

# Innovations sociales dans le champ de l'emploi : Réussir le passage à l'échelle!

Restitution de la journée nationale d'échanges 2018

Mardi 16 octobre 2018



# Mot d'accueil

## François Enaud – Président de l'ANSA

### □ Message principal

La promotion et le développement de l'innovation sociale dans le champ de l'emploi sont au cœur des préoccupations actuelles du gouvernement, et notamment de la stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté.

L'AIS#Emploi s'inscrit parfaitement dans cette volonté. Le dispositif fonctionne et après 4 ans de mise en œuvre il est possible d'en valider son impact !

Cette 3<sup>ème</sup> journée rassemble les partenaires de l'AIS#Emploi qui rendent possible cet impact. Elle vise à capitaliser et à échanger sur les enjeux de l'essaimage dans le champ de l'emploi.

6 comptoirs auront lieu tout au long de la journée pour échanger sur les problématiques attachées au changement d'échelle : Comment en faire des atouts et non des obstacles à l'essaimage des innovations ?

## Les chiffres clés de l'AIS#Emploi depuis 2015

**8** innovations accompagnées  
à l'essaimage

**65** structures essayées

**622** demandeurs d'emploi de  
longue durée concernés

**338** professionnels concernés

**167** entreprises  
ou partenaires privés.

# Introduction

## Claire Pitollat - Députée des Bouches-du-Rhône

### □ Message principal

Dans le cadre d'une mission confiée par le gouvernement sur la prise en charge des bénéficiaires des minimas sociaux, il est apparu que beaucoup d'initiatives existent au niveau local et sont prometteuses.

Ces innovations se heurtent malgré tout aux difficultés du passage à l'échelle.

L'accompagnement des bénéficiaires du RSA implique de décroquer, d'augmenter les liens avec les acteurs économiques, d'avoir des approches plus globales, ainsi l'innovation TAPAJ qui comme d'autres est une vraie réussite, elles doivent donc être amplifiées.

Il convient aussi de repenser la gouvernance autour de ces innovations, intensifier la communication entre les acteurs, faire réseau pour s'appuyer sur les méthodes et outils de chacun et mettre les besoins des bénéficiaires au centre des démarches

Enfin, l'évaluation doit devenir plus systématique et prendre en compte l'impact social pour qu'on ait une vision globale des besoins des personnes et qu'on puisse percevoir les bénéfices de ces innovations sur l'ensemble de la société.

Je vous souhaite de riches débats !

**« Innover pour transformer  
la prise en charge des bénéficiaires des  
minimas sociaux »**



# Les comptoirs des enjeux

## Sylvie Le Bars

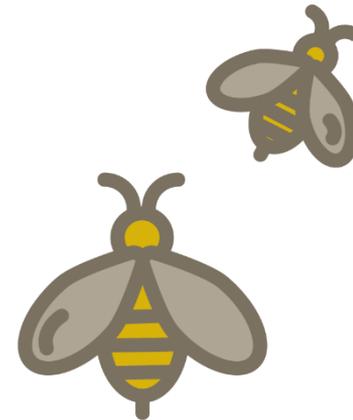
### Accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi des chômeurs de longue durée



#### Notre conviction

- **Le retour à l'emploi du plus grand nombre**
- Par le repérage des innovations qui ont porté leurs fruits
- **Et la co-construction du cadre de leur transposition possible**
- **S'appuyant sur un accompagnement à l'essaimage**
- **Avant l'évaluation de notre travail**

L'AIS#Emploi est né de la conviction qu'il existait déjà sur les territoires des innovations qui avaient porté leurs fruits, et qu'il fallait les analyser, les qualifier et les accompagner en vue de leur partage au sein d'autres structures.



# Les comptoirs des enjeux

## Sylvie Le Bars



### 6 Ateliers d'échanges sous forme de comptoirs

#### Essaimage : quels enjeux ?

- **La propriété intellectuelle de l'innovateur**
- La fidélité au modèle d'origine
- **La puissance publique comme levier**
- **La place de(s) réseau(x) aux cotés des innovations**
- **Le décroisement entre les champs de l'action sociale**
- L'investissement des acteurs des territoires

#### Echanges : quel format ?

- **Comptoirs = échanges informels**
- **En présence d'experts et de grands témoins**
- **Avec des murs à tagger pour en garder trace**

