

Groupe Leviers Economiques

Note pour l'élaboration d'une proposition dans le dossier AG

(Rédigée à partir des contributions écrites reçues et de différents échanges)

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes celles et ceux qui ont bien voulu nous aider à faire cette proposition en contribuant sous une forme ou sous une autre, individuellement ou collectivement, de façon partielle ou très complète à répondre aux interrogations formulées lors des congrès ou des comités régionaux ainsi que du conseil national d'avril. Notre volonté a été, tout au long de ce temps de travail, de ne pas imposer de solutions tombées du « ciel national » mais de construire avec l'aide de tous un ensemble de propositions cohérent.

Les propositions ci-dessous concernent les régions et les SLA, forces vives de l'association. Comme nous l'avons expliqué par ailleurs, 40% du besoin financier annuel seront pris en charge par des réductions de charges ou des nouvelles ressources **nationales**. Nous devons réussir à trouver le reste si nous voulons maintenir notre association en état de réaliser ses objectifs.

Bien entendu, les positions exprimées sont parfois éloignées, ou divergentes, et la synthèse ne peut intégrer exactement toutes les idées. Il faut cependant avancer et nous proposons aujourd'hui à votre réflexion (votre décision ?) une première approche d'un cheminement pour aboutir à un équilibre financier d'ici 3 ans.

Le groupe de travail « leviers Economiques »

I - Sur le développement des ressources

A. REGIONS

Les subventions : maintenir les subventions existantes et en trouver de nouvelles

Constat

De nombreux organismes, à l'image de l'Etat, ne donnent plus de subventions systématiques, mais financent volontiers des actions / projets qui entrent dans leur propre système d'objectifs (politiques ou sociaux).

Une certaine inquiétude peut naître du mode de financement des salaires des animateur-ices des pôles. En effet, si leur travail au service des régions ne fait naître que quelques doutes, la contrepartie n'apparaît ni dans les budgets ni dans les comptes de résultat. Les financeurs (notamment les élus) s'en inquiètent, notamment lorsque les comptes régionaux sont excédentaires. Il faut alors expliquer en détail la ligne de charge « contribution nationale ».

Propositions

Accompagner les équipes dans le suivi des appels à projet, notamment par un signalement régulier (pôle : mobilisation des ressources)

Rendre visible le coût du pôle dans la comptabilité (voir plus bas, concernant la contribution)

Favoriser l'émergence de « commissions finances régionales » accompagnées par le pôle et accompagnant les équipes de SLA (mais il faut trouver pour cela de nouvelles ressources bénévoles)

Partager la liste des sources de subventions obtenues

Développer les activités régionales

1) La formation

Constat

La formation est un fer de lance. Pour certaines régions, c'est la seule activité ouverte sur l'extérieur, et donc pouvant apporter de nouvelles ressources directement.

On peut constater une baisse des formations effectivement réalisées et une baisse du nombre de stagiaires. L'offre elle-même ne baisse pas nécessairement, mais des stages ont annulés en raison du faible nombre d'inscrits, d'un manque de formateurs ou de directeurs.

Parfois, la coïncidence de plusieurs stages aux mêmes dates conduit à les annuler, alors que l'on aurait pu les remplacer par un seul.

Les annulations donnent une mauvaise image de l'association et renvoient les stagiaires vers nos partenaires (CEMEA, par exemple)

Dans certaines régions, la formation est organisée par un centre permanent national, ce qui laisse peu de champ à l'équipe régionale elle-même.

Propositions

Organiser une meilleure communication nationale et interrégionale (au niveau des RR, des équipes ?)

Disposer d'un outil d'agenda national en temps réel plus efficace que le site actuel

Organiser des stages inter-régionaux, de façon à optimiser leur remplissage et donc les coûts afférents, à recettes égales (régions adjacentes ou proches)¹.

Constituer un réseau mutualisé de directeurs de stage, et de formateurs bénévoles ET salariés., en renforçant les formations « for de for »

Se rapprocher des associations proches (SF ou Educ Pop) pour mutualiser des formations

2) Autres activités régionales

Constat

Avec la disparition progressive des animateur-ices développement ou projet locaux, l'offre de mini-camps ou de camps régionaux s'est raréfiée. Mais certaines régions y parviennent encore

Les SLA ont compensé en partie ce manque en organisant des activités de groupes ou inter-groupes.

