

DLA+

_FAITES LA DIFFÉRENCE SUR
VOTRE TERRITOIRE AVEC
LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT_

Édition
2016



BILAN 2015

Chiffres clés et faits marquants du DLA au plus près des besoins des structures de l'Économie sociale et solidaire (ESS) et du développement des territoires...

PAGE 2



LES DÉCHETS, UN TERREAU FERTILE POUR L'EMPLOI

Regards croisés sur l'accompagnement de la coopérative Solivers dans le cadre d'une dynamique territoriale à valeur ajoutée pour la société, l'économie et l'environnement...

PAGE 4



LE DLA BOOSTE L'EMPLOI

Trois projets à la loupe qui montrent l'impact de l'accompagnement DLA sur la création, la consolidation et le développement de l'emploi des structures de l'ESS...

PAGE 5

DES PARTENAIRES ENGAGÉS

Témoignages de partenaires du secteur RH qui voient encore plus large et plus loin dans leur collaboration avec le DLA...

PAGE 6

DLA en chiffres

174 000

emplois consolidés en 2015

6 869

structures accompagnées en 2015



Cette publication est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020



L'ACTIVITÉ DU DLA EN CHIFFRES

QU'EST-CE QUE LE DLA ? Le Dispositif local d'accompagnement (DLA) est un dispositif dédié aux structures employeuses de l'Économie sociale et solidaire (ESS) pour les accompagner dans leurs démarches de création, consolidation et développement de l'emploi et de l'activité. Ce dispositif a été créé en 2002 par l'État et la Caisse des Dépôts, avec le soutien du Fonds social européen, rapidement rejoints par le Mouvement associatif. Il est soutenu et financé au niveau territorial par de nombreuses collectivités locales.

6 869

structures accompagnées

+6,5%

de structures accompagnées
par rapport à 2014

96%

des structures accompagnées
sont des associations

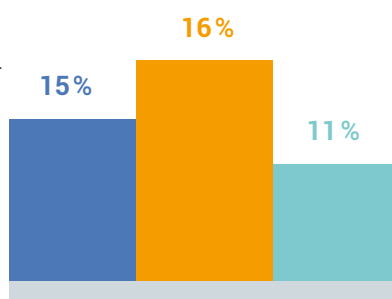
+4,5%

Progression du nombre
d'emplois salariés pour
les structures accompagnées
par le DLA entre 2012 et 2014

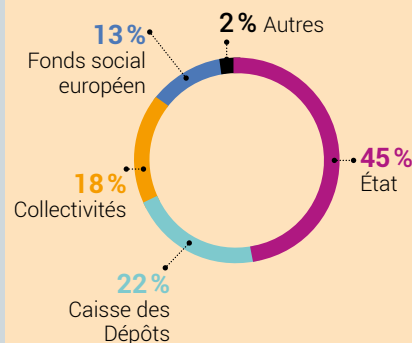
Sources : Chiffres clés et Mesure d'impact du DLA 2015

TOP 3 DES SECTEURS D'ACTIVITÉ DES STRUCTURES ACCOMPAGNÉES

- Insertion / Emploi
- Culture
- Famille / Enfance / Jeunesse

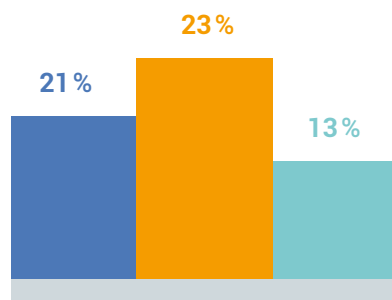


RÉPARTITION DES PARTENAIRES FINANCEURS DU DLA



TOP 3 DES THÉMATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

- Stratégie de consolidation
- Projet de la structure
- Organisation interne



27

millions d'euros
pour le budget total DLA 2015

(Budget consolidé des DLA départementaux,
DLA régionaux et Centres de ressources DLA.)



