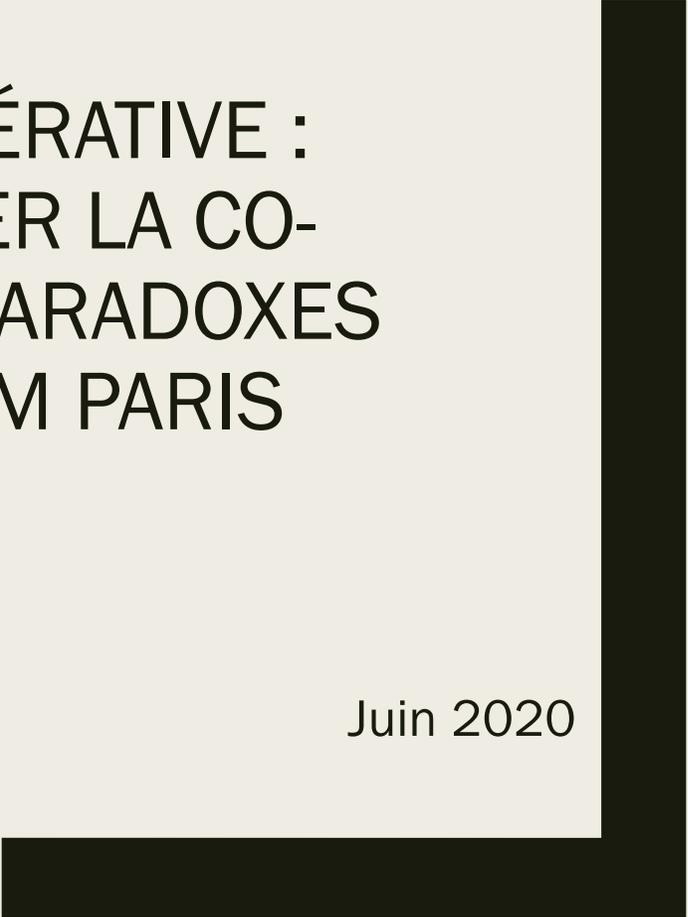


INTERVENIR DE MANIÈRE COOPÉRATIVE :
COMMENT PENSER ET PRATIQUER LA CO-
CONSTRUCTION / AMBITIONS ET PARADOXES
HEURE : 18 JUIN 2020 02:30 PM PARIS

Une présentation web du Prof. Marc Alain, Ph.D.,
Pour le compte du groupe PÉGASE

Juin 2020



Plan de la présentation

1. En guise d'introduction, un bref retour historique sur des notions « trop oubliées »...
2. Les fondements de la co-construction et de l'intervention coopérative : l'absolue nécessité d'évaluer!
3. Construire la coopération
4. En guise de conclusion : ce qui reste à faire? Évaluer les produits de l'intervention versus en évaluer les résultats, aller au-delà des méthodes!

1- Introduction

- L'être humain, animal grégaire par excellence (la partie Bonobo de nos gènes), mais aussi territorial et potentiellement agressif (la partie Chimpanzé de nos gènes)...
- Les interactions de ces deux familles de gènes un peu contradictoires ont toujours servi de fondements à l'établissement des communautés humaines
- Que l'on pense aux villages tissés serrés sur eux-mêmes
- Ou que l'on pense aussi à des quartiers urbains connus depuis longtemps comme des « villages » dans la ville (Montmartre, à Paris, mais aussi La Villette, Belleville, pour ne nommer que ceux-là; les quartiers de Lachine et d'Hochelaga-Maisonneuve à Montréal; le Quartier Limoilou à Québec)

- Ce qui caractérise ces villages et ces enclaves urbaines:
 - *Une sens parfois aigu de l'appartenance à une collectivité particulière*
 - *Des liens sociaux forts*
 - *Mais, surtout, l'existence d'initiatives d'entraide et de soutien aux membres plus démunis, plus à risque, dans le besoin*

- Ces initiatives reposent sur:
 - *Des structures parfois formelles, mais très souvent aussi informelles*
 - *Un sens élevé de la collaboration, de l'échange et de la concertation*
 - *Des personnes dévouées, dédiées et généreuses (la plupart du temps...)*
 - *Une capacité inhérente d'organisation sociale et politique*

- En bref, cette capacité de mobilisation sociale autour des problèmes vécus dans les communautés doit être considérée comme un réel vecteur d'organisation...

