

La Lettre

du

G.N.D.A.

N° 113 - MARS/AVRIL 2011



Edito

C'est le printemps.

Avril, ne te découvre pas d'un fil,

En Mai, fais ce qu'il te plaît.

Sommaire

Edito

1

Plus de soleil, plus de lumière, plus d'idées à combattre car, comme l'écrit Edgar Morin¹, dans son dernier ouvrage : « *il y a beaucoup de naufragés du développement* », avec un sous-développement affectif qui s'installe dans la sphère du prêt à penser.

Courrier GNDA
du 4 Mars 2011
au Directeur
de la PJJ

2

Nos associations n'ont pas comme seule fonction d'être des airbags sociaux. Amortir les chocs oui, mais comment aider à remettre un homme debout, face à l'empilement des contraintes et une bureaucratisation des rapports ?

L'inquiétude
dérive des rapports
entre la PJJ et
le secteur
associatif

3

Il ne faut pas par peur de se tromper, tomber dans la simple uniformité, car dans uniformité, il y a uniforme. L'uniforme de la pensée ne donne pas d'horizon à l'avenir. La politique de l'autruche non plus.

Dans l'opus à succès de Stéphane Hessel, il y a ce :

« Résister c'est créer.

Créer, c'est résister ».

Résister et créer, c'est aussi la question du politique et de l'éthique. Politique et éthique constitutifs l'un de l'autre ?

Assemblée Générale
Journées d'Etude
29 - 30 Septembre
à Montpellier

4

Sur cette question de l'éthique, vous avez dans les régions, mis à l'échange la proposition du Conseil d'Administration d'un texte sur l'engagement éthique du projet associatif. Reprendre cette porte d'entrée nous permet de nous resituer à notre juste place et posture de dirigeants dans le cadre du projet politique et technique de nos associations à but non lucratif. Mais, si c'est essentiel, ce n'est pas suffisant.

Pour une
dynamique de la
reconnaissance
en Action Sociale

6

Notre secteur est en pleine recomposition. Analysons le contexte lucidement en responsabilité et stratégiquement. Pour ma part, je pense qu'il ne faut pas renoncer à être pionniers autrement.

Nous avons besoin d'échanges avec le plus grand nombre d'entre vous, et c'est le sens de notre venue aux côtés des Délégués Régionaux, afin de recueillir vos avis éclairés et propositions qui nous permettront de préparer l'Assemblée Générale de septembre afin de mettre au vote les objectifs, les priorités et la feuille de route avec un calendrier précis pour les deux ans à venir.

Nouveaux
Adhérents

8

Au-delà du besoin d'un lieu ressource d'analyse où la solidarité et la convivialité gardent toute leur place, il nous faut être présents et contribuer tant au niveau national que régional, aux débats. C'est ce que nous avons fait concernant la politique de la PJJ, en coordination avec les Unions et Fédérations.

Au plaisir de vous voir bientôt - Bien à vous.

Gérard TONNELET - Président du GNDA

1 La voie pour l'avenir de l'humanité – Fayard



GROUPEMENT NATIONAL des DIRECTEURS GÉNÉRAUX d'ASSOCIATION
DU SECTEUR EDUCATIF, SOCIAL ET MEDICO - SOCIAL

SECRETARIAT GÉNÉRAL - PATRICK ENOT - ADAPEI 43 - DYNABAT - LA BOUTTEYRE - 43770 CHADRAC



GROUPEMENT NATIONAL des DIRECTEURS GÉNÉRAUX d'ASSOCIATION

DU SECTEUR EDUCATIF, SOCIAL ET MEDICO-SOCIAL

Direction de la PJJ
Monsieur Philippe Pierre Cabourdin
Directeur
14, rue des Cévennes
75015 PARIS

Lille, le 4 mars 2011,

Objet : Rapport entre la PJJ et le secteur associatif

Monsieur le Directeur,

Dans le contexte actuel, nous souhaitons vous alerter sur une dérive inquiétante des rapports entre la PJJ et le secteur associatif, qui ne sont plus ceux que nos organisations associatives ont pourtant toujours souhaité, basés sur un partenariat constructif, visant à la complémentarité des réflexions et actions dans une mission commune de protection de l'enfance où les besoins sont grandissants.