Cette journée a permis de travailler ensemble, par le biais de comptoirs, afin de décortiquer les enjeux identifiés par l'accompagnement des 8 projets sélectionnés (dont le dernier **Opportunités emploi**, début octobre 2018) :

- **VITA Air**, a fait l'objet d'une réflexion autour de la **propriété intellectuelle**.
- **Les Rallyes pour l'emploi** ont questionné la notion de **fidélité au modèle** initial et **Parcours Gardien** le **partenariat avec la puissance publique**.
- **TAPAJ**, comme d'autres innovations, a questionné l'importance du **réseau d'acteurs** dans le passage à l'échelle d'une innovation.
- **SOLENI, Lieu Ressources Emploi Formation** et **TAPAJ** sont issues du **décroisement** entre différents champs de l'action sociale.
- Enfin, après trois ans de mise en œuvre de l'ALS#Emploi sous un format national, 2018 a permis d'élargir cette démarche par l'**investissement territorial**.

# 1<sup>ers</sup> Comptoirs

## 10h30-11h30

**Comptoir n°1 :**  
**Reconnaître la propriété intellectuelle tout en permettant le passage à l'échelle de l'innovation**  
– salle « Le Club »

**Expert :** Renaud Chenon,  
Directeur ISAGroupe, porteur de l'innovation VITA Air

**Grand témoin :** François Enaud,  
Président de l'ANSA

**Animateurs de l'Ansa :**  
Sylvie Le Bars, Marianne Yvon  
et Anaïs Clergeau



L'innovation sociale est liée aux enjeux de l'intérêt général, elle est vouée à être partagée, diffusée et amplifiée afin que son impact sur les politiques publiques soit multiplié. Cette ambition, largement portée par les valeurs de l'AIS#Emploi, pose néanmoins des questions : comment reconnaître la place et l'invention de l'innovateur ? Intérêt général et propriété intellectuelle sont-ils conciliables, sous quelles conditions, et pour quelles retombées ?



- **VITA Air**

L'objectif était d'asseoir la philosophie de VITA Air tout en rentrant dans une logique d'essaimage, c'est donc opéré le passage d'une propriété intellectuelle individuelle (déposée par l'innovateur) à une propriété intellectuelle de réseau.

- **Conclusion**

Dans le monde de l'entreprise, la propriété intellectuelle permet de préserver un avantage compétitif, de limiter l'accès à une méthode mais dans le cadre d'une innovation sociale et son essaimage en général, les enjeux sont inversés : protéger permet de construire une diffusion respectueuse des valeurs et du sens de l'innovation.

En outre, protéger la méthode de l'innovation permet de préserver la légitimité de l'innovateur et de son innovation.

En parallèle à cette protection juridique, il reste indispensable d'effectuer un effort de communication afin de clarifier et bien différencier l'innovation.

# 1<sup>ers</sup> Comptoirs

## 10h30-11h30

- **Les Rallyes pour l'Emploi** (Action portée par la fédération des Clubs régionaux d'entreprises partenaires de l'insertion (CREPI).

L'essaimage au sein de structures extérieures au réseau a questionné la fidélité au modèle : comment garantir le succès de l'action tout en l'adaptant à des structures qui ne sont pas des clubs d'entreprises ?

Le réseau et l' AIS#Emploi ont donc construit une « charte des Rallyes pour l'Emploi » reprenant les invariants attachés au modèle ainsi que les aspects « optionnels » pour permettre l'essaimage de l'innovation.

- **SOLENI**

Pour essayer l'innovation, le groupe économique solidaire Ulisse a choisi des structures essayées partageant valeurs et volonté d'allier lutte contre la précarité énergétique et insertion professionnelle des demandeurs d'emploi.

### Conclusion :

L'essaimage est l'occasion d'une réflexion sur le sens et la portée d'une innovation. Au centre cet enjeu se situe de la définition du modèle innovant : qu'est ce qui est essentiel pour définir l'innovation ? Quels éléments sont indispensables pour l'impact de l'action ? Lorsque l'on construit l'essaimage d'un modèle, il convient aussi de s'assurer de son respect. L'animation d'un réseau d'essayés, comme communauté de valeurs, et la maîtrise de certains supports (logiciels, logos, etc.) sont une forme de garantie, préfigurant une démarche de labellisation.