- ... qui ne sera pas toujours vu comme participant aux intérêts de la Nation

- Très clairement, tant que l'État dans sa forme contemporaine n'existe pas vraiment, ce sont ces initiatives locales qui prennent en charge les problèmes sociaux
- Et c'est très bien vu ainsi!
- En France, c'est après l'épisode de la Commune de Paris et la réorganisation des grandes avenues sous la gouverne du baron Hausmann que l'on commence à voir d'un œil moins bienveillant le potentiel d'organisation sociale présent dans les quartiers populaires
- Une façon de voir les choses qui va considérablement se renforcer avec la Révolution industrielle au XIXème...
- On constate le même mouvement en Angleterre, aux États-Unis, au Canada et certainement aussi dans beaucoup de pays européens:
 - *Les « patrons » d'industrie ont besoin d'une main-d'œuvre à bon marché et, surtout...*
 - *Aussi docile que possible*
 - *Ce qui pourra potentiellement se traduire par un désaveu des initiatives sociales locales*

- C'est ainsi que les états contemporains vont peu à peu s'insérer toujours plus profondément dans la trame des problèmes sociaux
- En créant (ou souvent aussi en officialisant des vastes réseaux pré-existants, c'est le clergé bien sûr) des structures d'état destinées à prendre en charge une part très significative de l'intervention sociale
- Avec cette grande différence que:
 - *Si les organisations locales de l'époque précédentes fonctionnaient à peu près toutes dans une logique bottom → top*
 - *Les structures d'état, elles, reposent presque systématiquement sur une logique top → bottom...*
 - *Ce qui se traduit généralement en ce principe que ce qui est décidé dans LA grande officine gouvernementale est nécessairement ce qui est bon pour tous!*

- On peut globalement dire que c'est, en France à tout le moins, pendant la période de l'entre-deux-guerres que le milieu associatif, déjà présent, va amorcer un nouvel essor
- Essor qui va se consolider considérablement après 1945 où, il faut bien le dire, l'État français a bien d'autres soucis que de s'occuper des problèmes sociaux plus complexes, et plus particulièrement de l'enfance en difficulté
 - *Vont alors se succéder toute une série de lois et d'ordonnances législatives (celle de 1945, celle de 1958 et de 1959, la loi du 4 juin 1970, celle de 1975) qui vont peu à peu modeler le modèle de l'intervention sociale français via le milieu et les initiatives des associations locales*
 - *La loi de 2002 veut, en tant que réponse à plusieurs scandales médiatiques et, en trame de fond un contexte de crise économique, reprendre en main ce secteur d'activités*
 - *En imposant, notamment, l'impératif de recentrer l'intervention sur l'accompagnement de l'utilisateur en promouvant la bientraitance mais également aussi des modalités d'évaluation et de reddition de compte*

- Ce qui nous amène aux deux dernières réformes du système de la protection de l'enfance en France, celle de 2007 et la toute dernière, celle de mars 2016...
- La situation, au Québec, a toujours été fort différente!
 - *En raison de l'importance du rôle de l'Église dans l'ensemble de la trame sociale,*
 - *De tout temps, l'intervention sociale a toujours été très institutionnalisée, centralisée et standardisée*
 - *Le milieu associatif communautaire est pratiquement inexistant jusque assez tard dans les années 1950 (montée en force du syndicalisme et du mouvement ouvrier)*
 - *Ce sont les revendications politiques et sociales importantes du début des années 1960 qui vont voir l'État québécois prendre littéralement la place de l'Église*
 - *Mais en conservant à peu près intactes les structures existantes (i.e. institutionnalisées, centralisées et standardisées)*

- Dans ce contexte, toujours au Québec, c'est essentiellement à partir du début des années 1980 qu'un mouvement d'intervention communautaire commence à prendre racine
- Et qui va trouver une forme de légitimité par effet de contraction des investissements de l'État dans l'intervention sociale, et plus particulièrement dans les efforts de prévention
- Un domaine où l'État québécois n'a jamais fait figure de pionnier, même encore de nos jours par ailleurs...
- À partir du début des années 2000, et plus particulièrement dans le domaine du traitement et du suivi de la délinquance des jeunes, le milieu communautaire se voit reconnaître une part importante de légitimité, avec la mise en place du Regroupement des organismes de justice alternative du Québec (ROJAQ)

