



Budget 2016 :

L'avenir des associations citoyennes en question

Redonner confiance aux associations, leur permettre d'agir

Les associations citoyennes sont des acteurs indispensables pour restaurer le vivre ensemble, développer l'innovation sociale, répondre à aux enjeux environnementaux et renouveler l'éducation citoyenne. Leur avenir est cependant remis en question par les gouvernements, l'Union européenne, les autorités locales et les forces économiques, notamment les banques. Petit à petit, des dispositions financières, administratives et managériales **modifient la société en profondeur pour aller vers une société de marché, agressive et inégalitaire, qui profite à une toute petite minorité.**

Dès aujourd'hui, de Chalon-sur-Saône à Romans, de Herblay à Colombes ou à Savigny-sur-Orge, des **initiatives associatives**, des équipements, des festivals, apportant une réponse forte aux attentes des citoyens, sont **balayés d'un revers de main** par certains élus qui ne semblent pas en saisir les enjeux. Ailleurs, ce sont des **baisses de subventions** conséquentes qui viennent bousculer le paysage associatif. Selon la Cartocrise-associative établie par le CAC¹, 87 % des communes observées ont diminué leurs subventions en 2015 d'en moyenne 12 %, alors que 13 % les maintenaient ou les augmentaient. Combien de ces dernières pourront continuer à le faire en 2016 ?

Le projet de budget 2016 constitue un instrument véritablement régressif de la transformation de la société. La campagne lancée par l'Association des Maires de France confirme les analyses du Collectif des Associations Citoyennes : la nouvelle baisse des dotations aux collectivités et des autres financements publics va se traduire par de **nouvelles réductions drastiques de subventions aux associations.**

S'y ajoutent la perspective de mise en place de partenariats public-privé pour financer l'action associative, les effets de la loi Macron et les progrès d'une vision managériale simpliste de l'action associative. Alors que **les richesses que les associations produisent** sont faites avant tout de développement humain, de démocratie locale, de participation de chacun à la vie de la cité, d'éducation citoyenne ou écologique, de renforcement du lien social et que la création de richesse économique et d'emplois, bien que réelle, n'est jamais qu'une conséquence de leur activité et ne correspond aucunement à leur finalité.

Dans le même temps, **le CICE octroie un cadeau fiscal de 20 milliards par an aux entreprises**, sans que celles-ci ne créent le moindre emploi². Le **Plan social invisible**, lancé depuis 2014, va donc continuer à faire ses ravages, malgré les discours lénifiants qui tentent de camoufler la réalité³. **À moins que le gouvernement et les parlementaires prennent conscience de l'importance de ces enjeux pour l'ensemble de la société.**

Au-delà des questions financières, c'est d'une **considération renouvelée** que les associations citoyennes ont besoin. A travers l'avenir de nos associations se joue un **modèle de société plus humaine**, enraciné dans les **valeurs communes de la République et de la démocratie.**

¹ Voir www.associations-citoyennes.net/?p=5793

² Voir lentreprise.lexpress.fr/gestion-fiscalite/impots-taxes/michel-sapin-sur-le-cice-simple-maladresse-boulette-ou-verite_1573337.html

³ En 2014, l'emploi associatif à stagné malgré la création de 40 000 emplois d'avenir et la multiplication des contrats précaires et à courte durée. Ce qui signifie que 30 000 à 40 000 emplois stables ont disparu sans faire de bruit, mais non sans conséquences.

1. L'action des associations, déterminante pour sortir de la crise globale

Comme l'a souligné le rapport parlementaire sur les difficultés associatives⁴, les associations remplissent un rôle indispensable dans la vie sociale et culturelle, dans l'éducation populaire et sportive. Leur action au quotidien au plus près de la population permet d'éviter de nombreux coûts sociaux, médicaux, judiciaires. Dès à présent, des centaines de milliers d'actions menées sur le terrain construisent l'avenir et inventent des solutions. Toutes ensemble, elles tracent les contours d'une société à finalité humaine. Que serait la société sans l'action de centaines de milliers d'associations qui agissent au quotidien pour :