EN SAVOIR PLUS
Info-dla.fr

FAITS MARQUANTS DU DISPOSITIF

— Deux avancées notables caractérisent l'année 2015 :

En premier lieu, la reconnaissance institutionnelle et législative du DLA en tant que politique publique structurante et efficace par l'inscription du dispositif dans le décret du 1^{er} septembre 2015 de la loi ESS. Le second fait concerne l'augmentation de plus de 85 % des accompagnements réalisés par les DLA régionaux en réponse aux besoins des structures et des territoires.

UN DISPOSITIF EFFICACE...

Depuis sa création en 2002, 51 000 structures de l'Économie sociale et solidaire (ESS) ont bénéficié d'un accompagnement DLA, représentant un volume de 660 000 emplois⁽¹⁾. Le DLA a fait la preuve de son efficacité pour améliorer la qualité de l'emploi des structures accompagnées et pour consolider leur modèle économique. La mesure de performance réalisée chaque année aux niveaux national et local en atteste.

— Amélioration de la qualité de l'emploi.

Le DLA répond à l'enjeu de développement et de consolidation de l'emploi. La mesure de sa performance démontre une progression de 4,5% du nombre de salariés et une progression globale de 4,1% du volume de l'emploi entre 2012 et 2014 pour les structures ayant bénéficié d'un accompagnement⁽¹⁾.

— **Consolidation du modèle économique.** Après un accompagnement DLA, la viabilité du modèle économique s'améliore ou se stabilise pour 53% des structures⁽¹⁾. Ce sont généralement les structures les plus petites et les plus jeunes qui connaissent la plus nette amélioration de leur situation, ainsi que les structures qui étaient le plus en difficulté. Face à la baisse des financements publics, les structures sont de

plus en plus amenées à repenser leur modèle économique et à diversifier leurs ressources. Le recours à un accompagnement DLA peut les aider, par exemple, à redéfinir leur stratégie en matière de financement, à améliorer leurs outils de gestion, à mieux connaître leur territoire et les opportunités à saisir.

...ET RECONNU POUR S'ANCER DURABLEMENT

Les résultats d'activité et les impacts du DLA ramenés à son budget global en font un dispositif efficient et efficace. C'est à ce titre que l'inscription du DLA dans la Loi Économie sociale et solidaire (ESS) du 31 juillet 2014 et la parution du décret spécifique du 1^{er} septembre 2015 – lui conférant un statut de Service d'intérêt économique général (SIEG) – ont conforté ce dispositif en tant que politique publique structurante d'accompagnement. Il intervient en réponse aux besoins des territoires notamment à travers le développement de filières d'activité, la mutualisation des ressources ou encore les processus de coopération. ✖

« Les associations accompagnées par le DLA enregistrent de meilleurs résultats en termes de croissance des effectifs et de recours au CDI. De mon point de vue, les DLA sont donc un dispositif pertinent pour soutenir l'emploi dans le secteur associatif. »

Myriam El Khomri,

Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.
Extrait de l'intervention de la Ministre à la commission élargie des finances et des affaires sociales sur les crédits 2016 de la mission « Travail-Emploi », le 30 octobre 2015.

622

structures ont
été accompagnées
par les DLA
régionaux

UNE AUGMENTATION SIGNIFICATIVE DES ACCOMPAGNEMENTS PAR LES DLA RÉGIONAUX

Les DLA régionaux accompagnent, depuis 2014, des structures d'envergure régionale (associations régionales avec ou sans antennes, têtes de réseaux), ainsi que des filières qui souhaitent s'organiser pour se développer et qui présentent des intérêts en matière de développement socio-économique. En 2015, les DLA régionaux ont réalisé trois fois plus de diagnostics permettant d'accompagner 622 structures (contre 334 en 2014). ✖

¹ - Chiffres clés du DLA 2015 (Avisé) et Mesure d'impact du DLA 2015 (Avisé et France Active).