- À l'heure actuelle, au bilan de ce qui se passe au Québec,
 - *Les structures d'intervention sociale sont encore presque complètement inféodées aux ministères québécois ayant vocation sociale*
 - *Un phénomène qui s'est encore plus consolidé avec la dernière réforme très centralisatrice mise en place à partir de 2015*
 - *Réforme dont on peu dire qu'elle a franchement eu tendance à « sur-médicaliser » le social*
 - *En rejetant vers le communautaire tout ce qui ressemble à des stratégies préventives*
 - *Mais sans nécessairement accompagner ces efforts des budgets appropriés*
- Dernière tendance en vogue au Québec: allouer des budgets au communautaire en les faisant passer par des programmes et initiatives pilotées par des fondations caritatives privées
- Donc, qui ne reposent pas nécessairement sur des principes et des guides connus de tous et, surtout, politiquement redevable à la population...

- LA réponse des organismes québécois d'intervention sociocommunautaire: se regrouper!
 - *En « Tables de concertation intersectorielle »*
 - *Pour mettre en place des offres de service taillées à la mesure des besoins des communautés*
 - *En faisant valoir la plus-value de l'intégration des expertises*
 - *Tout en faisant en sorte que chacun puisse conserver ce qui le définit en tout respect des valeurs, des mandats et de la mission particulière de chacun des partenaires*
 - *Mais également (point important eu égard aux modalités de financement préconisées au Québec...) pour faire en sorte que les membres des tables intersectorielle les plus à mêmes de correspondre aux critères de financement puissent en faire profiter les autres!*

■ Et comment on fait ça, me direz-vous?...

2- Les fondements de la co-construction et de l'intervention coopérative : l'absolue nécessité d'évaluer!

- Penser l'évaluation autrement:
 - *C'est un peu la Loi de 2002 qui, en France, introduisait les notions d'évaluation, de rendement et de critères d'atteinte des résultats...*
 - *On le sait maintenant, des notions pas nécessairement très appréciées de la part des intervenants et des responsables du milieu associatif!*
 - *Au Québec, jusqu'à très récemment (à partir de 2005-2010 approximativement), le rapport à l'évaluation était très similaire...*
- L'évaluation, pourtant, (1) n'est pas une énième reddition de compte aux autorités et, (2) est d'abord et avant tout au service de l'intervention et des intervenants sociaux!
- Principe fondamental de l'évaluation au service de l'intervention: se sortir de l'idée qu'il existerait des « recettes toutes faites »!
- Chaque démarche évaluative DOIT être taillée sur mesure POUR et AVEC les porteurs de l'intervention.

- Cette manière de proposer et de faire de l'évaluation sous-entend qu'elle commence non pas quand l'intervention est terminée...
- ... mais au moment même où quelqu'un, quelque part, émet l'idée « *qu'on a un problème et qu'il faut qu'on s'en occupe* ».
- C'est donc dire que si on commence à réfléchir à l'idée de se concerter, de coopérer à plusieurs autour de la résolution d'un problème...
- ... il faut dès ce moment réfléchir en parallèle à comment les activités évaluatives vont nous permettre de véritablement asseoir la coopération et la concertation inter-sectorielle.
- Ceci sous-entend que préparer la concertation peut être réalisée en deux temps forts, généralement réalisés simultanément:
 - *Temps 1: répondre à quatre questions fondamentales, soit*
 - Qui? Quoi? Où? Comment? En d'autres termes, estimer aussi précisément que possible les paramètres du/des problèmes
 - *Temps 2: préparer la coopération/concertation, soit,*
 - Avec qui et auprès de qui assurera-t-on une intervention coopérative efficace? Ou encore, en d'autres termes, « *on est jamais seul à penser bien agir* »...

- **Temps 1**: estimer les paramètres du/des problèmes à atténuer ou à régler.
- Un exemple: la situation des familles à multiples défis dans un quartier populaire de la ville de Québec:
 - *Initiative portée par un regroupement d'organismes communautaires soit, l'initiative « 123 GO Limoilou! », organismes participant tous à des actions destinées à améliorer le sort des tout-petits et de leur famille*
 - *Les organismes proposent tous des services et de l'aide aux familles démunies: services alimentaires, services de garde (crèches), services de loisirs et d'activités, organisation d'événements ludiques dans le quartier, etc.*
 - *Un constat émerge: ce sont les familles que l'on veut le plus aider qui semblent participer le moins aux services et activités proposées...*
- Comment alors répondre aux quatre questions fondamentales? Utiliser les sources de données disponibles:
 1. *Les données socio-économico-démographique disponibles, soit les enquêtes sociales disponibles, les données des livres d'opération des agences sociales impliquées dans le milieu*
 2. *Recourir à des enquêtes sur sondage taillés sur mesure*
 3. *Recueillir des informations à partir de rencontres auprès d'informateurs-clés: organiser des groupes de discussion volontaires*