- **la restauration du lien social, du vivre ensemble et de la solidarité.** Beaucoup d'associations sont porteuses d'un projet qui accorde la primauté aux valeurs de solidarité, de respect et d'épanouissement de la personne humaine, valeurs essentielles qu'elles essaient de défendre coûte que coûte malgré les pressions. La destruction du tissu associatif amène inévitablement une recrudescence de la violence et une régression sociale dans les zones rurales, les territoires périurbains et les quartiers qui ne sont plus irrigués par la vie associative ;
- **le respect des droits fondamentaux et de la lutte contre les discriminations.** Les associations sont aujourd'hui le principal garant sur le terrain de l'égalité et du respect des droits. Beaucoup d'entre elles travaillent pour aider les habitants à reconstruire un pouvoir d'agir, dans les principes de respect de la dignité et de la valeur de chaque personne ;
- **la démocratie et la participation citoyenne.** La contribution des associations citoyennes est essentielle dans la mise en acte de la démocratie, à travers leur vie interne et leur participation au débat public. Elles constituent **des écoles de citoyenneté irremplaçables**, au service de l'ensemble de la vie politique et sociale. C'est pourquoi il est essentiel que l'application de la réforme territoriale favorise les relations partenariales entre les associations et les collectivités ;
- **l'amorce de la transition écologique**, qui se joue à la fois **au quotidien**, dans une multitude d'actions locales, **et dans une approche globale**. Face à l'urgence climatique, à l'accumulation des déchets et aux pertes de biodiversité, l'action associative est indispensable pour aider les citoyens à transformer radicalement leur mode de vie et de production dans les années et les décennies qui viennent ;
- **la culture, l'éducation populaire, le sport**, qui sont les déclinaisons d'une même démarche d'émancipation, avec des dizaines de milliers d'associations culturelles et 275 000 associations sportives qui jouent un rôle essentiel dans l'équilibre d'une société urbanisée et sédentaire. L'éducation populaire est indispensable pour permettre à chacun d'acquérir ou retrouver une qualité de sujet libre, à travers une prise de conscience personnelle et une analyse critique de la réalité.

2. Quatre difficultés majeures, qui mettent en jeu l'avenir des associations

La baisse des financements publics et les pertes d'emplois

Le gouvernement a pour objectif de parvenir à une baisse permanente du niveau de l'action publique de 50 milliards (soit 107 milliards d'euros de pertes cumulées pour l'action publique en 3 ans). Déjà, en 2015, l'action publique a reculé de 21 milliards d'euros, et doit reculer à nouveau de 15 milliards d'euros supplémentaires en 2016, puis à nouveau de 14 milliards en 2017. Il s'ensuit un recul considérable du modèle social français, qui repose sur une distribution relative de la richesse faisant valoir les principes de justice sociale et d'égalité, à travers des services publics de qualité (éducation, santé, justice, vie associative).

Comme si cela ne suffisait pas, **des « efforts » supplémentaires ont été demandés à la France** en avril 2015 par la Commission européenne. Le gouvernement a donc annoncé le 15 avril 4 milliards d'économies supplémentaires en 2015 et 5 milliards de plus en 2016. Les exigences sont les mêmes que pour la Grèce⁵. Le déficit est dû essentiellement à la fraude fiscale des grandes entreprises (50 milliards d'euros par an) et aux 20 milliards par an de crédits d'impôts accordés sans contrepartie aux entreprises. **C'est pourquoi l'accord politique annoncé par l'OCDE le 5 octobre pour lutter contre l'évasion fiscale est très important**, si les marges de manœuvre dégagées sont utilisées au service de la société tout entière (voir p 6).

⁴ Voir <http://www.associations-citoyennes.net/?p=5140>

⁵ Quand on impose l'application d'une politique de rigueur à une économie en récession, l'économie s'affaiblit, du fait du recul de l'action publique. Mais alors, plus les déficits se creusent. La Commission exige de nouvelles restrictions budgétaires, au nom d'une foi inébranlable dans les mécanismes de marché

Les collectivités supportent environ 25 % de ces restrictions, alors qu'elles ne sont responsables que de 10 % du déficit budgétaire, et qu'elles apportent 70 % de l'investissement public. L'AMF montre que la réduction des financements correspond pour les collectivités à une perte de 30 % du niveau de leur dotation, **soit 28 milliards cumulés sur 4 ans**.