Depuis des années, il y a eu en effet un effort constant de dialogue entre acteurs visant à l'évolution des réponses, de leur qualité, dans un souci de cohérence et de prise en compte des contraintes de chacun. Dans cette démarche, le secteur associatif s'est toujours situé, notamment vis-à-vis de la PJJ, comme un partenaire apportant son expertise et ses propositions, tout en étant attentif à une forme de co construction des politiques publiques les plus à même d'apporter des réponses adaptées et adaptables aux difficultés rencontrées par les enfants, les adolescents et leurs familles.

Dans ce cadre, les associations, donc leur Conseil d'Administration, les bénévoles, les salariés, se sont engagés dans le choix d'un partenariat bienveillant et sans complaisance, ce qui est le premier signe d'un respect mutuel.

Conscient des contraintes budgétaires, le secteur associatif, malgré l'afflux des demandes, a pris toutes les mesures possibles. Or voilà qu'à la reprise de mesures de réparation pénales, à la fermeture de CER, à la fragilisation des fonctionnements des CEF et à la mise en œuvre de la nouvelle Mesure Judiciaire d'Investigation Educative (MJIE), vient s'ajouter une consigne unilatérale de l'administration centrale, de reprendre une partie de l'activité du Secteur Associatif Habilité (SAH), dans tous les lieux où la PJJ ne réalise pas son activité ! Ce dernier épisode, qui n'est pas des moindres, vient confirmer à nos yeux un manifeste manquement au respect des engagements pris antérieurement. Tout ceci sans aucune concertation : ce n'est pas acceptable.

En tant que dirigeants d'associations exerçant dans les différents champs de l'action sociale et médico-sociale, nous estimons que la publication de la circulaire de la Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse du 7 février 2011, à effet immédiat, constitue le coup le plus rude et le plus destructeur donné à des décennies de construction en France, de dispositifs d'action sociale visant avant tout la qualité des réponses, le respect des personnes et notamment des usagers, et l'efficacité du service public dans le sens de l'intérêt général.

Comment imaginer encore, après la remise en cause d'environ 400 emplois du Secteur Associatif Habilité, sans nullement tenir compte de nos contraintes d'employeur, au mépris de la reconnaissance unanime des magistrats de la Jeunesse pour la qualité des interventions, que le pacte entre administrations et associations sur lequel ont reposé en France l'équilibre et le développement d'une action sociale de progrès ne soit pas, par cette manière de faire, définitivement atteint ? Comment croire encore au dialogue et à la concertation, quand des mois de réflexion sur le fond aboutissent à un tel déni d'engagements, de compétences, si ce n'est de justice ?

Certes, dans de telles circonstances, il faut savoir garder raison et reprendre très vite un dialogue respectueux et porteur de solutions co élaborées. Les populations concernées ne peuvent être prises dans ce type de conflit, c'est aussi le respect qu'on leur doit.

De sa place, le GNDA vous appelle à cette reprise de dialogue et de concertation. Il s'associe pleinement au positionnement des Unions et des Fédérations et vous demande de geler l'application de la circulaire de tarification, tant pour le secteur public que pour le secteur associatif, jusqu'au 31 décembre 2011.

Dans l'attente de votre réponse, je vous prie de bien vouloir agréer, Monsieur le Directeur, mes salutations distinguées.

Gérard Tonnelet
Président du GNDA

L'inquiétante dérive des rapports entre la PJJ et le Secteur Associatif

En tant que dirigeants d'associations exerçant dans les différents champs de l'action sociale et médico-sociale, nous estimons que la publication de la circulaire de la Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse du 7 février 2011, à effet immédiat, constitue le coup le plus rude et le plus destructeur donné à des décennies de construction en France de dispositifs d'action sociale visant avant tout la qualité des réponses, le respect des personnes et notamment des usagers, et l'efficacité du service public dans le sens de l'intérêt général.

Comment imaginer encore, après la remise en cause d'environ 400 emplois du Secteur Associatif Habilité, sans nullement tenir compte des contraintes d'employeur, et au mépris de la reconnaissance unanime des magistrats de la Jeunesse pour la qualité des interventions, que le pacte entre administrations et associations sur lequel ont reposé en France l'équilibre et le développement d'une action sociale de progrès ne soit pas définitivement atteint ? Comment croire encore au dialogue et à la concertation, quand des mois de réflexion sur le fond aboutissent à un tel déni de compétence si ce n'est de justice ?!