- L'utilisation des sources de données par 123 GO Limoilou!:
 - *Les données socio-économico—démographique: recours aux données d'enquêtes publiques réalisées par les autorités régionales de santé; recours aux données d'enquête publique réalisées auprès des garderies (crèches d'enfants) donnant un portrait des indices de défavorisation des tout-petits; recours aux données d'enquêtes publiques réalisées par le milieu scolaire*
 - *Des sondages sur mesure: passation, via le web et l'ensemble des organismes communautaires du quartier, d'un sondage adapté destiné à établir l'état de mobilisation du pouvoir d'agir après d'un échantillon représentatif des habitants du quartier*
 - *Les informateurs-clés: tenue de groupes de discussion volontaire (10 groupes en tout) autour des thématiques des besoins et des aspirations des habitants du quartier*

- Ces sources révèlent que:
 - *Les familles les plus démunies sont pour la plupart issues d'une immigration récente,*
 - *Elles habitent des zones du quartier qui se situent géographiquement assez loin des services proposés*
 - *Elles ne connaissent pas ces services*
 - *Et quand elles les connaissent, elles ne s'y rendent pas par crainte d'un effet de stigmatisation supplémentaire*

- Mais à quoi vont maintenant servir les réponses que nous avons apportées aux quatre questions fondamentales?
 1. À établir les critères d'inclusion/exclusion des personnes que l'on veut joindre de manière à prévoir et éviter les problèmes éventuels de couverture
 2. À proposer un cadre et des modalités d'intervention qui soient le plus possible en accord avec les caractéristiques des problématiques que l'on veut tenter de régler ou d'atténuer.
- En d'autres termes, à se doter d'une programmation d'intervention sociale aussi adaptée et réaliste que possible
- La question des problèmes de couverture:
 - *Trop souvent, lorsque l'évaluation des caractéristiques des personnes que l'on veut joindre est mal réalisée (ou, pas réalisée du tout...)...*
 - *On se retrouve en situation de sur-couverture: trop de gens correspondent à nos « critères », et nous n'avons pas les ressources pour leur répondre*
 - *Ou en problème de sous-couverture: nos critères sont tellement flous qu'à peu près personne ne s'y reconnaît avec, comme résultat, que les intervenants se tournent les pouces...*

- Nous disposons donc maintenant d'une estimation aussi solide que possible du problème à régler ou à atténuer ET des profils des personnes et des groupes qui sont le plus affectés par le ou les problèmes en question
- Dans un monde idéal, il serait logique d'élaborer alors une structure et un cadre d'intervention, les ressources nécessaires et tout ce qui doit être inclus dans notre programmation...
- ... aussi complètement que possible au diapason avec ce diagnostic!
- Or, c'est ici que le « mieux est l'ennemi du bien »:
 - *Généralement, à tout le moins en contexte nord-américain et au Québec en particulier, les sommes dédiées aux projets socio-communautaires se présentent sous la forme d'enveloppe fixes*
 - *En d'autres termes, on ne peut pas partir de ce dont on a besoin et demander les montants nécessaires à combler ces besoins...*
- Est-ce dire qu'il ne faut pas le faire?
 - *Bien sûr que non!*
 - *C'est là qu'il faut être en mesure de faire montre de suffisamment de souplesse pour « plier » le programme prévu aux modalités de financement existantes! (par exemple, en étalant le calendrier de mise en place...)*

- Temps 2: préparer la coopération/concertation
- Bien que cette phase puisse être réalisée en parallèle avec les activités prévues au Temps 1 (i.e. estimation des paramètres de la situation à régler et des personnes affectées par la situation en question)...
- ... il est clair qu'elle est plus facile à réaliser une fois que l'on a réalisé les estimations du Temps 1
- Règle importante ici en matière de méthode:
 - *Comme il convient de réfléchir à la structure de coopération assez rapidement,*
 - *On constate souvent que les estimations (situation à régler et personnes affectées) doivent elles-aussi être réalisées assez rapidement*
 - *ET C'EST TRÈS CORRECT AINSI!*
 - *Il ne faut donc pas s'attendre au degré le plus élevé de rigueur scientifique...*
 - *... et être capable de vivre avec des données parcellaires*
 - *Mais dont on sait que les parties prenantes impliquées s'entendent pour dire qu'il s'agit d'une estimation partielle mais somme toute assez juste de l'état de la situation.*