Pour les associations : la perspective de 30% de baisse des financements publics à l'horizon 2017

Les financements publics correspondent à 47 % du budget des associations (85 milliards d'euros annuels, 57 milliards de valeur ajoutée). La part des appels d'offres dépasse maintenant celle des subventions, celle des prestations est en rapide augmentation. Rappelons encore que l'État a depuis longtemps concentré ses financements sur quelques centaines de très grosses structures associatives, dont 40% sont des structures parapubliques.

Tous les financements publics sont impactés aveuglément par le plan de rigueur. Nous manquons de données statistiques fines pour mesurer précisément comment ces restrictions sont répercutées aux associations, mais il est patent que les différents volets de l'action publique sont frappés par la rigueur, et notamment les subventions.

La diminution des subventions des collectivités est déjà manifeste

60 % des financements publics aux associations viennent des collectivités. Beaucoup de mairies ont répercuté aux associations les baisses de dotation. Pour l'année 2015, une *Cartocrise culturelle* (215 exemples recensés de mars 2014 à juin 2015) et une *Cartocrise associative* ont été établies. Cette dernière recense les décisions de 150 villes dans une quarantaine de départements. 57 % ont diminué le niveau de leurs subventions à l'ensemble des associations, 30% à certaines d'entre elles, alors que 13% les ont maintenues ou augmentées. Le pourcentage moyen de diminution sur les exemples observés est de 12 %, c'est-à-dire supérieur au taux moyen de 7 % de la baisse des dotations de l'État aux collectivités. Cela est lié au fait que les subventions sont par définition « unilatérales et révocables », ce qui rend plus facile les arbitrages en leur défaveur⁶. **Si les mesures annoncées sont appliquées sans mesures nouvelles, les associations risquent de perdre environ 30 % de leurs financements publics entre 2015 et 2017.**

La perspective de partenariats public-privé pour financer l'action associative

Depuis un an, les milieux bancaires mènent une campagne très active de promotion des **investissements à impact social** (Social Impact Bonds) à la suite de la remise d'un rapport à Mme Carole Delga par Hugues Sibille, vice-président du Crédit Coopératif. L'annonce par cette dernière que le gouvernement ne donnait pas suite à ce projet n'a pas ralenti cette campagne de communication pour promouvoir des investissements au résultat, proposés par le G8, déjà en application dans certains pays anglo-saxons.

La mécanique proposée est similaire à celle des partenariats public-privé⁷. Dans les deux cas, il s'agit de recourir à des financements dérogatoires en raison de l'urgence d'un besoin auquel les finances publiques ne peuvent plus répondre. Si l'État fait des économies à court terme, il laisse des investisseurs privés se substituer à lui, et doit ensuite déboursier beaucoup plus que s'il avait apporté lui-même les financements nécessaires : c'est donc un projet à haut risque pour les contribuables et les citoyens. Dans un rapport d'information du 16 juillet 2014, le Sénat a montré les dangers du développement des partenariats public-privé, les qualifiant de véritables bombes à retardement pour les finances publiques, et soulignant également l'effet d'éviction des petits et moyens opérateurs⁸.

Dans un tel fonctionnement, les associations sont totalement instrumentalisées. Elles ne sont plus définies par la poursuite de l'intérêt général à partir de l'organisation collective de citoyens, mais uniquement par leur capacité à être prestataires de services à moindre coût. Les décisions ne sont plus prises par l'association, mais par un superviseur financier qui joue le même rôle vis-à-vis du conseil d'administration que la Commission européenne vis-à-vis des Parlements nationaux en matière budgétaire. On peut regretter que certaines banques utilisent leurs relations de confiance avec les associations pour leur proposer **des montages financiers toxiques**, à l'instar de ce qu'a fait naguère Dexia avec les collectivités.

Ce mécanisme ne s'appliquerait qu'à des actions innovantes qui ne bénéficient pas de fonds publics, selon les promoteurs du projet. Mais qui peut penser que cela n'influe pas déjà sur la régression des programmes

⁶ Comme le dit bien la lettre du cadre territorial Voir <http://www.lettreducadre.fr/9795/les-relations-collectivites-associations-au-coeur-de-la-tourmente-financiere/> 9 octobre 2014

⁷ Voir le dossier détaillé d'analyse du CAC http://www.associations-citoyennes.net/?page_id=5286

⁸ Voir <http://www.senat.fr/rap/r13-733/r13-7331.pdf>

budgétaires correspondants ? Cette campagne est **activement soutenue par l'OCDE et la Commission européenne**. Cette dernière encourage depuis déjà 5 ans ce type d'approche. Quand elle examine le projet de budget des États membres, la possibilité de tels financements privés fait partie de ses arguments en faveur de la régression des budgets de l'action sociale.