Propositions

Favoriser et accompagner l'émergence de projets régionaux portés par des groupes de bénévoles (exemple Midipyrites, Ain'ergie, Transhumances).

Faire en sorte que les calendriers régionaux ne concurrencent pas les projets des SLA (contreproductif)

B. Structures Locales d'Activité (groupes)

Accompagnement des SLA et des régions sur la recherche de subventions

Constat :

De nombreuses SLA n'obtiennent pas systématiquement les aides auxquelles elles pourraient prétendre, par méconnaissance, manque de ressources bénévoles, ou absence de nécessité locale

Propositions :

¹ Ce point est discutable selon l'étendue des régions EEDF (variable) et la taille des régions voisines.

✓ Subventions liées à des projets :

Nécessité d'un signalement des appels à projets et d'une aide pour y répondre.

Disposer d'un suivi clair par région (tableau comparatif ?)

Rôle des AD mobilisation des ressources et lien avec les acteurs locaux

Membre ou commission dans les équipes de groupe qui se focalise sur ce sujet

Formation « Adulte dans le scoutisme » nécessaire pour ces bénévoles

✓ Conventions PSO/CAF

Accompagnement pour systématiser les conventions PSO/CAF : tout le monde va dans ce sens.

Nécessité de détecter correctement qui ne déclare pas ses activités à la CAF, mais surtout pourquoi ?

Autofinancement :

A encourager, notamment pour une prise de conscience des contraintes financières par les jeunes.

Tout le monde s'accorde à le retirer de l'assiette de la contribution (voir plus loin).

Débat néanmoins sur son utilité en termes de ressources, puisqu'il vise à en général diminuer le prix des activités (Utile donc pourtant d'un point de vue social également)

Appel aux Dons

Constat :

De nombreuses SLA collectent peu ou pas de dons

Propositions :

Prévoir une plus forte incitation, sur le bulletin d'adhésion au don à prix libre, (en rappelant les avantages fiscaux).

Cette mesure est surtout à destination des familles les plus aisées qui pourraient, lors de l'inscription, aller au-delà du montant de la 4ème tranche du barème des cotisations (principe du « prix libre, avec plancher ». Voir plus loin sur les adhésions.

L'inconvénient est que cela revient encore à augmenter le coût global des activités pour la famille. Encourager dans chaque groupe à élargir le cercle des personnes sollicitées (grands parents, amis, voisins,).

Relancer les campagnes de calendriers avec un peu plus de sérieux qu'en 2020

Relancer les groupes sur l'utilisation de la solution Hello Asso : inscription , liens sur les mini-sites.

Tenter de faire des campagnes de dons à l'échelle nationale en se basant sur la promotion de l'idéal laïc.

Utiliser des campagnes de dons sur le web basées sur des événements particuliers.

Attention ! L'augmentation des dons aux groupes peut avoir tendance à financer la baisse des prix d'activités, ce qui est socialement défendable, mais ne sert à rien en mobilisation de nouvelles ressources.

Cette observation concerne aussi l'autofinancement (point précédent)

Réserver les dons pour des projets spécifiques et ne pas compter sur eux pour équilibrer les comptes. Les dons ne sont pas un levier en soi mais « une cerise sur le gâteau »)

Subventions ou appels au don doivent surtout faciliter l'accueil de certains publics

Partenariats

Propositions

Nos partenaires (cf. Alter-ego) peuvent être une source de financement ou de cofinancement sur d'activités (ex. : partenariat avec le secours populaire, au niveau local comme national)

Ne pas se concentrer uniquement sur les leviers qui dépendent de la « performance » des SLA

Développement du nombre d'adhérents

Constat

Les effectifs sont globalement stables (si l'on excepte les pseudo-adhésions des extérieurs hébergés dans nos centres, voir ci-après)

On a pourtant repéré l'existence de « listes d'attente » à la rentrée scolaire, non épuisées en novembre.

Les causes en sont multiples, mais souvent liées aux incertitudes quant à l'encadrement disponible pour l'année qui commence.

Certains groupes ont atteint un « seuil critique », au-delà duquel les équipes de parents ou d'animation ne souhaitent pas aller (pour maintenir un équilibre à « taille bénévole »).

Des structures ferment chaque année en plus grand nombre que les ouvertures

Nombre de création de groupes ont capoté faute de formation suffisante des parents des équipes de groupe, à commencer par le responsable de groupe.

