épargnants solidaires mettent en place des livrets avec leur banque, dont le Crédit Coopératif, mais pas seulement. Une partie des intérêts capitalisés de ces livrets de partage est fléchée sur Habitat et Humanisme ou sur d'autres associations.

Avec ce réseau de sympathisants et ces bénévoles, Habitat et Humanisme a mobilisé aujourd'hui environ 8 000 logements en France. Certes, nous sommes un tout petit bailleur

social à l'échelle des gros bailleurs sociaux ! Cependant, 85 % de ces 8 000 logements sont des logements à l'unité, ce qui représente des logements dans 8 000 rues de France et de Navarre. Imaginez-vous ce que cela représente en termes de gestion ? Il ne s'agit pas de tours où se concentrent 500 logements par tranche de 500 logements. L'idée de l'insertion par le logement est que ces personnes que la vie a cassées se remettront beaucoup plus rapidement sur une orbite positive si elles sont dans un quartier équilibré et si elles ne sont pas stigmatisées au fin fond des banlieues mais plutôt logées dans les centres-villes. En Île-de-France, sur 12 millions d'habitants, 850 000 personnes attendent un logement social. Cette région représente environ la moitié du mal-logement en France. Plus de 60 000 personnes arrivent tous les ans en Île-de-France et doivent trouver leur place dans cette vaste région. Ces 8 000 logements en France sont soit produits par nous-mêmes, soit sont mis à disposition contre un loyer très raisonnable par des propriétaires solidaires.

Je disais qu'il y avait 4 000 bénévoles en France pour 500 salariés. Notre domaine d'activité, le monde de la construction immobilière est un monde compliqué, où les projets sont lourds, longs et toujours juridiquement compliqués à mettre en place. Il y a donc lieu d'avoir des expertises bien précises. La plupart des bénévoles que nous recrutons et que nous arrivons à enthousiasmer – car c'est bien le terme, pour répondre à la question – sont des bénévoles d'accompagnement des familles ou des personnes isolées que nous logeons. C'est notre spécificité. Bien sûr, Habitat et Humanisme produit des logements, mais l'association veut démontrer et démontre jour après jour que la chose la plus rare et la plus coûteuse dans notre société actuelle, c'est le temps gratuit, la patience, l'écoute attentive, le prendre-soin que je vais pouvoir mettre en place dans une relation avec des personnes. Cette dynamique de bénévolat est donc très positive et permet progressivement, comme le montre notre histoire, d'aider les personnes à reprendre pied sur des trajectoires normales. Voilà quel est le fondement d'Habitat et Humanisme : une dynamique de bénévoles.

Alors, bien entendu, le social en France est administré. Il est compliqué avec toutes les normes et les règles. Une bonne partie des 500 salariés sont des travailleurs sociaux. Nous en avons besoin. Pour autant, on s'aperçoit que l'accompagnement est porté par des travailleurs sociaux, par des bénévoles qui suivent individuellement les familles mais aussi par des gestionnaires locatifs. Nous ne cherchons pas à assister les personnes – il ne s'agit pas d'assistantat – mais à mettre les personnes dans le contexte actuel du logement. Quand je veux me loger de façon autonome, il faut que je sois responsable : j'ai une quittance, j'ai un loyer. Même si nos loyers sont très peu élevés, ils existent. Derrière, toute une mécanique

accompagne ces personnes pour être aux rendez-vous et être en capacité de piloter leur charge.

Pour répondre très précisément à la question, cela se joue au niveau des règles de gouvernance et fait écho à un certain nombre de choses que j'ai entendues cet après-midi. Puisque nous sommes un mouvement de citoyens, un mouvement de bénévoles, mais accompagnés par des salariés qui apportent leur expertise, nous avons 55 associations territoriales en France. Elles sont implantées par département, sauf pour l'Île-de-France. Nous avons en effet décidé de n'avoir qu'une seule association au niveau de cette région.