Enfin, l'objectif affiché du Comité français pour l'investissement à impact social est de **créer un marché des obligations cessibles** visant un « changement d'échelle » de l'économie sociale et solidaire en France : la porte est ouverte pour créer un marché des produits dérivés de l'action associative.

Derrière ce projet rentable pour la finance seulement, c'est toute la conduite de la société qui est en jeu. L'idéologie sous-jacente est celle d'une marchandisation de l'ensemble de la société, dans le droit fil de la vision anglo-saxonne développée par le G8 et le président de la commission ad hoc Sir Ronald Cohen⁹ : un tiers de personnes incluses disposant de revenus suffisants, **un tiers de personnes précarisées, un tiers de personnes exclues**, ne disposant pas de la force politique pour un changement en profondeur, dès lors que le contrat social est rompu. Ce projet porte également les espoirs de ceux qui veulent faire adopter par la France et les pays latins un modèle de solidarité anglo-saxon reposant sur la philanthropie et les entreprises.

En résumé, la baisse des financements publics et la promotion de partenariats public-privé constituent les 2 volets d'une même politique, fortement encouragée par la Commission Européenne et les milieux bancaires.

Les effets négatifs du fonctionnement par appel d'offres

La masse des subventions publiques a baissé au profit des marchés publics. Cette évolution est liée à l'évolution de la réglementation, qui incite à la mise en concurrence de nombreux secteurs, à l'esprit "managérial" qui a gagné beaucoup de fonctionnaires, et à la menace supposée de requalification des subventions en commande publique par le juge européen.

Ces appels d'offres entraînent de nombreux effets pervers pour les associations : Ils mettent l'association au service de la volonté du donneur d'ordre, entraînent une concurrence des associations entre elles, écartent les petites associations qui n'ont pas la capacité administrative et celles dont les projets n'entrent pas dans les catégories pensées par les financeurs. De plus, les appels d'offres placent *ipso facto* les associations qui y répondent dans la sphère du droit commercial et des impôts commerciaux. Enfin, sous leur forme la plus fréquente, les appels d'offres opèrent une sélection par les coûts, amenant les opérateurs à négliger les autres dimensions des actions. Le législateur a introduit la possibilité de **clauses sociales et environnementales**, qui peuvent constituer un correctif important et constituer un atout compétitif pour les structures de l'ESS, y compris associatives. Mais beaucoup d'agents des collectivités ne savent pas utiliser ces clauses, et la sélection par les coûts reste prépondérante. De plus, certains économistes libéraux comme Jean Tirolle préconisent leur suppression au nom d'une meilleure compétitivité.

Le gouvernement dit vouloir inciter les collectivités à recourir à la subvention, mais poursuit une politique contradictoire. Il a affiché sa volonté de limiter le recours aux appels d'offres avec la proposition d'une **définition légale de la subvention**. Celle-ci a été inscrite dans la loi sur l'économie sociale et solidaire, ce qui constitue un réel progrès mais n'est pas suffisant pour transformer les esprits et les pratiques. Les collectivités, et l'État lui-même, continuent de privilégier de plus en plus la commande publique. Il serait nécessaire de modifier la formation des élus et des fonctionnaires, de revenir sur certaines dispositions de la MAP (ex RGPP)¹⁰, et de préserver par la loi certains secteurs des logiques de concurrence. Vis-à-vis de l'Union européenne, la France a la possibilité de réserver certains types d'activités à structure non lucrative si la nature du service le nécessite. À condition qu'elle en ait la volonté.

Enfin, certaines subventions sont de plus en plus souvent des **appels d'offres déguisés** du fait de clauses extrêmement restrictives et directives. Si certains appels à projets restent réellement ouverts, la plupart deviennent des quasi appels d'offres avec les restrictions budgétaires et bientôt la suppression de la clause de compétence générale. De même, dans le domaine de l'action sociale, les CPOM (conventions pluriannuelles d'organisation et de moyens) ne respectent que très partiellement la liberté d'initiative des associations.