Propositions

✓ Recrutement des respons

Relancer de campagnes de com efficaces

Disposer d'outils d'aide au recrutement (vague, mais clairement exprimé), pour que les régions puissent aider les SLA, ou directement pour celles-ci.

Actions d'information auprès des institutions scolaires (lycées, IUT, École)

Valorisation claire de l'engagement (sous quelle forme ?)

✓ Création de nouveaux groupes (ou réouverture de structures fermées ou délaissées) :

Semblerait à certains plus efficace que le développement des groupes existant

Mais cela nécessite de l'énergie bénévole et professionnelle (au minimum un service civique)

Veiller à l'accompagnement de ces créations par les pôles, et a minima aide aux bénévoles locaux qui s'impliquent dans ce type de projets

En matière de formation des adultes, les actions menées par les équipes régionales doivent être relayées par des professionnels et une formation structurée, rassurante et un accompagnement sur la durée.

Faire entrer dans le catalogue des formations permanentes auxquelles les salariés ont droit un module : « créer et diriger une association ». Cela donnerait un droit à congés de formation et le paiement de la formation au titre de la formation permanente.

Dispositifs spécifiques

✓ Vacances apprenantes »

Craintes exprimées sur ce dispositif (pérennité, par exemple),

Accord sur la nécessité d'y participer autant que possible, ainsi qu'à tout dispositif d'aide aux départs en camp.

nombreuses questions sur la façon d'utiliser les sommes versées par le ministère et le lien avec les prix de camps

Questions également sur l'option évoquée d'augmenter les tarifs sur lesquels est calculée l'aide nationale.

✓ SNU :

Evoqué dans une contribution

Est-ce encore un sujet (vœu de l'AG clairement négatif sur ce point) ?

C. CENTRES permanents (nationaux ou non)

Peu de contributions sur le sujet, mais quelques échanges à bâtons rompus.

Constat

Certains centres ont du mal à équilibrer leur compte de résultat et nous coûtent donc davantage qu'ils ne nous rapportent

Actuellement, les personnes hébergées dans nos centres sont censées avoir une adhésion de fait par un « contrat global associé » (CGA) qui s'élève actuellement à 1 € par jour et par personne.

Concrètement, beaucoup de centres ne le détaillent pas dans leur facturation et considèrent qu'il est inclus dans leur tarif (transparent pour les hébergés)

Propositions

Une augmentation du CGA ne peut être efficace que si elle se traduit par un paiement supplémentaire réel par les personnes hébergées. Si le tarif ne change pas, c'est le centre qui paiera la différence, ce qui ne sert strictement à rien au niveau global.

Différencier les accueils de scoutisme ou d'Education populaire des autres locataires de nos centres (en termes de tarifs) avec deux CGA (mais la remarque précédente continue à valoir)

D. Services vacances

(Une seule contribution sur le sujet)

Constats

Notre activité " adultes en situation de handicap", quand elle s'adresse prioritairement à des personnes dites de bonne autonomie, se situe alors dans un champ extrêmement concurrentiel, avec de multiples offres sur l'ensemble du territoire

Pour les mineurs en situation de handicap, la recherche privilégiée est celle d'un accueil en inclusion, sauf pour les " cas lourds" et pour ceux avec troubles psy (comportement, etc.) pour lesquels des accueils en séjours adaptés sont souhaités

Interrogations (ni suggestions, ni propositions)

Ne faut-il pas privilégier l'accueil mineurs sur les bases ci-dessus ? Orienter l'accueil adultes vers des gens moins autonomes ? sans laisser tomber, cependant, les " fidèles autonomes".

Travailler, enfin, à un redéveloppement de l'accueil inclusif au sein de l'ensemble de l'asso ? avec appui des ressources SV ? Mais, dans ce cas, cet appui n'est pas ou moins, " productif" de ressources financières pour l'asso.

L'organisation actuelle de l'asso est-elle pertinente, adaptée ? Un exemple- pas un modèle-, l'ANAE (Association Nationale des Amis de l'Extension) créée il y a plusieurs décennies par les SDF à l'époque. D'autres formules organisationnelles, en MSE, existent, permettant à la fois, autonomie et lien mais, en approche rapide, pas évident à mettre en place, dans l'intérêt collectif.