- Préparer la coopération/concertation intersectorielle:
 - *Cette phase de préparation comprend des dimensions très objectivables,*
 - *Mais aussi, beaucoup d'éléments très subjectifs et, avouons-le tout de suite...*
 - *... des éléments carrément politiques!*

- Les éléments et dimensions plus objectives (liste absolument non exhaustive!):
 - *Qui sont les partenaires potentiellement intéressés à se joindre au projet qui se met en place?*
 - *TOUJOURS considérer que si l'on pense avoir une bonne idée, on est à peu près jamais les seuls à y avoir pensé!*
 - *Donc: disposer d'un portrait des organismes sociaux (pas seulement du milieu associatif, mais aussi du public et du parapublic) et de leur niveau d'intérêt quant à la situation à régler*
 - *Ce qui peut très bien se traduire par établir clairement les mandats et les missions de ces organismes*
 - *Et de départager les zones conjointes et les zones plus spécifiques*

- Préparer la coopération/concertation intersectorielle, les éléments politiques et subjectifs:
 - *D'entrée de jeu, il convient de poser un diagnostic très réaliste: nous sommes tout un peu naïf lorsque vient le temps d'aider son prochain...*
 - *... ce qui se traduit par l'idée que tout le monde a une même définition du/des problèmes à régler*
 - *Exemple: le programme de distribution de seringues aux usagers de drogues intraveineuses dans un quartier populaire de la ville de Trois-Rivières*
 - Qu'est-ce que la réduction des méfaits?
 - Usagers de drogues intraveineuses, qui sont-ils?
 - *Autre exemple: le programme « Jeunes en action Dauphine »*
 - Changer les pratiques des travailleurs de rue: adapter les outils et sensibiliser à l'importance d'avoir un portrait fiable de la clientèle!
 - Les problèmes, pour le sociocommunautaire, d'avoir à suivre des règles établies par un ministère de la santé publique fédéral...
 - ...des règles et des définitions qui changent au fil des changements de gouvernements!

- Préparer la coopération/concertation intersectorielle, les éléments politiques et subjectifs:
 - *Travailler en concertation c'est s'assurer de connaître le climat politique, social et économique de chacun des partenaires*
 - *Privilégier des structures paritaires de direction de projet*
 - *Qui veut le plus s'impliquer et pourquoi? Mais aussi, qui veut le moins et pourquoi?*
 - *Mesurer et s'assurer que les consensus se maintiennent autour des grands principes aux noms desquels les actions sont mises en place (exemples du SIAM à Québec et du Tribunal spécial pour les personnes toxicomanes à Montréal)*
- Assurer des feed-back aux partenaires de manière aussi régulière que possible
- Mais sans tomber dans la « réunionite » aiguë...
- LE principe fondamental: assurer le maintien de la mobilisation des partenaires dans le temps et dans l'espace
 - *Se doter d'objectifs mesurables*
 - *Se doter d'indicateurs de fonctionnement*
 - *Se doter d'un plan de déploiement des ressources et des activités prévues*
 - *Plan de déploiement qui comprend un début, un milieu et, surtout, une fin!*

3- Construire la coopération et la collaboration intersectorielle

- Certains milieux sont en mesure de pratiquer une collaboration intersectorielle que de l'extérieur on pourrait qualifier d'idéale (exemple: les équipes d'intervention de proximité en santé mentale au Québec)
- LA question: faut-il penser que toute les initiatives intersectorielles doivent tendre vers cet idéal?
- ABSOLUMENT PAS! Il faut établir le niveau de concertation dont on a besoin!
- On peut alors proposer une forme de gradation de l'intersectorialité:
 - *Exemple: le bilan des 16 initiatives québécoises du programme de prévention du recrutement des jeunes à des fins d'exploitation sexuelle*
 - *Ce sont les travaux de Guay, Chabot, Belley et Dulude (2000) qui nous guident vers une typologie de la collaboration*