Le dialogue entre la Protection Judiciaire de la Jeunesse et les associations n'a jamais été simple du fait notamment de la double fonction de la PJJ, à la fois prestataire de service et en position de contrôle sur les dispositifs du Secteur Habilité Associatif. Face aux risques de triangulation avec les prescripteurs que ne pouvait manquer d'impliquer cette double fonction, les associations ont toujours joué le jeu de la loyauté sans jamais manquer pour autant de développer leur propre qualité, cherchant avant tout à la mettre au service de l'intérêt général. Nous pouvions penser que l'administration de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, indiquant régulièrement qu'elle se portait garante du secteur habilité qu'elle contrôlait et de ses prestations, y trouvait elle-même son propre intérêt.

Nous sommes contraints aujourd'hui de déchanter brutalement. La seule logique qui préside depuis quelques années à la politique de la Protection Judiciaire de la Jeunesse est celle de sauver ses propres moyens d'administration aux abois, et non pas celle de l'intérêt général. A travers ce mauvais coup c'est la logique même du service public qui se trouve atteinte et en tant que citoyens, avec tous les bénévoles et les professionnels de nos associations,

nous nous en indignons au nom des personnes que nous accompagnons.

La LOLF est venue mettre en évidence les fragilités structurelles de la Protection Judiciaire de la Jeunesse. La fermeture accélérée depuis quelques années des foyers éducatifs de la PJJ est la simple conséquence des coûts insupportables (de 2 à 3 fois plus élevés que ceux du secteur associatif pour la fonction d'hébergement avec, en dépit des démentis, des jeunes présentant les mêmes symptômes) liée à une lisibilité accrue des résultats. Le repli de la PJJ, afin de faire son activité, sur des missions qu'elle s'estime mieux à même de mener, ne peut se faire sur le dos du secteur habilité sans que celui-ci ne réagisse avec la plus grande fermeté au nom même des jeunes et des familles auprès desquels il intervient.

Le démantèlement de la mesure d'IOE à travers la création de la MJIE, réduisant les moyens éducatifs et d'administration, tirant vers le bas le dispositif pour l'ajuster à une logique de compétences au rabais, préfigure-t-elle la tentation de l'ensemble des administrations publiques aujourd'hui de casser l'outil construit en France dans la seconde moitié du vingtième siècle ? Nous ne le pensons pas et ne le constatons pas en général ; mais en ce qui concerne la PJJ, juge et partie dans un champ sur lequel elle peine depuis bien longtemps à assurer sa mission, nous finissons pas penser que le délestage brutal du Secteur Associatif Habilité qui correspond à une déstabilisation totale de sa structure et de ses cadres institutionnels démontre combien cette administration fait peu de cas de l'intérêt des personnes et des citoyens, et combien seule lui importe au final une gestion à courte vue de ses propres effectifs, sans aucune considération pour ce qu'elle nomme elle-même ses prestataires ni davantage des justiciables.

Dirigeants d'associations, nous sommes aussi garants de l'intérêt public, de la vie de nos concitoyens, et nous nous devons de le faire savoir au plus grand nombre : nous voulons témoigner que l'administration de la Protection Judiciaire de la Jeunesse met aujourd'hui ses propres intérêts au-dessus des intérêts des familles en souffrance et des professionnels qui les accompagnent.

Gérard TONNELET – Président du GNDA

(Article paru dans les ASH)

Assemblée Générale et Journées d'Etude du GNDA

Jeudi 29 et Vendredi 30 Septembre 2011 à Montpellier

BESOINS SOCIAUX, PERIMETRE DES INTERVENTIONS : QUELS TERRITOIRES PERTINENTS ... ?

Un secteur ancré dans des territoires

Le secteur médico-social et social est sans doute plus que tout autre ancré dans un territoire. Cela tient notamment aux réponses aux besoins, que tout au long de sa construction, il s'est efforcé d'apporter soit dans la proximité, au plus près des lieux de vie des personnes concernées, soit au contraire en des lieux distancés, favorisant le recul, contribuant aussi parfois à une forme d'éloignement au regard d'une société pas toujours prête à intégrer.