II - Sur le modèle cotisation / contribution

1. Sur la cotisation

Constats

Les variations du niveau de cotisation ces 10 dernières années semblent n'avoir eu aucun effet sur le nombre d'adhérents dans les SLA, à peu près constant :

- en 2014, avec une cotisation unique à 70 €, (augmentée d'une part régionale et/ou locale), nous avons 6 865 adhérents
- en 2016, avec une baisse de la cotisation de base à 20 €, il y a eu 6 792 adhésions
- en 2019, après la hausse de 2 € (+10%), nous sommes encore à 6 833 adhérents.

Si la mise en place dès 2015 d'un barème lié au quotient familial avec une cotisation de base faible (20 €) n'a pas eu l'effet attendu d'une augmentation du nombre d'adhésion, elle a en revanche mathématiquement conduit à la baisse des recettes (de presque 30%, passant de 738 k€ en 2014 à 535 k€ en 2016).

L'échec de la hausse des cotisations 2020-21 est en grande partie lié au choix du Comité Directeur de vouloir la mettre en œuvre avant toute décision de l'AG, même si l'importance des augmentations prévues a pu jouer (+13 % environ et même + 18% pour le tarif réduit fratrie)

La question se pose donc aujourd'hui de savoir si on peut proposer en 2021 soit l'application de cette proposition rejetée en octobre, soit une hausse plus faible, soit un retour à une cotisation unique élevée.

Enfin, il est constaté que l'habitude prise par certaines structures quand la cotisation était élevée et les finances bonnes par ailleurs, de prendre comme une charge les cotisations des respons, a été reconduite malgré le montant abordable de la nouvelle cotisation.

Dans le même ordre d'idée, la suppression de l'adhésion « parent gratuit », a entraîné la prise en charge de certaines cotisations adultes par les groupes.

Ainsi, l'association comporte des membres adhérents qui n'ont pas réglé leur cotisation, en contradiction de l'article 1.1 du règlement général.

Propositions (consultation)

La majorité des contributions actuelles va dans le sens d'un statu quo, avec légère augmentation, et surtout une variation régulière et non par pallier. On nous demande de garder un système simple. Cependant, le groupe de travail estime majoritairement que ce système au barème n'est plus approprié, compte tenu de sa faible efficacité.

La proposition d'une 5^{ème} tranche est apparue (découpant la tranche 4 par exemple), pour favoriser les cotisations plus fortes des familles les plus aisées.

A cette idée s'oppose celle du maintien à 4 tranches avec une plus forte incitation, sur le bulletin d'adhésion au don à prix libre, (en rappelant les avantages fiscaux.

L'adhésion et le paiement en ligne facilitent-ils cette évolution (soulageraient les groupes en tout cas)

Créer une adhésion à prix libre pour les personnes engagées dans le bénévolat, avec des planchers, (à compléter selon la situation et la volonté de chacun).

- Spéciale jeune sans revenu : plancher 5 € / 10 €

- Spéciale bénévole disposant d'un salaire : plancher à 22 € (ou nouvelle cotisation de base)

Pour rappel : de nombreux bénévoles très engagés, mais imposables, ajoutent à leur cotisation et leur temps la renonciation au remboursement de leurs frais (avantage fiscal de 66%, reste à charge 34%)

Proposition du groupe de travail pour l'AG 2021

Deux propositions

- 1) idem 2020 (barème non retenu par l'AG d'octobre 2020)
- 2) Début de réforme du modèle

Important : il ne s'agit pas d'une simple augmentation du tarif de base, mais bien de la première étape vers un retour progressif à un tarif unique relativement élevé, et donc d'un rapprochement des tarifs existant. En fonction des résultats de la première campagne d'adhésion, l'AG 2022 pourra resserrer encore les écarts par la baisse des cotisations des tranches supérieures. Dans le même temps, il est souhaitable que tout adhérent de plus de 16 ans règle sa cotisation personnellement (d'où le tarif 0)

Barème de cotisation

Il s'agit de tarifs planchers, à chaque fois.