LES DÉCHETS, UN TERREAU FERTILE POUR L'EMPLOI

L'ACCOMPAGNEMENT DE SOLIVERS.

Retour sur Valorg, VALorisation des déchets ORGaniques, cluster accompagné par le DLA depuis la germination de l'idée. Aujourd'hui, le DLA (porté par Alsace Active), le Conseil régional et la coopérative Solivers reviennent sur les clés d'une dynamique territoriale à valeur ajoutée pour la société, l'économie et l'environnement.

PARTENAIRE « Notre soutien à l'économie circulaire vise un double objectif : développer les circuits courts favorables à l'environnement et générer des emplois non dé-localisables. Avec l'Ademe, nous lançons des appels à projets et avançons vers un guichet unique pour faciliter leur accès aux petites structures. Solivers, entreprise locale, très bien insérée dans la filière de valorisation des déchets, reconnue comme innovatrice, a su nous convaincre en 2015 pour son projet d'élevage d'insectes par leur volonté d'en faire un démonstrateur reproductible. L'aide à l'expérimentation, sur toute l'année 2016, de près de 50 000 euros, leur permettra de prouver qu'on peut produire, à partir de déchets locaux et d'insectes, 34 fois la valeur compostée de ces déchets. »

Christian Guirlinger, président de la Commission Environnement du Conseil régional Alsace Champagne-Ardenne Lorraine



Christian Guirlinger



Stève Duchêne

DLA « C'est pour une réflexion sur une diversification d'activités de structures locales que le DLA a d'abord été appelé. Le projet Valorg est né en réponse à un appel à projets européen. Le DLA en est devenu partenaire et a accompagné les structures dans la veille, la réflexion, l'expérimentation et la formalisation d'outils de formation (learning by doing). Deux micro-plateformes, l'une urbaine et l'autre rurale, ont été lancées, des emplois créés. Notre rôle aujourd'hui, alors que le projet Valorg est clos en tant que projet européen, est de continuer à soutenir les structures, par le réseau des DLA et la veille. Ainsi, pour Solivers, nous avons identifié le potentiel du marché de l'entomoculture (élevage d'insectes), et mis en relation Pierre Hoerter avec un nouveau contact à l'Ademe. »

Stève Duchêne, chargé de mission DLA régional Alsace

BÉNÉFICIAIRE « L'atout d'un projet de filière comme Valorg, c'est que chaque participant s'investit dans le collectif, au-delà de sa structure. Les idées et les partenariats naissent ainsi plus facilement. En tant que partie prenante depuis le début, avec la Régie des écrivains, nous avons sollicité le DLA Alsace pour l'étude économique. Après les micro-plateformes, sont nés deux autres projets de valorisation de déchets locaux, l'un à partir du maïs et l'autre avec l'élevage d'insectes, et toujours avec l'appui du DLA. Aujourd'hui, son expertise nous est précieuse pour nourrir notre expérimentation avec les enseignements d'autres initiatives territoriales, et pour l'identification de débouchés économiques. Innover c'est, pour nous, la possibilité de créer de l'activité pour davantage de personnes éloignées de l'emploi. »

Pierre Hoerter, président de la SCIC Solivers et Maxime Joly, chef de projet

SCIC SOLIVERS

2012_Naissance

OBJECTIF Mutualiser les moyens des Entreprises Apprenantes de Molsheim. Les entreprises adaptées et d'insertion hébergées proposent des prestations dans les secteurs des métiers de bouche et de l'entretien des espaces verts.

5 salariés



Pierre Hoerter

51 000

structures accompagnées depuis la création du DLA



660 000

emplois consolidés depuis la création du DLA

TROIS PROJETS À LA LOUPE

Le DLA ACCOMPAGNE une très grande diversité de secteurs, de structures et aborde différentes problématiques. À chaque contexte, à chaque besoin, il doit adapter sa manière de faire et trouver des solutions appropriées. À travers ces trois exemples, découvrez comment le DLA contribue au développement de l'emploi dans l'Économie sociale et solidaire.