Toutes ces associations sont des associations de plein exercice, avec une gouvernance locale. Au sein de celles-ci, la très grande majorité des administrateurs et des membres du bureau – cela figure dans nos statuts – sont des acteurs dans l'association. Ils interviennent dans l'accompagnement, sur les problèmes immobiliers ou sur les questions financières. Ce ne sont pas des personnes ou des personnalités de l'extérieur. Certes, il peut y en avoir quelques-unes car nous avons besoin de nous ouvrir. Il peut aussi y avoir des partenaires ou des représentants d'autres associations parce que nous ne détenons pas la seule vérité et que nous avons besoin de travailler avec les autres. C'est, à mes yeux, un point important. On peut donc parler d'une gouvernance impliquée et militante.

Ensuite, une fédération réunit l'ensemble de ces 55 associations. La majorité de ses administrateurs sont les présidents des 55 associations. Comme toute fédération, elle apporte un certain nombre de services aux associations à différents moments de leur vie. Elle oriente et apporte également des réflexions pour que le développement soit et reste cohérent au niveau de l'ensemble du mouvement. Il y a donc une gouvernance au niveau local et une gouvernance au niveau national.

Pour témoigner de l'importance des bénévoles et des citoyens dans les gènes et dans les modes de fonctionnement de nos associations, nous cherchons systématiquement, dans la mesure du possible, à créer un binôme salarié-bénévole à chaque niveau d'animation ou de responsabilité. C'est important car cela signifie que le salarié est là pour apporter des expertises bien qu'il ne soit pas interdit au bénévole de posséder certaines expertises. Pour autant, le bénévole est là pour toujours rappeler la dimension militante et le pourquoi de cette association.

Nous sommes tellement convaincus de l'importance du bénévolat dans notre mouvement que, dans chaque association, il y a une fonction RH bénévole. Une gestion s'est mise en mouvement depuis un certain nombre d'années : 4 000 bénévoles, cela fait beaucoup de monde sur le pont. Pour un salarié, nous faisons des fiches de poste ; pour un bénévole, nous

faisons des fiches de mission car il doit y avoir au moins une trentaine d'activités possibles au sein d'Habitat et Humanisme. Le bénévole est là sur des bases d'adhésion : il faut qu'il s'y retrouve. Les études que nous menons régulièrement en interne nous démontrent que le bénévole arrive chez nous parce qu'il sent une dynamique, il partage nos valeurs, notre mission, notre projet. Il est convaincu de partager tout cela. S'il reste chez nous, c'est parce qu'il a ses idéaux, mais aussi et surtout parce qu'il a trouvé une logique de fonctionnement collective. Il prend plaisir dans le fonctionnement aussi bien avec les familles que nous accompagnons qu'entre les bénévoles.

Cela suppose de mettre en place de l'animation auprès des bénévoles. En tant que président, je peux vous dire que c'est l'une de mes préoccupations. L'association d'Île-de-France compte 600 bénévoles et 80 salariés. Nous nous occupons d'environ 1 400 familles. Cela veut dire qu'il faut accueillir les bénévoles en leur faisant passer des entretiens de connaissance, d'interconnaissance, d'orientation. Il faut les intégrer en organisant des journées d'intégration : du temps est passé par les anciens pour transmettre l'identité et les valeurs. Il faut aussi les former, comme cela a été dit tout à l'heure. Nous avons de nombreux petits modules, auto-administrés par des bénévoles ou des salariés. Chaque bénévole ou salarié peut ensuite aller « butiner » dans cette palette de formation.

Les bénévoles sont suivis. Régulièrement, nous poussons à des entretiens. Il ne s'agit pas d'entretiens d'évaluation comme dans les entreprises. Ici, l'enjeu est de savoir comment le bénévole se situe, s'il a envie d'évoluer et de changer d'activité. Il est en effet tout à fait possible dans le temps long d'avoir une autre activité. Il est également important de savoir dire merci aux bénévoles, ce qui suppose aussi d'avoir des outils d'écoute. Nous faisons régulièrement une enquête au niveau national ou régional pour connaître leur motivation, les points qui vont bien ou à améliorer et par quels moyens.