T0 (jeune sans revenu) : 10 €

Adhérents adultes , Adhésions service vacances : Tarif 1 (30 €)

QF	Actuellement		Proposition sept 2020		Proposition juin 2021	
	Tarif 1 ^{er} enfant	Fratrie	Tarif 1 ^{er} enfant	Fratrie	Tarif 1 ^{er} enfant	Fratrie
T1 < 9600	22	16	25 (+13,6 %)	19 (+ 18,7%)	30 (+36,0%)	200(+25%)
T2 9600 -16800	64	48	73 (+14,5 %)	57 (+ 18,8%)	64	48
T3 16800 – 26400	96	75	109 (+13,6 %)	88 (+ 17,3%)	96	75
T4 26400 – 30000	128	96	145 (+13,3 %)	113 (+ 17,7%)	120	90
T5 > 30 000					135	100

2. Sur la contribution

Rappels historiques :

Depuis le milieu des années 2000-2010, la baisse des subventions permanentes (celles des ministères notamment) est devenue inéluctable. Même un travail acharné sur la reconduction de la CPO ne peut l'empêcher. Cela a conduit, après la chute de la trésorerie en 2010-2011 à un PSE qui a conduit en 2014-2015 à supprimer près de 50 ETP, sans pour autant résoudre la question financière définitivement.

Le modèle mis en œuvre en 2015, en plus de rendre l'adhésion attractive par une baisse de la cotisation) devait permettre d'équilibrer les services nationaux (avant même la création des pôles). En effet, la baisse des subventions permanentes (celles des ministères notamment) était déjà inéluctable.

On avait constaté, dès 2010-2011, que les SLA, motivées par des raisons sociales non contestables, et rassurées par une (fausse) perception optimiste de la bonne santé de l'association unique, tendaient à pratiquer des tarifs permettant tout juste d'équilibrer leurs comptes locaux (et parfois à peine)

Vers une recherche du juste prix des activités (voir aussi la troisième partie) :

Après une tentative peu convaincante de demander à toutes les structures, de façon non contraignante, de réaliser un Excédent Brut d'Exploitation (EBE) supérieur à 10% des charges, il a été décidé de prélever une contribution de 7% des produits d'activité au titre de financement des services nationaux.

Le calcul de la contribution sur le chiffre d'affaires (volume d'activités) aurait (mais cette idée n'est pas générale) un impact pénalisant sur le développement des activités

Constats

Depuis sa création, la contribution a toujours été en dessous de ce qui était budgété.
Elle subit par ailleurs la baisse des produits d'activités
Elle continue, dans les remarques entendues ou lues, à être perçue comme un impôt dont tous ne comprennent pas bien l'utilité².

Les services nationaux continuent d'être déficitaires, tandis que la constitution des pôles par le redéploiement des postes d'animateur-ices développement a déplacé des charges régionales vers le périmètre national, sans que le financement de cette nouvelle organisation (sans préjuger ici de son efficacité) soit clairement visible

Propositions

Elles ne sont malheureusement ni très nombreuses, ni très concrètes. Beaucoup disent qu'il faut d'abord questionner le coût des dépenses nationales.

Il est ensuite fait remarquer de façon diverse que ce n'est pas aux groupes, et encore moins aux familles de financer les difficultés (erreurs) de gestion ou le (mauvais) fonctionnement de notre structure associative.

✓ Approche pédagogique du financement des services nationaux :

Des efforts de pédagogie sont attendus (aider les élus régionaux à expliquer aux équipes de groupe par exemple)

Entériner le changement de vocabulaire : « missions associatives nationales » semble correct

Proposer un schéma clair des dites missions

Faire apparaître clairement ces missions dans les documents proposés aux équipes de groupe dans un double but :

- faire prendre conscience de leur nécessité et de celle de leur financement
- améliorer l'utilisation des services proposés par les structures (certaines critiques font penser que tous les bénévoles n'ont pas connaissance de l'ensemble des possibilités de l'association)

Très concrètement, ces missions doivent être effectivement perçues dans la vie des structures

✓ Evolution du modèle :

Remarque : personne ne suggère une augmentation du taux de 7% (ni sa diminution, d'ailleurs)

Questionner l'assiette de la contribution

- certains proposent un calcul sur les effectifs et non sur les produits (cela fait perdre l'incitation au juste prix). Pour d'autres, cela reviendrait à une « augmentation déguisée de la cotisation »
- proposition d'une part régionale fixe en fonction du nombre de structures ou des effectifs, à condition qu'elle ne soit pas reportée sur les SLA, mais financée par des ressources régionales.

NB : les régions versent déjà 7 % de leurs produits d'activité)

Remettre une partie des salaires des AD sur les régions (10% 20% 30% ?)