MUTUALISATION ET INSERTION

CONTEXTE Suite à la cessation d'activité de l'unique structure d'insertion par l'activité économique (IAE) de la ville de Pamiers (Ariège), trois importantes associations de l'IAE du département (Hérisson Bellor, Casta et Irisse) décident de proposer au territoire une offre d'insertion mutualisée.

BESOIN Les associations font appel au DLA de l'Ariège (porté par Midi-Pyrénées Actives) afin de bénéficier d'un appui externe, garant d'un portage équitable entre les structures, d'un rôle de médiateur dans le collectif et d'un gage de crédibilité auprès des partenaires (élus, administrateurs, État, Conseil départemental, Pôle Emploi, etc.).

ACCOMPAGNEMENT L'accompagnement s'est déroulé en plusieurs étapes : formalisation de l'offre d'insertion mutualisée, réalisation de l'étude de faisabilité d'un Atelier et chantier d'insertion proposant des services d'épicerie sociale et de restauration, puis élaboration d'une stratégie de communication. Cet appui a été cofinancé dans le cadre de la Politique de la ville de Pamiers.

RÉSULTATS Démarré il y a 2 ans, le projet a permis la création de 22 postes en insertion et de 6 postes d'encadrants, la mutualisation de fonctions support, l'ouverture d'un site de 400 m² accueillant 2 ateliers et l'épicerie sociale répondant aux besoins de 100 familles par semaine. Aujourd'hui, les trois structures souhaitent aller plus loin en proposant un format itinérant de l'épicerie solidaire. ✘

DIVERSIFICATION D'ACTIVITÉ

CONTEXTE Créée en 1984, l'association SAAG (Secours adventiste archipel Guadeloupe) réalise des dons de denrées alimentaires, de vêtements et met en œuvre des ateliers pour les personnes les plus démunies. Située dans un quartier prioritaire de la Politique de la ville, l'association souhaite renforcer son positionnement d'acteur d'insertion sociale sur son territoire.

BESOIN Le SAAG fait appel à la Boutique de gestion de Guadeloupe, porteuse du DLA, pour réaliser un diagnostic complet. Celui-ci préconise l'élargissement des activités à travers la mise en œuvre d'une structure d'insertion et la réécriture du projet associatif.

ACCOMPAGNEMENT Plusieurs volets pour cet accompagnement : formalisation d'une stratégie de développement à moyen terme et d'une stratégie de communication, identification des donneurs d'ordre avec réponse aux appels d'offres, appui à l'élaboration d'un dossier de subvention, développement de partenariats privés, mise en œuvre d'une comptabilité analytique, d'une démarche qualité IAE et renforcement de la fonction employeur.

RÉSULTATS À l'issue de cet accompagnement, un Atelier et chantier d'insertion (ACI) de couture a été créé en 2015. Aujourd'hui, l'ACI emploie 9 salariés. ✘

FUSION ET SERVICES À LA PERSONNE

CONTEXTE Dans un secteur en tension où les pouvoirs publics encouragent le rapprochement et la mutualisation, trois associations d'aide à domicile du Territoire de Belfort (Assad 90, Point Familles et Val d'or) se sont engagées dans une démarche de fusion débouchant sur la création de l'association Domicile 90.

BESOIN Les trois structures ont fait appel au DLA du Territoire de Belfort, porté par la Maison de l'information sur la formation et l'emploi (MIFE) du département. Son diagnostic approfondi préconisait de travailler sur

l'élaboration du projet associatif, la définition de valeurs communes et l'analyse de l'impact juridique et social de la fusion.

ACCOMPAGNEMENT Dans un premier temps, l'accompagnement a permis d'avancer sur l'identité et les valeurs de la nouvelle entité, l'inscription dans son environnement, la complémentarité des structures et la communication. Une seconde étape a porté sur l'étude des impacts de la fusion et leur mise en œuvre concernant les contrats de travail, les avantages collectifs et les

institutions représentatives du personnel.