Un autre point important est de se demander comment préparer la relève. En tant que président d'Habitat et Humanisme Île-de-France, je suis administrateur à la fédération, je participe au bureau de la fédération et c'est un des points sur lesquels nous travaillons. En effet, une dynamique bénévole s'entretient à l'instant t, mais aussi à t +1, +2, +3. Il s'agit de préparer un certain nombre de bénévoles qui seraient en capacité et qui auraient le goût pour animer le mouvement dans l'avenir. Nous avons ainsi mis en place en Île-de-France un cursus pour des bénévoles responsables. Lorsque nous sentons, au bout de 3 ou 4 ans, qu'un bénévole est intéressé par un sujet, nous lui proposons de participer, sur un semestre, pendant une journée par mois, à un cycle de bénévoles responsables qui lui permettra de prendre du recul par rapport à toute son activité. Si c'est un homme ou une femme dans l'immobilier ou

dans la finance, des présentations et des petits travaux vont être donnés par un certain nombre de personnes qualifiées du mouvement. On va aller au siège de la fédération rencontrer d'autres associations dans le mouvement. Cette préparation permet de sortir ce que je fais dans ma mission de bénévole pour envisager de passer de l'association à la notion de mouvement.

Dernière chose : pour séduire et conserver cet appétit, ce goût de vivre-ensemble au sein du mouvement, il faut aussi que la vie associative soit riche. En Île-de-France, nous avons fêté nos 25 ans, l'année dernière. Nous nous sommes réunis : il y avait 500 familles, 300 bénévoles, l'ensemble des salariés et un certain nombre de partenaires. Ce sont des temps forts et nous essayons d'en trouver. Cela peut aussi être à l'occasion de l'inauguration d'une résidence, d'une pension de famille. La semaine dernière, j'étais en Seine-et-Marne pour inaugurer un petit collectif. Ce vendredi, je serai dans le XIII^e arrondissement de Paris pour une autre inauguration. Il faut imaginer, trouver des temps forts pour refaire vivre les valeurs parce que nous en avons besoin, et avoir le plaisir de vivre tout cela ensemble.

Merci.

(Applaudissements.)

M. ABHERVÉ.- Merci de nous avoir montré comment le bénévolat s'entretenait. Je vais maintenant passer la parole à Charlotte Siney qui a deux avantages pour nous. Le premier, c'est qu'elle est historienne. Vous avez vu dans la présentation de Timothée, ce matin, mais aussi lors de la remise du prix, à quel point il était important que l'ESS s'intéresse à son histoire. Le deuxième avantage, c'est qu'elle travaille sur la mutualité qui est une des familles importantes dans ce monde. Par rapport à la question de gouvernance, la mutualité vit une situation complexe en ce moment avec le rapprochement de ces mutuelles. Je dis cela assez prudemment parce que nous sommes dans les locaux de la MGEN et que je ne voudrais pas me fâcher avec cette honorable maison. C'est autour de cette situation d'évolution rapide, de fusion de mutuelles, avec, d'une part, des mutuelles regroupant plusieurs millions de personnes et, d'autre part, des mutuelles gérant un certain nombre d'équipements, que Charlotte va nous dire quelques mots.

Mme SINEY.- Bonjour à tous. Il est vrai que je ne suis pas un acteur de terrain : je suis chercheur et historienne. Je m'intéresse beaucoup à l'histoire ancienne et immédiate de la mutualité, tout particulièrement à ce que l'on appelle aujourd'hui le Livre III, qui regroupe tous les établissements et services mutualistes. On ignore souvent que la mutualité recouvre aussi presque 2 700 établissements de soins, sanitaires, sociaux, dans des domaines

extrêmement variés. Cela va de la pharmacie jusqu'à la clinique, en passant par les crèches et les centres de santé.