⁹ Voir dans le rapport Sibille la déclaration de Sir Ronald Cohen p 138 <http://www.associations-citoyennes.net/wp-content/uploads/2015/03/15-2-2015-Cons%C3%A9quences-des-restrictions-budg%C3%A9taires-pour-les-associations.pdf>

¹⁰ La Révision générale des politiques publiques a pris le nom de MAP (modernisation de l'action publique) sans changer de philosophie

La réduction des associations citoyennes à leur seule dimension entrepreneuriale

Les associations sont avant tout menacées par un état d'esprit qui consiste à réduire toute la société à des catégories de gestion. De nombreuses collectivités, les services publics et des grands réseaux associatifs sont gagnés par une conception de l'action publique qui considère une collectivité comme une entreprise s'adressant à des clients et guidée par des critères de productivité. Cette évolution fait écho à la mise en place de la MAP (ex RGPP) au sein de l'État. Comme au XIX^e siècle, une sélection est opérée entre les associations acceptant cette logique et les autres, qui voient leurs financements ou leur action remis en cause.

Nous estimons quant à nous que **les méthodes de gestion inventées par de très nombreuses associations sont novatrices par rapport aux méthodes rigides, quantitatives et normalisées du managérialisme**, qui en sont encore à l'époque du taylorisme administratif. La diversité des territoires et des besoins nécessite au contraire une adaptation fine au terrain, dans la proximité. Les citoyens et les militants associatifs disposent d'une expertise d'usage qui fait cruellement défaut aux technocrates. C'est la participation active des citoyens qui permettra la résilience de la société toute entière quand survient dans les difficultés.

En résumé, on voit se dessiner une fracture entre deux visions du monde associatif¹¹ :

- l'une entend délibérément situer les associations comme des opérateurs dynamiques, compétitifs et pragmatiques de la société néolibérale ;
- l'autre centre la contribution des associations sur le bien commun et l'intérêt général, à travers leur projet associatif. Les valeurs du projet stratégique (primauté de la personne, non-lucrativité, solidarité, accès aux droits, participation de tous) sont au cœur de cette conception du mouvement associatif.

Ce débat concerne toute la société, et appelle une action commune de tous ceux qui luttent pour une société à finalité plus humaine.

3. Quelques propositions

1) Mettre fin au désengagement de l'État et des collectivités

Le désengagement de l'État et des collectivités par rapport au financement public des actions associatives contribue à alimenter la récession et aggrave les problèmes du pays. Il est irresponsable de détruire le tissu associatif alors que les associations seront indispensables pour le redressement du pays.

L'accord mondial annoncé le 5 octobre par l'OCDE pour lutter contre l'évasion fiscale va se traduire par des ressources nouvelles pour l'État. En effet, le coût de l'évasion fiscale a été chiffré à 50 milliards par commission d'enquête sénatoriale sur l'évasion fiscale et les actifs hors de France¹². Si le gouvernement récupère seulement la moitié de cette somme, ces disponibilités nouvelles seront-elles utilisées pour donner un nouvel effet d'aubaine aux entreprises ou pour **restaurer la capacité de vie sociale de notre pays et préparer son avenir à travers la qualité des services publics et le maintien de la vie associative ?**

C'est pourquoi il est nécessaire de réfléchir à des modes de financement sécurisé des actions associatives non marchandes d'intérêt général, tenant compte de la diversité de tailles et de domaines, afin de permettre aux associations de jouer pleinement le rôle fondamental qui est le leur dans la société.

2) Appliquer les principes énoncés dans la circulaire Valls à l'ensemble des politiques de l'État

La circulaire « Valls », qui remplace la circulaire « Fillon » sur « les relations entre les pouvoirs publics et les associations » a été publiée le 29 septembre 2015. Cette circulaire représente sur de nombreux points **une nette amélioration par rapport à la logique antérieure**, notamment :

- la reconnaissance de la diversité associative,
- le rappel que la subvention, encadrée juridiquement par la loi, peut contribuer au financement global de l'activité ;
- l'encouragement à des démarches de co-construction partenariales avec les collectivités ;
- une définition opérationnelle des services non économiques d'intérêt général ;
- l'assouplissement de la règle de l'antériorité

¹¹ Cf conclusions du rapport parlementaire sur les difficultés associatives, novembre 2014