RÉSULTATS Domicile 90, qui compte aujourd'hui près de 350 salariés, a pu s'inscrire dans une démarche d'amélioration de la qualité de ses interventions, de ses conditions de travail et de sa productivité : baisse des coûts des services supports et des coûts de revient horaires, uniformisation des procédures, meilleure articulation entre les activités de soins et d'aide, diversification des services et recours généralisé à la télégestion. ✘

DLA ET UNIFAF

VOIR PLUS LARGE, PLUS LOIN

— **LE DLA AGIT EN COMPLÉMENTARITÉ** avec de nombreux acteurs et partenaires. Illustration dans le secteur des Ressources humaines (RH) à travers l'exemple du partenariat DLA/Unifaf, l'Organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) des structures sanitaires, sociales et socio-médicales privées à but non lucratif.



Quelle est, selon vous, la plus-value de votre partenariat avec le DLA ?

— **Marie Bauer, responsable de la mission politiques d'emploi et politiques RH, Unifaf :**

Notre partenariat, en vigueur depuis 4 ans, s'est construit sur une volonté commune d'apporter des prestations conseils de qualité aux adhérents d'Unifaf. Notre offre va désormais bien au-delà des thématiques RH, les nôtres, et le DLA nous permet un diagnostic plus large, donc souvent plus pertinent, des problématiques cruciales de la structure. En qualifiant les questions de gouvernance, de projet associatif, de financement ou de stratégie de développement et en outillant les acteurs, le DLA procure un regard global, qui contribue aussi à la finesse de notre connaissance des adhérents de notre OPCA. Unifaf finance à 100 % le volet RH, c'est pourquoi un accompagnement placé sous la double enseigne DLA/Unifaf est souvent plus approfondi, plus qualitatif. Nos offres sont complémentaires et sécurisent les organisations qui en bénéficient. Dans notre secteur, un mouvement de regroupement est en cours, avec en ligne de mire la nécessité d'atteindre une taille critique, qui pose à nos adhérents des questions RH, certes, mais pas seulement. Avec le DLA, nous pouvons approfondir les relations, mieux conseiller ces regroupements quant à leur stratégie, et ainsi pérenniser nombre d'emplois.

Comment ce partenariat se traduit-il ?

— **Sandrine Carême, Secrétaire générale, Unifaf Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées :**

Nous avons mené 5 missions conjointes avec le DLA depuis 2013 en Midi-Pyrénées et elles concernent des territoires et des structures (d'une dizaine à plus de 120 ETP) très différents. C'est avant tout ses diagnostics, très complets, établis par des experts chevronnés, qui font du DLA un acteur pertinent pour bien accompagner nos adhérents. J'ajouterais que nos missions RH sont ensuite plus efficaces, car elles viennent enrichir un projet plus large. Sur le terrain, dans l'idéal, c'est par un premier rendez-vous en commun, pour bien établir le diagnostic, que commence la prestation. C'est important d'être là ensemble, dès le début, pour mieux articuler nos préconisations par la suite. Dans notre région, nous avons surtout traité de définition de projets associatifs, structuration d'activités, renforcement du management. Notre expertise RH intervient, notamment, sur les fiches de postes, la GPEC, l'identification des compétences et la gestion des âges. De fait, nous avons été conduits à articuler nos interventions en chantiers successifs, car une problématique en amène souvent une autre. Enfin, les comités de pilotages départementaux nous permettent de mieux travailler de concert, pour proposer des actions sur davantage de territoires. ✕

Démarche PMAE en Rhône-Alpes

Le DLA participe à la structuration de l'offre d'accompagnement sur le territoire

Lancée au niveau national en 2006 puis déclinée sur les territoires, la démarche PMAE vise l'amélioration de l'accompagnement des Petites et moyennes associations employeuses (PMAE), pour un emploi de qualité au service des projets associatifs dans les territoires.