**Comptoir n°2 :  
Garantir la fidélité  
au modèle lors du  
changement d'échelle  
– salle « Le Bureau »**

**Experts :** Sabrina Bigot,  
Chef de projet RSE, Fédération  
nationale des CREPI porteuse  
de l'innovation Rallyes pour  
l'emploi et Renaud Mikler,  
Responsable de l'essaimage  
de l'innovation SOLENI

**Grand témoin :** Christian Janin,  
membre du conseil  
d'administration de l'Ansa,  
ancien président du COPANEF

**Animateurs de l'Ansa :**  
Johann Pons et  
Romane Pappalardo



LE ULISSE Économique  
**SOLENI**

Le dispositif d'essaimage de l' AIS#Emploi repose sur une logique « scale across » qui implique une diffusion de l'innovation par la formation de nouveaux acteurs qui deviennent des relais de l'innovation sociale. Une innovation s'étant toujours développée sur un territoire aux enjeux spécifiques, une question se pose quant à sa reproductibilité sur d'autres territoires : comment garantir le respect du modèle de son innovation, et donc son impact, tout en permettant aux acteurs relais d'adapter cette dernière aux freins et leviers de leur propre territoire ?



# 2<sup>nds</sup> Comptoirs

## 11h30-12h30

**Comptoir n°3 :**  
**La puissance publique :**  
**faire alliance pour opérer**  
**le passage à l'échelle**  
**– salle « Le Club »**

**Expert :** Arnaud Dalle,  
Directeur général Interm'Aide  
Emploi, porteur de l'innovation  
Parcours Gardien

**Grand témoin :**  
Bruno Clément-Ziza Directeur  
du Département de la  
Stratégie, DGEFP

**Animateurs de l'Ansa :**  
Marianne Yvon, Johann Pons  
et Anaïs Clergeau



**Par nature les innovations sociales interrogent le droit commun et la réponse que celui-ci apporte aux problèmes sociaux. Néanmoins nous ne pouvons penser la puissance publique comme formant une rupture avec le champ de l'innovation sociale, celle-ci peut devenir un véritable allié pour le passage à l'échelle. Ainsi une question se pose : comment solliciter la puissance publique pour garantir la mise en œuvre effective de son projet et même son entrée dans le droit commun ?**



- **Parcours Gardien**

L'innovation se base notamment sur un modèle de contractualisation innovant pour les SIAE. Son essaimage (sur 3 zones géographiques différentes) a bousculé les pratiques des territoires (tant du point de vue du parcours de formation que de l'octroi de contrats de professionnalisation pour les SIAE).

- **Conclusion**

L'alliance avec le droit commun peut se faire en amont ou en aval du lancement de l'essaimage d'une innovation.

Les porteurs d'innovations optent généralement pour une démarche structurée, basée sur les premiers résultats de l'innovation, avant de solliciter les pouvoirs publics.

Néanmoins la mobilisation des pouvoirs publics afin d'interroger ensemble le cadre légal, dès l'idéation de l'innovation, est un enjeu essentiel du passage à l'échelle. Cela peut permettre d'éviter certains blocages et d'adapter sa stratégie au droit commun.

Côté acteurs publics, la reconnaissance des limites du droit commun lorsque les innovations les bousculent est une opportunité d'amélioration.

# 2<sup>nds</sup> Comptoirs

## 11h30-12h30

- **TAPAJ**

Autour de cette innovation, s'est rapidement structuré un réseau afin de répondre aux demandes des sites essaimés d'avoir un interlocuteur unique. Le réseau mis sur pieds dès les origines de l'essaimage, est devenu l'acteur indispensable afin de structurer les fondamentaux et accompagner les territoires.

- **VITA Air**

Dans le cas de cette innovation, le réseau s'est constitué suite à la première cohorte d'essaimage, sans statut ni droit d'entrée, mais afin de construire les essaimages suivants et accompagner l'amélioration en continu de l'innovation.

- **Conclusion**

Les réseaux sont des plateformes qui permettent de s'interroger, de décroquer, de partager des visions au-delà des territoires, de mutualiser les coûts ou les financements, d'avoir une visibilité...

L'enjeu réside dans la fédération du collectif, l'animation, l'organisation des échanges entre les membres, afin de mettre les expériences de chacun au service du plus grand nombre pour améliorer l'innovation de façon continue.

Le réseau est donc source et vecteur de partage.