Types de collaboration professionnelle : de la monodisciplinarité à la transdisciplinarité	(1) Pratique individuelle	Travail en parallèle, voire en compétition.	Se caractérise par l'étude d'une dimension précise d'un phénomène ou d'une situation dans l'optique d'une seule discipline.
	(2) Échange d'information	Travail avec un minimum de collaboration.	
	(3) Coordination	Niveau de concertation autour d'objectifs communs.	Apport de plusieurs disciplines à un objet d'étude commun. Elles tendent à un but commun par addition de contributions spécifiques.
	(4) Action concertée	Juxtaposition de différentes expertises : les compétences s'additionnent.	Étude d'un projet, d'un problème ou d'un objet par des spécialistes de plusieurs disciplines. Actions concertées dans un plan d'intervention partagé.
	(5) Travail en synergie	Intégration des différentes expertises, créant un effet de synergie.	Diverses disciplines interagissent et s'enrichissent mutuellement dans une production commune : il y a subordination de l'autonomie professionnelle aux besoins du client.
	(6) Coopération en synergie	Intégration des différentes spécifications. Faire sienne la problématique d'une autre discipline et accomplir une partie des tâches.	Approche qui tend progressivement vers le décloisonnement complet des disciplines impliquées et vers une nouvelle discipline englobant et surpassant les disciplines originelles et leurs intersections.

- Nos travaux sur les modalités de coopération/concertation intersectorielle réalisés dans le cadre de ce projet nous ont permis de montrer que 6 des 16 projets évalués avaient réellement mis en place des modalités d'action concertées

Exemple de collaboration de type « action concertée »

-
- Apport de plusieurs disciplines ou apport de plus d'un secteur d'intervention.
 - Le développement et la mise en place des activités du projet reposent en grande majorité sur l'organisme porteur. Il y a toutefois...
 - Juxtaposition de différentes expertises ... **les compétences s'additionnent;**
 - Implication active de la majorité des partenaires;
 - Vision commune de la problématique;
 - Partage de certaines ressources logistiques entre organismes
 - L'objet de la collaboration **implique des activités ou des interventions communes s'insérant dans un plan d'intervention partagée** (procédures officieuses).
 - **Présence de partage d'informations quant à :**
 - l'évolution de la problématique sur le territoire;
 - à propos de situation complexe et problématique (non nominative) pouvant nécessiter l'implication de plusieurs expertises.
-

- Plus récemment, c'est un peu de la même manière dont on peut comprendre le fonctionnement du SIAM (Services intégrés en abus et maltraitance dans la région de Québec):
 - *Modèle d'intégration des services offerts aux enfants victimes d'abus physique et/ou sexuel (dans le cadre de l'Entente multisectorielle pan-québécoise qui lie cinq ministères québécois)*
 - *Mais, contrairement à ce qui se passe ailleurs au Québec, tous les services sont dispensés par des intervenants travaillant sous un même toit*
 - *Les principaux partenaires sont (1) les autorités de la protection de l'enfance, (2) les enquêteurs de police des trois services que l'on retrouve dans la région et, (3) les procureurs de la poursuite criminelle et pénale*
 - *Vont également intervenir de manière plus spécifique ou ponctuelle, (4) des médecins et une infirmière à temps plein, (5) des services d'aide aux victimes d'acte criminel et, (6) des représentants de plusieurs organismes communautaires d'aide et de soutien*
 - *Le SIAM est dirigé par un conseil de direction paritaire de l'ensemble des organisations partenaires.*

- Évaluer la mise en place et l'implantation d'un projet de coopération/concertation intersectorielle: les justificatifs à le faire...

- *Objectif: relever et documenter les différences entre ce que l'on a prévu de faire...*
- *... et ce que l'on fait réellement!*
- *Suppose qu'il y a toujours et systématiquement des différences entre ce qui a été prévu de faire et ce qui se fait, ou qui s'implante, dans la réalité.*
- *Avec le corolaire suivant: si, aux tous premiers temps de mesure de l'implantation, l'évaluation ne fait pas ressortir de différences, ce n'est jamais en raison du fait qu'il n'y a pas, mais au fait que nous regardons mal, avec les mauvais outils et dans la mauvaise direction!*