Avantage : visibilité de ce coût salarial dans les budgets et les CR, ce qui faciliterait le maintien des subventions existantes ou l'obtention de nouvelles.

- Inconvénient : il n'y a actuellement que deux régions qui peuvent absorber ce coût sans passer par la case « perte ». Il serait alors nécessaire d'accompagner particulièrement les autres pour l'obtention des nouvelles ressources indispensables (ce qui est le but de l'opération)

Sortir les activités d'autofinancement de l'assiette (unanime : le but de ces actions est de permettre de ne pas augmenter les tarifs, et non de financer les missions nationales)

² On a même dit qu'il aurait existé des pratiques d'évitement ou d'optimisation, comme la non comptabilisation de certaines ressources. Mais cela relève certainement de la rumeur calomnieuse.

III - Le juste prix (des activités)

Contexte

Ce sujet est évidemment fortement lié au précédent (contribution)

Comme rappelé précédemment, l'association ne peut plus se permettre de pratiquer des tarifs trop bas.

On peut comprendre la tendance d'une équipe ou d'un·e trésorier·e (surtout s'il·elle a géré auparavant une association juridiquement autonome) de vouloir juste équilibrer son budget, dans l'esprit non lucratif de la loi de 1901.

Mais nous sommes une seule association, qui assume globalement la responsabilité de toutes ses activités et qui doit également, après 110 ans au service de ses valeurs, viser à la pérennité dans son second siècle d'existence.

Les structures locales bénéficient, dès leur création, et dans toutes leurs missions de l'appui de l'association nationale (reconnaissance, image, agréments, etc.). Cet appui a un coût, qui ne peut pas actuellement être financé directement.

Les activités formant le cœur même de notre vie associative, toutes les missions nationales ont pour objet de permettre à ces activités : leur coût doit donc naturellement être inclus dans tous les tarifs pratiqués.

Cela ne doit pas faire oublier d'y inclure également les coûts locaux parfois cachés et le « coût de l'avenir » :

- formation des respons
- amortissement (et donc renouvellement) du matériel et des locaux
- solidarité avec les familles en difficulté (pour que les tarifs ne soient jamais un obstacle à la participation aux camps et activités, il faut qu'ils incluent le financement des réductions accordées)
- publicité locale (tout n'est pas gratuit)

Peu de contributions sur ce sujet, sauf lors de certains congrès.

Constats

Peu de contributions sur ce sujet, sauf lors de certains congrès.

Un prix trop bas peut aussi donner l'idée d'une qualité basse. Au contraire, on est plutôt fourchette haute du qualitatif et fourchette basse du prix, parfois ça brouille le message.

Propositions

Revaloriser le prix de nos activités que ce soient les WE ou les camps.

Mieux valoriser nos contenus.

Rester attentifs à ce que le prix ne soit pas une barrière :

- aider les familles qui peuvent y prétendre à bénéficier des aides auxquelles elles ont droit
- appliquer des quotients familiaux on en tenant bien compte dans la détermination du prix de base du camp (mettre des tarifs variables plus importants que ceux actuels)

Faire plus de pédagogie sur nos prix et tarifs, sur ce que nous finançons, les « services nationaux » etc.

Prix activités-type : ne pas l'imposer mais avoir un « catalogue », une fourchette qui laisse de la liberté aux SLA (on sait à quel point c'est important aux Eclés) ;

faire figurer dans ce catalogue des comparaisons avec des services équivalents (assos scoutisme, éduc pop, sport etc.) pour montrer qu'on est très bas.

Proposer des fourchettes de prix de référence à partir desquelles les groupes pourront fixer le prix de leurs prestations en connaissance de cause.

Proposer une formation au « calcul du juste prix des activités » ainsi que des outils d'élaboration.

Identifier les lieux et espaces ressources pour échanger des données sur les finances.

Gagner en technicité pour la gestion des centres pour pouvoir mieux les gérer, fixer les bons tarifs pour qu'ils gagnent en pertinence.

Une approche tarifaire pour n'exclure personne et favoriser l'accès à l'adhésion au projet EEDF.

Petit point sur les centres et terrains

Poser également la question du « juste prix » dans les centres / terrains par exemple (ce qui, au passage, aurait également une influence sur les coûts d'activité des SLA)

Penser à mettre davantage en valeur nos propres centres / terrains (argent qui reste en interne).

Document de travail - Ne pas diffuser