### Comptoir n°4 : Les réseaux d'acteurs au service des innovations et des innovateurs – salle « Le Bureau »

Expert : Jean-Hugues Morales,  
Délégué général du réseau et  
porteur de l'innovation TAPAJ

Grand témoin : Eric Béasse,  
Délégué général du COORACE

Animateurs de l'Ansa :  
Sylvie Le Bars et  
Romane Pappalardo



Dans le champ de l'innovation sociale constituer une communauté d'acteurs peut-être un levier ou une répercussion favorable du changement d'échelle. Depuis 2015, l' AIS#Emploi a souvent permis d'initier ce type de partenariats, par la constitution de cohortes de structures essaimées, ou s'est allié à des réseaux d'acteurs existant afin de consolider la stratégie d'essaimage. A l'occasion de cette journée de capitalisation il nous semblait donc intéressant d'échanger sur la question suivante : pourquoi et comment constituer un réseau d'acteurs autour de l'essaimage de son innovation ?



Chaque membre (innovateur, essaimé) doit apporter sa contribution au réseau pour que celui-ci fonctionne au mieux, doit-être acteur de la démarche : les anciens membres pouvant participer à la formation et à l'intégration des nouveaux.

# Forum des stands-projets 12h30-13h00...14h30

Le Challenge 2018

**Présentation de ses  
candidats**

Et de son Lauréat

Les projets que vous  
pourrez découvrir lors du  
forum situé dans le coin  
salon du Club



# 3èmes Comptoirs

## 14h30-15h30

### Comptoir n°5 : Le décroisement : condition de l'innovation – salle « Le Bureau »

**Experts :**  
Cathy Laude-Bousquet,  
Chargée de mission à LAHSO,  
porteuse de l'innovation Lieu  
Ressource-emploi-formation  
Tarek Daher, Délégué général  
du CNLRQ

**Grand témoin :**  
Alexis Goursolas, Responsable  
du service stratégie et analyse  
des publiques, Fédération des  
acteurs de la solidarité

**Animateurs de l'Ansa :**  
Marianne Yvon et  
Romane Pappalardo



Innover dans le champ  
de l'emploi peut amener  
les acteurs à intégrer  
des méthodes, des outils,  
propres à des champs de  
l'action sociale connexes,  
comme la santé ou le  
logement, afin de  
démultiplier la portée de  
leur innovation.

Ce bousculement des  
pratiques professionnelles,  
ce décroisement est  
aujourd'hui perçu comme  
un facteur primordial  
d'innovation sociale mais  
une question se pose  
quand aux conditions de  
cette complémentarité :  
comment reconnaître et  
tirer parti des savoir-faire  
et des cultures de chacun  
afin que cette diversité  
de points de vue  
contribue à la  
diffusion des  
innovations ?



### Lieu Ressources Emploi-Formation

L'action est née d'une nécessité de décroiser, de lier le champ du logement et de l'emploi afin de lutter contre le non-recours des publics hébergés aux dispositifs d'insertion professionnelle. La principale difficulté du décroisement réside dans les modes d'actions publics qui diffèrent d'un champ à l'autre et induisent des évaluations distinctes.

### Comité national de liaison des Régies de Quartier

Le décroisement est dans l'ADN de la structure, et cela est visible dans la gouvernance des projets menés qui induit une co-gestion importante entre les habitants, les bailleurs, les élus...

### Conclusion

Pour faciliter le décroisement il a plusieurs conditions :

- Avoir un portage politique fort
- Ne pas s'enfermer dans la gestion de son dispositif, laisser d'autres acteurs réinterroger nos pratiques.
- Mobiliser et donc former toute la structure et pas seulement une personne et organiser des temps d'échanges.
- Être clair et ferme sur son projet et ne pas l'adapter aux souhaits des différents financeurs.

# 3èmes Comptoirs

## 14h30-15h30

- **ActivitY'**

Le GIP ActivitY' est une innovation de gouvernance dont l'objectif est de fédérer les différents acteurs concernés par le champ de l'insertion professionnelle. ActivitY' souhaite s'inscrire dans une démarche d'innovation, de généralisation des projets tout en tenant compte des particularités des territoires.

De son côté, Paris (ville et département) comme d'autres acteurs publics, travaille sur les questions d'innovations sociales de proximité. Les acteurs des territoires s'investissent donc pour stimuler les pratiques innovantes.

- **Conclusion**

Les partenariats entre le porteur d'innovation et les pouvoirs publics peuvent être très riches, ils permettent une reconnaissance importante de l'innovation sur le territoire. Il convient de faire attention à ce que les ambitions de chacun ne soient pas contradictoires néanmoins.