¹² http://www.senat.fr/espace_presse/actualites/201207/evasion_fiscale_combien_cela_coute_il.html

Cependant, les difficultés analysées plus haut sont contradictoires avec ces ouvertures, comme s'il y avait plusieurs politiques poursuivies selon les départements ministériels. **C'est pourquoi le Collectif souhaite que les principes énoncés ici s'appliquent à l'ensemble des politiques de l'Etat.**

3) Articuler les réglementations française et communautaire

Pour les associations qui relèvent de la réglementation communautaire d'encadrement des aides d'Etat, il est nécessaire d'articuler, et non de juxtaposer la réglementation nationale et la réglementation européenne. Trois propositions peuvent être formulées à court terme :

- **Utiliser toutes les souplesses et les marges de manœuvre** qu'offrent les Traités, les règlements et la jurisprudence, comme le font la majorité des Etats membres au sein de l'Union Européenne.
- **Se doter d'une capacité de veille** et d'expertise afin que les associations puissent construire des propositions et répondre aux demandes d'avis formulées par le Parlement européen, le Comité des Régions et le Comité économique et social.
- **Engager une bataille sémantique** et juridique pour préciser, au plan européen, les termes : « association » (en se démarquant des « charities » britanniques), « services », « action économique », « compensation de service public », « bénéfice raisonnable » pour des associations qui enregistrent des coûts inférieurs à celui du marché.

4) Avec les collectivités : développer des partenariats autour des enjeux communs

Anticipant sur la baisse des dotations en 2016, **de nombreuses collectivités annoncent dès à présent des diminutions catastrophiques de leurs subventions aux associations** (un seul exemple :-50 % envisagés pour le département de la Creuse, ce qui pourrait entraîner la suppression de 150 emplois pour un département de 100 000 habitants). **Les relations se tendent sur de nombreux territoires.** Cependant, il est nécessaire de **construire des démarches partenariales**, car les collectivités et les associations sont confrontées aux mêmes enjeux sociaux, écologiques, culturels sur les mêmes territoires. 4 propositions vont dans ce sens :

- **mettre en place des structures de concertation** telle que des conseils locaux de la vie associative, afin de de co-construire des réponses aux enjeux des territoires.
- **Redonner une place prépondérante à la concertation organisée** au travers de projets de territoires partagés, d'agendas 21 participatifs, de soutien aux initiatives de villes en transition, aux projets éducatifs locaux, au conseil de quartier, etc. Les chartes d'engagements réciproques peuvent constituer un outil d'application de ces différentes démarches dans la reconnaissance du rôle de chacun ;
- Mettre en place **des actions de formation conjointes** pour les élus, les techniciens des collectivités et les acteurs de la société civile, afin de lutter contre le « managérialisme », et de les sensibiliser à une approche partenariale, en favorisant le dialogue et les projets associatifs, plutôt que les prestations.
- Constituer, avec l'aide de l'État, de la Caisse des Dépôts et des régions, **des caisses de secours mutuel** facilement accessibles (ne demandant pas d'intérêts) pour les associations qui, voient leur action mise en péril par des délais trop longs de versement de leurs aides publiques.

Conclusion : redonner confiance aux associations

Face à l'ampleur des difficultés, de nombreux responsables associatifs sont aujourd'hui découragés. Il est essentiel de leur redonner confiance à travers un cadre sécurisé. Un pas a été fait dans ce sens avec la définition légale de la subvention et la récente circulaire Valls. Il est regrettable que d'autres politiques fassent dans le même temps deux pas en arrière.

Les associations citoyennes sont indispensables pour colmater les brèches ouvertes par la crise globale, mais aussi pour construire l'avenir, par leur créativité et leur capacité d'autonomie. Chaque jour, des centaines de milliers d'actions sont menées sur le terrain pour faire prévaloir les droits fondamentaux, la liberté, l'égalité et la fraternité, pour réparer les dégâts humains et construire des solutions vivables pour tous. À elles toutes, ces actions tracent dès aujourd'hui les contours d'une société faite de coopération, de solidarité, de coresponsabilité et de participation citoyenne. Ce rôle des associations est essentiel pour lutter contre la désespérance civique et pour construire la société de demain.

C'est pourquoi le Collectif des associations citoyennes espère fermement que le débat parlementaire soulèvera toutes ces questions et saura leur apporter les solutions nécessaires.