La question que je me pose en ce moment sort quelque peu du champ de mes recherches, parce que c'est une question très actuelle : quelles sont les conséquences de ce mouvement de fusion qui a lieu depuis une quinzaine d'années sur le mouvement mutualiste, notamment sur ce fameux Livre III ?

D'abord, il faut revenir aux origines. Pourquoi y a-t-il eu ce mouvement de concentration ? En 2001, il a fallu transposer les directives européennes sur l'assurance dans le code de la mutualité. Cela a eu de très lourdes conséquences sur le mouvement mutualiste qui a dû s'adapter à ces directives, notamment en séparant ses activités. Pour maintenir la physionomie mutualiste qui est, à l'origine, un mouvement unique avec une cotisation unique et une pluralité d'activité, la seule solution que l'on a pu trouver a été de créer des livres différents. Le Livre II traite des activités de complémentaire santé et d'assurances, tandis qu'est compris dans le Livre III tout ce qui relève de la gestion d'établissements, de services et pour les actions de prévention. Cela a été une rupture radicale puisqu'il y a maintenant deux entités mutualistes qui relèvent de deux champs distincts.

La deuxième conséquence de cette réforme du code a été un mouvement de concentration extrêmement rapide car les petits groupements mutualistes n'avaient tout simplement pas les moyens de faire face aux contraintes du code, avec des contraintes financières, prudentielles et juridiques assez fortes. Je vous donne deux chiffres : en 2001, il existait 5 000 mutuelles ; aujourd'hui, on dénombre un peu moins de 500 groupements mutualistes, avec des groupes de plus en plus gigantesques qui regroupent des millions d'adhérents. Le dernier en date est VYV, créée l'année dernière entre Harmonie Mutuelle et la MGEN. Cela touche à la fois les activités du Livre II, d'assurances, mais aussi du Livre III puisque l'on assiste à la déconcentration et à la création de groupes extrêmement importants.

Ce qui complexifie également le décor, c'est que ces mutuelles diversifient de plus en plus leurs activités et sortent de leur champ d'activité traditionnel pour faire face à une concurrence de plus en plus forte, aussi bien en interne que dans le monde des assurances. Aujourd'hui, des mutuelles orientées jusque-là dans un corps professionnel particulier se sont ouvertes au grand public et développent diverses activités d'assurances ou d'assurance des biens. Il règne donc un flou autour des activités mutualistes : mutuelles d'assurances, mutuelles santé et compagnie d'assurances.

Pour ce qui concerne les établissements mutualistes, les services de soin et d'accompagnement mutualiste (SSAM) étaient autrefois gérés par des mutuelles et faisaient

partie des prestations mutualistes. Une mutuelle gérait dans un même ensemble ses prestations et ses établissements. Aujourd'hui, les SSAM relèvent du Livre III : elles sont donc gérées par des unions mutualistes particulières. Cela peut être des unions territoriales qui ont remplacé les unions départementales historiques, des unions de gestion quand plusieurs mutuelles se regroupent pour créer les services, ou bien des unions dédiées dans des mutuelles nationales – par exemple, la MGEN a créé MGEN Réalisations sanitaires et sociales et MGEN Centre de santé pour gérer ces types d'activité.

Cela pose un problème inédit dans le mouvement mutualiste. Pour la première fois, on est confronté à une gouvernance spécifique. Ce ne sont plus des adhérents mais des mutuelles qui adhèrent à ces unions. C'est une première difficulté. Au départ, ce n'était pas compliqué : on va appliquer le même principe – une personne, une voix – et chaque mutuelle, au prorata du nombre d'adhérents, va adhérer à l'union territoriale et avoir des voix. Seulement, il y a eu des problèmes de gestion technique de ces établissements puisqu'il était impossible de créer des majorités assez fortes pour gérer financièrement les SSAM. Il a donc fallu créer des entités regroupant des mutuelles financièrement plus importantes qui pouvaient elles-mêmes gérer les SSAM. On a donc créé différents collèges : des collèges utilisateurs et des collèges financeurs, ceux qui ont les moyens d'apporter un apport financier plus important pour la gestion des SSAM.