De plus, l'innovation peut avoir du mal à s'inscrire sur un territoire où il y a déjà beaucoup de dispositifs, elle doit s'inscrire « en complément ». Dans ce cadre, l'acteur public du territoire peut être un allié puissant en agissant sur les dynamiques à l'œuvre et en permettant la répartition, le développement des innovations sur les territoires qui en ont besoin.

**Comptoir n°6 :**  
**Les institutions territoriales  
partenaires des  
innovations sociales dans  
le champ de l'emploi**  
– salle « Le Club »

**Expert :**  
Sonia Rezgui, Directrice générale  
adjointe de l'Agence ActivitY'

**Grand témoin :**  
Léa Filoche, Chargée de  
l'emploi et de l'ESS, Mairie du 19<sup>e</sup>  
arrondissement de Paris,  
Présidente de l'EPEC

**Animateurs de l'Ansa :**  
Sylvie Le Bars, Johann Pons  
et Anaïs Clergeau



Depuis son lancement l'ANSA#Emploi s'est attaché à essayer des innovations sociales sur l'ensemble du territoire, néanmoins en 2017, des questionnements en termes de mobilisation des acteurs publics locaux et de stabilisation du modèle économique ont fait émerger une nécessité d'adapter certaines innovations précédemment repérées à des contextes territoriaux spécifiques. La mobilisation de ces partenaires pose ainsi les questions suivantes : comment construire une relation de confiance avec les acteurs publics locaux ? Comment construire un partenariat probant entre innovateurs et institutions locales afin d'en faire un levier pour le changement d'échelle des innovations ?



« Transformer les politiques de l'emploi par l'innovation partagée »

Restitution des  
comptoirs

Grands témoins



# « Transformer les politiques de l'emploi par l'innovation partagée »

## Restitution des comptoirs : François Enaud, comptoir 1 « Reconnaître la propriété intellectuelle tout en permettant le passage à l'échelle »

Reconnaître la propriété peut être un accélérateur pour l'essaimage mais il faut prendre garde au risque de déviation par rapport à la richesse de l'idée originelle.

On doit protéger l'innovation car elle a un sens, elle a été testée. Néanmoins ce n'est pas suffisant, cette protection nécessite un important travail de communication pour faire comprendre à ceux qui voudrait bénéficier de l'innovation ce que cela implique.

Derrière cette démarche de prospection il y a l'idée de faire connaître, de faire comprendre ce qui est spécifique à cette innovation.

Il pourrait être intéressant de compléter la démarche de protection par une démarche de labellisation.



# « Transformer les politiques de l'emploi par l'innovation partagée »

## Restitution des comptoirs : Christian Janin, comptoir 2 « Garantir la fidélité au modèle lors du changement d'échelle »

Le processus engagé par l'ALS#Emploi garantit au porteur de pouvoir intervenir pendant tout le processus et d'assurer la fidélité au modèle qu'il a développé.

Le fait d'essaimer a des avantages pour l'innovateur. Des choses se clarifient, se précisent dans le cadre de l'essaimage : ce qui est un invariant à un moment ne l'est pas forcément à un autre. Essaimer permet une consolidation autour de l'essentiel.

Essaimer induit l'élaboration d'un « contrat de confiance » avec les essaimés : on les laisse s'approprier le projet tout en construisant des garde-fous (outils, réseaux) pour garantir que l'innovation conserve son sens et puisse ainsi être pérennisée.

Financements  
Ouverture  
Critères  
Itération d'éligibilité  
Processus  
Outils  
Facteurs économiques  
Évaluation  
Règles partagés  
Invariants  
Méthodologie  
Respect  
réussite  
Modèle

# « Transformer les politiques de l'emploi par l'innovation partagée »

## Restitution des comptoirs : Marie Borel, comptoir 3 « La puissance publique : faire alliance pour opérer le passage à l'échelle »

Le droit commun peut être utile voire nécessaire pour expérimenter une innovation, et l'innovation peut faire évoluer le droit commun.

La coordination entre les acteurs de l'insertion et les pouvoirs publics est souvent une question de personne. Les intérêts sont convergents mais quand on décide d'essayer, on peut être confronté à des lectures divergentes du droit commun. Pour essayer, il faut donc prendre en compte les spécificités de chaque territoire concerné.