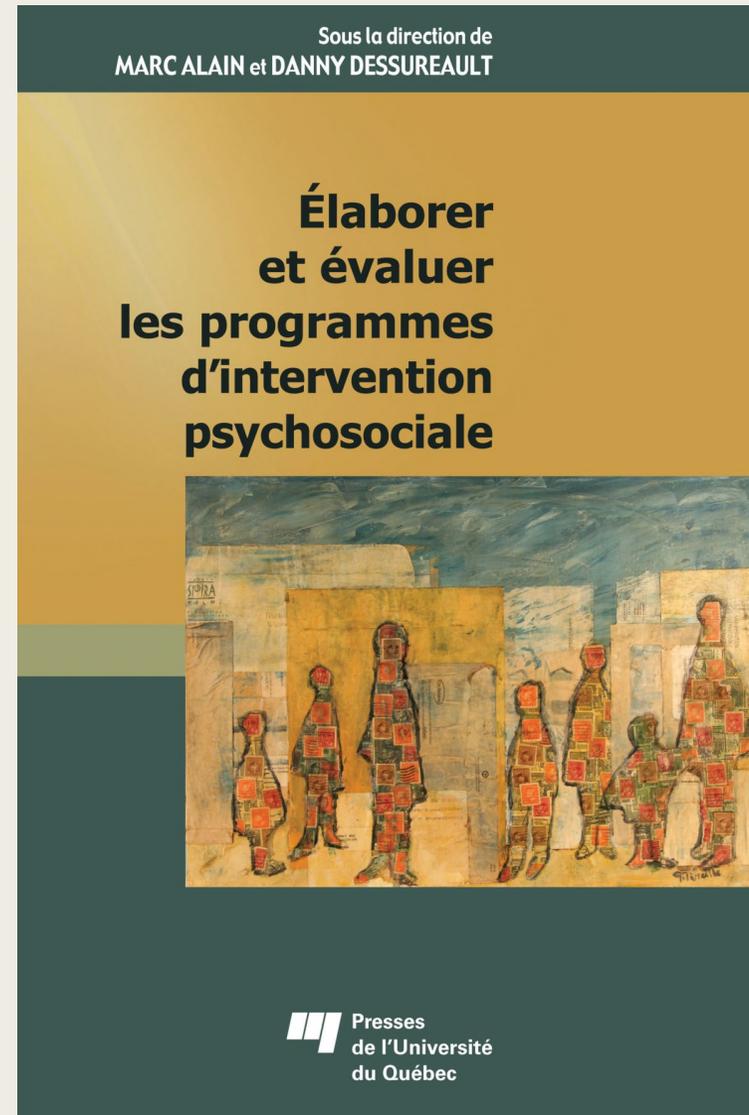
- Évaluer la mise en place et l'implantation d'un projet de coopération/concertation intersectorielle: les grandes étapes nécessaires selon Chen (2005)...
- (1) Lecture des documents pertinents au programme (lorsqu'il y en a... Les analyses de besoins réalisées préalablement – les 4 questions – seront ici extrêmement utiles pour s'assurer du bon niveau de couverture)
- (2) Identification des éléments cruciaux pour le succès de l'implantation (ce sont les conditions critiques nécessaires au fonctionnement du projet)
- (3) Sélection des modalités de collecte des données nécessaires (viser l'efficacité plutôt que la rigueur scientifique à tout prix)
- (4) Identification des problèmes (peuvent être de nature objective et documentable de manière quantitative; peuvent aussi être de nature plus subjective, un climat de travail par exemple, et observable de manière plus qualitative)
- (5) Détermination des sources de ces problèmes (phase souvent la plus compliquée...)
- (6) Présentation des résultats et documentation quant aux changements apportés (en s'assurant que les changements et modifications apportées ne bouleversent pas la théorie du changement souhaité)

→ Dans un monde idéal, ces étapes ont été planifiées PRÉALABLEMENT au démarrage du projet de coopération/concertation intersectorielle...

4- En guise de conclusion...

- Évaluer les produits du programme d'intervention coopérative et en concertation...
- ... plutôt que d'évaluer les résultats!
- Nuances et distinctions:
 - *Il convient de bien comprendre que nous n'avons de prise réelle QUE sur les produits de notre programme*
 - *Les résultats, ou encore, les changements « sociaux » suscités par le programme en question peuvent:*
 - Ne pas s'être produit
 - S'être produit
 - *Mais, dans un cas comme dans l'autre, sans que le programme n'y soit pour quoique ce soit!*
- Le changement social: processus très lent et long...

À titre de référence:



Merci de votre attention!