Aujourd'hui, la problématique est même dépassée. Ce que je viens de vous présenter était ce qui se faisait dans les années 2000. Le temps s'accélère et, aujourd'hui, les SSAM passent sous le contrôle de groupes extrêmement importants. Je pense à Harmonie Mutuelle ou à Eovi qui remettent complètement en cause la gouvernance traditionnelle de ces mutuelles qui avaient un lien direct avec leurs établissements, avec leurs SSAM, lesquels étaient une propriété collective de ces mutuelles. Il se crée aujourd'hui des entités extrêmement importantes de mutuelles, mais aussi de groupes de SSAM parce qu'il faut également faire face à la concurrence du secteur sanitaire et social.

On parle souvent de la concurrence des compagnies d'assurances face aux mutuelles mais on parle moins de la concurrence que les mutuelles doivent affronter dans le champ sanitaire et social. Quand on regarde le paysage des EHPAD, on voit que des groupes financiers privés à but lucratif très puissants se mettent en place pour gérer des cliniques, par exemple, qui constituent un domaine où la mutualité a beaucoup d'activités. Par conséquent, la mutualité est contrainte de créer des groupes très puissants, des supergroupes de SSAM, par développement de ses activités mais aussi par rachat d'activités externes : rachat de cliniques privées lucratives, rachat de crèches... Se posent alors la question de la gouvernance mais

aussi celle de la préservation des valeurs mutualistes puisque des structures qui ne relèvent pas du champ mutualiste et de l'ESS s'intègrent dans ces groupes de SSAM.

La gouvernance des SSAM devient ainsi un sujet extrêmement tendu au sein la mutualité. Cela a même été l'objet de réflexions lors de la dernière assemblée générale de la Mutualité française, qui a lieu la semaine dernière – c'est donc tout récent. La solution adoptée est de signer une charte des établissements mutualistes pour réaffirmer que les SSAM étaient un bien collectif des mutualistes, au-delà de ces luttes de pouvoir entre ces groupes en train de se constituer.

Le sujet des SSAM est d'autant plus stratégique et important qu'aujourd'hui, toute cette partie sanitaire et sociale, cette gestion du service des établissements, est le seul moyen des mutuelles de lutter contre le phénomène de banalisation. Aujourd'hui, avec les normes sur les complémentaires santé et les contrats responsables, les mutuelles sont dans un cadre extrêmement précis et n'arrivent plus à se différencier d'autres acteurs comme les compagnies d'assurances. La seule manière de faire la différence et de s'affirmer non pas comme un simple assureur mais comme un acteur de complémentaire santé et de santé, c'est de continuer à gérer ces SSAM et ces établissements qui sont, d'ailleurs, un élément important de cette identité mutualiste. Cela représente 2 700 structures, 35 000 salariés, 15 000 professionnels de santé. Les SSAM ont un poids économique qui n'est pas négligeable et représentent le premier réseau sanitaire et social privé en France.

Il va falloir que cette gestion des SSAM fasse très rapidement l'objet de décisions pour que ces problématiques réelles de concurrence, de gestion, puissent être associées à la préservation des valeurs historiques. C'est peut-être une déformation professionnelle que de dire cela, mais je crois vraiment qu'il va falloir que le mouvement mutualiste réagisse et trouve un mode de gouvernance qui permette de consolider tout cela.

Je suis désolée d'apporter une touche inquiète dans ce paysage où tout le monde propose des solutions extrêmement novatrices pour ces problèmes de gouvernance. De fait, cette évolution très rapide du mouvement mutualiste pose, à très court terme, des problèmes de gouvernance et de maintien de valeurs historiques.

Merci beaucoup.

(Applaudissements.)

M. ABHERVÉ.- Merci, Charlotte. Nous ne sommes pas là pour expliquer que tout est bien partout, mais aussi pour dire la réalité d'un certain nombre de difficultés. On peut tout de même se réjouir que le mouvement mutualiste s'intéresse à ce sujet. Rien ne serait pire que la

poursuite de la vente par petits morceaux du patrimoine collectif à des groupes privés, comme on a pu le voir en œuvre dans un certain nombre de cas.