En 2011, le DLA régional – porté par la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS) – le Mouvement associatif Rhône-Alpes, la délégation régionale du Réseau des maisons des associations (RNMA) se sont associés pour co-animer la démarche PMAE en Rhône-Alpes.

Cette initiative a créé un réel espace d'échanges et d'interconnaissance pour l'ensemble des acteurs impliqués dans l'accompagnement de l'emploi associatif dans la région.

Cette démarche de coopération a aussi permis d'améliorer la complémentarité et l'articulation des rôles de chacun afin d'offrir aux associations employeuses une offre territoriale structurée autour de l'accueil, l'information, la sensibilisation, le conseil, la formation, l'appui et le suivi.



EN SAVOIR PLUS

Site du collectif national PMAE
www.emploi-asso.org

UNE QUESTION AUX MEMBRES DU **COMITÉ STRATÉGIQUE DLA**

___ **QUELS DÉFIS POUR LE DLA SUR LA PÉRIODE 2017-2019**, au regard des besoins d'accompagnement des structures de l'économie sociale et solidaire aujourd'hui ? L'État, la Caisse des Dépôts, l'Association des régions de France et le Mouvement associatif répondent à cette question.

Myriam Mesclon-Ravaud

Sous-directrice, Sous-direction des Parcours d'accès à l'emploi. Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)



Au cours des dernières années, le DLA a su conforter sa capacité à consolider économiquement

les structures employeuses de l'Économie sociale et solidaire (ESS) et favoriser ainsi le développement et/ou la pérennisation de leurs emplois. Selon l'étude conduite en 2015 sur un échantillon de 626 structures observées sur la période 2012-2014, plus de structures sont accompagnées, plus de salariés sont embauchés ou maintenus dans ces structures. Pour les trois ans à venir, le cap est fixé avec le nouvel appel à projets 2017-2019. Fort de ses acquis, le DLA est confirmé dans sa finalité : consolider et aider au développement des entreprises de l'ESS en soutenant la création d'emplois de qualité et en renforçant leurs modèles économiques, le cas échéant pour permettre leur changement d'échelle. Il doit répondre aux nouveaux besoins générés par les mutations des emplois actuellement en cours dans le secteur de l'ESS notamment en matière d'appui RH aux TPE-PME. Avec la nouvelle géographie régionale, le DLA régional, intervenant selon le principe de subsidiarité, doit cibler sa mission d'accompagnement de structures d'envergure régionale, en les aidant à adapter leur organisation, notamment dans le contexte d'évolution des périmètres régionaux. ☒

Géraldine Lacroix

Directrice du département Économie et cohésion sociale - Caisse des Dépôts



Le DLA, créé par la Caisse des Dépôts et l'Etat avec le soutien croissant des collectivités locales et du Fonds social européen, contribue à la consolidation et au développement des

entreprises de l'ESS. Depuis la réforme de 2013, le DLA a réorganisé sa gouvernance, développé son offre d'accompagnement au niveau régional, s'est saisi des enjeux liés aux modèles économiques ainsi que des problématiques de mutualisation ou de regroupement..., des sujets essentiels dans un contexte de raréfaction des ressources publiques. Il doit aujourd'hui renforcer son action en complémentarité avec les acteurs de l'ESS pour participer au changement d'échelle de l'ESS et faire de celle-ci un véritable moteur du développement économique territorial. La mesure de son impact doit pouvoir témoigner de son efficacité. ☒

Denis Hameau

Vice-président en charge de l'économie sociale et solidaire, Association des régions de France (ARF)