Il est aussi important d'associer les structures de l'Etat dès le début du projet pour choisir avec elles le dispositif le plus adapté sur leur territoire d'intervention.



# « Transformer les politiques de l'emploi par l'innovation partagée »

## Restitution des comptoirs : Eric Béasse, comptoir 4 « Les réseaux d'acteurs au service des innovations et des innovateurs »

Le réseau peut être le moyen de :

- Pérenniser son innovation
- Diffuser son innovation

Dans les deux cas il y a deux principes d'action essentiels :

- La coopération entre les acteurs, travailler à une vision unifiée, à un partage de valeurs.
- La co-construction, même avec les bénéficiaires

L'action collective a un rôle central dans le champ de l'innovation sociale.

Les réseaux sont des incubateurs d'innovations sociales et à l'inverse les innovations sociales renforcent les réseaux, elles leur donnent un sens.



# « Transformer les politiques de l'emploi par l'innovation partagée »

## Restitution des comptoirs : Alexis Goursolas, comptoir 5 « Le décroissement : condition de l'innovation »

Le décroissement peut être nécessaire pour répondre à un problème non-pourvu, mais il nous amène à remettre en cause notre culture professionnelle, notre organisation, nos financements publics...

Le décroissement peut être compliqué à mettre en place dans la durée donc il est important :

- D'avoir un projet politique très ferme.
- De garder le lien avec le terrain, avec les bénéficiaires, les partenaires, qui peuvent nous interroger sur nos pratiques .
- De raisonner en termes de structure : il faut former les équipes, créer une culture réciproque avec des séminaires internes pour parler et faire vivre l'action
- D'être ferme sur l'identité du projet. Cela implique d'avoir une stratégie de développement précise, de rechercher des financeurs qui s'impliquent dans la durée et qui n'imposent pas une seule et unique vision.



# « Transformer les politiques de l'emploi par l'innovation partagée »

## Restitution des comptoirs : Léa Filoche, comptoir 6 « Les institutions territoriales, partenaires des innovations sociales dans le champ de l'emploi »

Une innovation est souvent adaptée à un territoire, sa transposition sur un autre terrain implique donc des ajustements, on ne peut la reproduire à l'identique, il faut que les projets s'adaptent au local.

La question de la coordination est centrale, il faut tenir compte des acteurs locaux en présence, les rencontrer et prendre un temps pour faire un diagnostic territorial.

Être en lien avec des acteurs de proximité qui connaissent le territoire est un avantage certain.

Un élu qui porte le projet à nos côtés peut nous ouvrir pas mal de portes!





# Conclusion des travaux

## Guillaume Houzel, Directeur des programmes au Haut-Commissariat aux compétences et à l'inclusion par l'emploi

- Retour sur le Plan d'Investissement dans les compétences :

Le taux d'activité des personnes diplômées est supérieur à 85% et inférieur à 50% en ce qui concerne les individus non diplômés. On a un système scolaire durcisseur d'inégalités, tout comme le système de formation continue qui s'avère plus accessible aux individus les plus formés.

Le PIC implique un effort pluriannuel de 5 ans en direction des personnes sans ou avec peu de diplôme. Mais il y a beaucoup de points que cet effort ne permet pas de résoudre : le goût pour la formation, la qualité de la formation, le lien formation/emploi... En parallèle il y a donc également une volonté d'accélérer la transformation du système de formation.

Ce sont les Régions qui sont compétentes sur la formation. Pour l'Etat, l'idée est donc de travailler avec elles pour atteindre ces objectifs de façon indirecte.

L'un des leviers consiste à lancer des appels à projets les plus décroisés possibles afin de permettre plus de cohérence dans les dispositifs de formation (ex : proposer des formations à des femmes en s'occupant de la garde de leurs enfants...).

- Liens avec les travaux de l'AISEmploi :

Le décroisement est fondamental, il faut partir des personnes et de leurs besoins, partir du problème tel qu'il est pour changer la règle.

Quand on change de contexte on a besoin d'adapter les innovations : les personnes veulent bien porter des projets nouveaux mais moins appliquer ce qui a été fait ailleurs.

**Il ne faut pas manquer d'ambition car, à l'aune des résultats de l'AISEmploi, on voit bien qu'on peut obtenir des progrès spectaculaires si on s'investit !**



**Merci pour votre  
participation!**

**En partenariat avec**