Dernière intervention de la table-ronde : Gérard Leseul. Catherine a dû nous quitter, mais Gérard assure la continuité des choses. Dans son intervention, elle a mentionné qu'il existe, pour les coopératives, la révision coopérative. Au moment de la loi ESS, il a été envisagé, à un moment, d'étendre une forme de révision à l'ensemble de l'ESS, mais cette loi ne s'est pas concrétisée. En cours de débat parlementaire, on a inventé un article 3 : un guide des bonnes pratiques qui, comme l'a rappelé Timothée ce matin dans son intervention, n'est pas sans rappeler quelque chose que le CJES avait inventé, sous l'égide d'un certain Gérard Leseul, qui s'appelait le bilan sociétal, si j'ai bonne mémoire – je suis un ancien combattant sur ce point.

Gérard, tu as donc cet élément d'antériorité et tu contribues, au sein du Conseil supérieur, à élaborer et à assurer le service après-vente de ce guide des bonnes pratiques. En quoi peut-il servir aux acteurs d'avoir cet élément ?

Pour le lier à ce qu'a dit Philippe Eynaud tout à l'heure, dans la première intervention, on voit bien qu'on a besoin d'un certain nombre de documents de référence et de normes. S'il n'y en a pas de spécifique à l'économie sociale, on prend ceux des autres qui s'avèrent inadaptés. Avez-vous trouvé quelque chose d'utile aux acteurs pour voir comment leur action se conduit dans le cadre du respect des valeurs de l'ESS ?

Tu as 3 minutes pour expliquer cela. (*Rires.*)

M. LESEUL.- Merci, d'autant que ce n'est pas du tout ce que j'avais prévu de vous dire. Cependant, j'accepte bien volontiers d'être la variable d'ajustement de cette fin de conférence.

Avant de répondre à la question précise de Michel, je voudrais faire quelques rapides points d'intervention sur ce qui a été dit précédemment, sur ce qui a suscité réflexion chez moi.

Dans une certaine mesure, les travaux présentés initialement par Chantal répondent en partie à ce que vous venez de rappeler : la complexité, à la fois liée à l'environnement concurrentiel dans lequel nos organismes naissent, vivent, se battent, tentent d'exister, de grossir parfois, parce que la réglementation l'impose dans une certaine mesure. Le guide présenté par Chantal a un intérêt important. Il a même été titré dans l'AGEFIPH que les coopératives et les mutuelles appelaient à leur autocritique. L'article était intéressant, mais le titre était mauvais. Cela dit, oui, il nous faut nous interroger en permanence. Dans ce cadre, Chantal l'a rappelé : les groupes ne sont pas que des groupes constitués de filiale ; ce sont aussi des groupes que nous avons appelés collégiaux, qui se constituent par agrégation de membres qui n'ont pas de

lien capitaliste. Attention, la gouvernance d'un groupe est complexe parce qu'il y a à la fois des liens capitalistes et parfois aucun, ce qui ne simplifie pas nécessairement la donne. Si vous me le permettez, je ferai œuvre de coopération. Contrairement à ce qu'a dit Chantal, le guide n'est pas en libre accès sur le site de l'IFA, qui est une institution très honorable mais ne met pas en gratuité sa réflexion. Puisque nous sommes contributeurs de cette réflexion, je mets donc à votre entière disposition le PDF du guide. Vous demanderez à Véronique. À qui le souhaitez, l'ADDES leur adressera le guide, d'autant que ce guide devrait être un point de discussion avec le secteur associatif. Cela a été évoqué par Michel avec une petite taquinerie. Nous avons discuté avec de grands groupes associatifs et les problématiques sont assez proches. Comme l'a dit Chantal, nous n'avons pas abouti ce travail mais c'est un chantier que nous voulons mener avec le mouvement associatif.