Les régions sont en première ligne pour accompagner la vie économique locale et l'innovation, tant technologique que sociale, qui sont à la source de la

création d'emplois. L'accompagnement des structures de l'Économie sociale et solidaire (ESS), avec une expertise et

des conseils adaptés, est de nature à les consolider. Grâce au travail de diagnostic et aux prestations d'ingénierie, les DLA dépassent la simple approche technique en acculturant les entrepreneurs solidaires aux problématiques managériales quel que soit leur secteur d'activité. C'est ainsi que les DLA participent au maintien mais aussi au développement de l'emploi. Cette mobilisation des structures éprouvées au développement de l'ESS me paraît donc essentielle. Tout comme il me paraît impératif que ces structures développent des partenariats avec des nouveaux acteurs financiers comme les plateformes de financement participatif de manière à diversifier leur ressources dans un contexte plus contraint pour les financements publics. ☒

Nadia Bellaoui

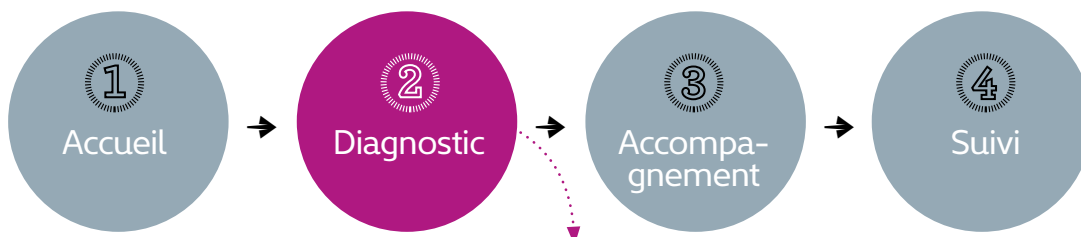
Présidente du Mouvement associatif



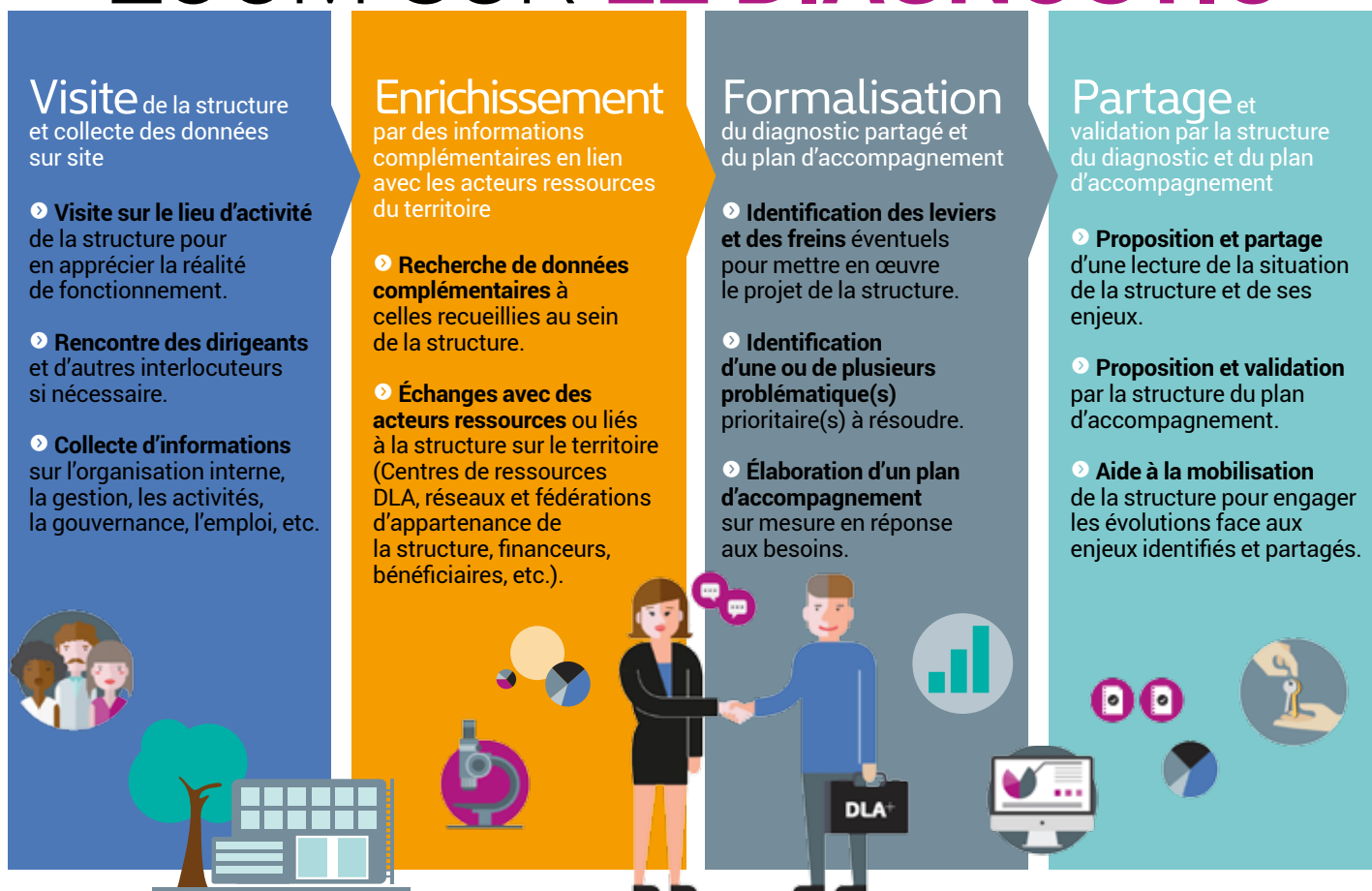
En introduisant une certaine souplesse dans les modalités d'accompagnement mais sans en déstructurer les fondamentaux, le nouvel appel à projets

positionne le DLA comme un dispositif moderne, capable d'accompagner les grandes transitions auxquelles font face les associations employeuses. Cette évolution, qui réaffirme en creux le caractère central du diagnostic réalisé par les chargés de mission, témoigne de la maturité acquise par ce dispositif. Devenu un maillon essentiel de la chaîne d'accompagnement, son efficacité sera d'autant plus forte qu'il saura articuler ses interventions avec celles des autres acteurs de l'accompagnement, dont les réseaux associatifs. ☒

La démarche DLA s'organise en quatre étapes clés :



ZOOM SUR LE DIAGNOSTIC



UN RÉSEAU D'ACTEURS

106 DLA DÉPARTEMENTAUX

Ils accueillent, informent et accompagnent les structures locales.

24 DLA RÉGIONAUX

Ils accompagnent des structures d'envergure régionale et animent le dispositif sur la région.

AU NIVEAU NATIONAL

Six centres de ressources Ils apportent une expertise sectorielle ou thématique : Culture ; Environnement ; Sport ; Social, médico-social et santé ; Financement ; Insertion par l'activité économique.

Un animateur national L'Avisse assure l'animation du dispositif au niveau national. Elle met en réseau, qualifie et outille les chargés de mission DLA.

Une gouvernance multipartite. Un Comité de pilotage stratégique définit les orientations du dispositif. Il est composé de l'État, de la Caisse des Dépôts, du Mouvement associatif et de l'Association des Régions de France.

EN SAVOIR PLUS Info-dla.fr

DLA+ Editeur : Avisse - 18 avenue Parmentier 75 011 Paris •
Directrice de la publication : Cécile Leclair
• Rédaction : Karim Zerguit, Valérie Decroix
• Suivi de production : Nadège Rodrigues •
Conception : Entrecom • Réalisation : Katia Boudet • Crédits photo : p.1 : Valdefis - p.1 et p. 5 : Domicile 90 - p.4 : Didier Ferreira - p.7 : MJ / région Bourgogne-Franche-Comté - DR • Impression : Imprimerie Centrale de Lens, rue des Colibris, 62 300 Lens sur papier cocoon certifié FSC • Dépôt légal : ISSN 2431- 4927 Octobre 2016.