Deuxièmement, depuis les travaux auxquels j'assiste sur la gouvernance et on le voit aujourd'hui avec le thème de votre séminaire, la gouvernance suscite une vraie réflexion. Celle-ci est liée à la croissance, à la fidélité aux valeurs, aux diversifications et au retour aux valeurs par la création d'activités complémentaires. La gouvernance soulève des interrogations, donc provoque des études, comme cela a été rappelé dans la table-ronde précédente. Cela mérite des propositions et même des formalisations de recommandations ; cela doit pouvoir s'incarner dans des pratiques, dans des actions – cela a été dit tout à l'heure par Fanélie et François. Une fois que ce cycle est terminé, on repart dans un cycle de réflexion ; c'est un cycle permanent. De mon point de vue, le lien de cette boucle vertueuse, c'est la méthode, l'outil.

Michel, tu as eu la gentillesse de rappeler que, dans un temps plus ancien, j'avais animé la réflexion sur le bilan sociétal. Oui, le guide des bonnes pratiques évoqué ce matin est, dans une certaine mesure, l'héritier du bilan sociétal. J'aimerais vous poser une question : qui connaît ici le guide des bonnes pratiques ?

Beaucoup de gens. C'est très bien.

Qui l'a déjà mis en œuvre ?

(Rires.)

Nous touchons très concrètement le problème du doigt.

Le guide des bonnes pratiques est issu de la loi. Il est le fruit d'une réflexion collective depuis plus de 20 ans dans nos différents mouvements, associations et cénacles d'économie sociale. Il a tenté, dans une construction très participative, au sein du Conseil supérieur d'économie sociale, dont je remercie les collègues qui ont œuvré avec moi dans cette commission, pour aboutir à un consensus de réflexion. Je vous invite vraiment à chercher sur Google « guide des

bonnes pratiques ESS » ; vous le trouverez rapidement. Il est gratuit. On trouve de toute façon de nombreux guides de bonnes pratiques sur Internet et il est d'ailleurs intéressant de noter que le guide ESS n'est pas en haut du référencement sur Google parce qu'il n'est pas assez mis en valeur et mis en œuvre. On ne communique pas suffisamment autour de ce guide.

En recherchant le consensus et par un travail collectif, nous avons élaboré un guide qui est en réalité un questionnaire sur le principe absolu que nous développons depuis de nombreuses années. Il n'y a pas vraiment de bonnes réponses, il n'y a que de bonnes questions, d'autant plus que nous sommes dans une pluralité de structures de l'économie sociale avec des objets et des organisations différentes. Il n'était donc pas question ni dans le guide de l'IFA, ni dans celui des bonnes pratiques d'avoir une norme de bonnes réponses, mais plutôt une norme d'interrogations.

Je voudrais enfin appeler votre attention sur le fait que, demain comme hier, on entend parler de label, de vérification. À chaque fois, on repart dans une réflexion pour déterminer quel est le bon outil, quelle est la bonne méthode. Ne réinventons pas en permanence l'eau chaude ! Nous disposons déjà d'outils suffisants aujourd'hui. J'invite vraiment les mouvements comme les pouvoirs publics – je le redirai lors des prochaines réunions du Conseil supérieur de l'économie sociale et j'ai interpellé le haut-commissaire sur ces questions – à se saisir de ce guide des bonnes pratiques pour lui permettre de s'améliorer, d'être un outil de témoignage vis-à-vis de l'extérieur, et pas uniquement en interne, de ce qu'est la différence mutualiste, associative et coopérative.

Nous avons besoin d'outils : le guide des bonnes pratiques en est un. Saisissez-vous-en !

Je remercie très chaleureusement les CRES du travail très important qu'ils ont pu faire pour promouvoir dans les régions ce guide des bonnes pratiques. Nous avons absolument besoin de le mettre en pratique pour pouvoir faire une synthèse en fin d'année et pouvoir porter, auprès des pouvoirs publics, la volonté de le faire vivre encore demain.

Merci.