Ce lien étroit entre notre secteur et la notion de territoire est depuis toujours également traversé, impacté, par des réformes successives. Celles liées à l'aménagement du territoire, les différentes lois de décentralisation (la première a presque 30 ans !!), plus récemment la loi Hôpital Santé Patient Territoire ainsi que la loi de réforme des collectivités adoptée le 17 novembre 2010, ont modifié, modifient et modifieront encore notre environnement tant au niveau politique que technique et opérationnel.

Dans un registre proche de nos préoccupations actuelles, les enjeux en matière de santé au niveau régional montrent l'importance de la nécessité d'un décloisonnement d'un système de santé qui se caractérise par sa très forte segmentation : public / privé, hospitalier/ambulatoire, sanitaire/médico-social, mais encore, curatif/préventif/palliatif ;

régimes obligatoires/régimes complémentaires, santé publique/santé au travail... Cette forte segmentation constitue sur les territoires autant de frontières administratives ou financières, mais aussi, de culture, de pratiques, de modes d'organisation et de pensée.

Dans le même temps, l'exigence est aujourd'hui de mettre le patient et l'usager «au centre» du dispositif pour répondre à ses besoins globaux. On note aussi qu'un des enjeux de la création des ARS est le décloisonnement, sur un **territoire régional**, des acteurs de la santé, notamment dans le but d'améliorer l'état de santé des populations vivant sur un territoire donné. A partir de cet objectif global et transversal, l'un des premiers chantiers des ARS a été de redéfinir des **territoires de santé**. Or, l'observation qui peut en être faite est que ce découpage est très variable selon les régions : parfois il épouse les contours administratifs des départements, parfois les territoires de santé sont calqués sur ceux définis par l'ex ARH, parfois ils sont infra ou supra départementaux.

Dans un autre registre, tout aussi capital pour nos organisations, la réforme prochaine des collectivités territoriales, qui vise à clarifier le partage des compétences entre les niveaux d'administration, à simplifier et rationaliser l'actuel «mille-feuille administratif» que représente la superposition de 36 789 communes, 101 départements, 26 régions et 15 900

syndicats intercommunaux, aura elle aussi des effets importants.

Nous le voyons bien, si le rapport de notre secteur aux territoires est historiquement une constante, l'évolution des politiques publiques et de la législation conduit à d'importants changements et notre adaptation à cet environnement en mouvement devient un enjeu majeur aux composantes multiples et désormais variables en fonction des stratégies de la région dans laquelle s'inscrit notre action.

Un territoire est par essence un découpage géographique mais en amont le tracé des frontières est un sujet politique majeur avant que d'être une subdivision administrative.

Dès lors, nos associations, qui sont et seront fortement impactées par l'application de ces évolutions, doivent en comprendre et en analyser les modalités et les enjeux. Mais de façon tout aussi nécessaire, il est également essentiel, probablement à court terme, de se mettre en situation de penser et d'organiser, en lien avec l'adaptation de nos projets associatifs, des modes de gouvernance de nos associations s'inscrivant judicieusement dans ces nouveaux territoires qui se conjugueront nécessairement au pluriel en fonction des politiques publiques dans lesquelles s'inscrivent nos missions.

(Projet de texte inducteur)

PROGRAMME PREVISIONNEL

Jeudi 29 Septembre 2011

Matin : ASSEMBLEE GENERALE du GROUPEMENT

*suivie d'un DEJEUNER
pour L'ENSEMBLE des PARTICIPANTS aux JOURNÉES*

Après-midi : Intervenants :

- . Lionel ROUGE
- . Robert LAFORE
- . Martine LONG ou Françoise CANIPEL

Soirée Festive

Vendredi 30 Septembre 2011

Matin : SEANCE PLENIÈRE

Intervenants :

- . Bernard AZEMA
- . Docteur CORVEZ

Après-midi : SEANCE PLENIÈRE

Intervenants pressentis :

- . Edgar MORIN
- . Marie Sol TOURAINE
- . Jean-Paul DELEVOYE

*A noter et à informer
dès maintenant vos
Structures
que ces journées
qui débiteront
le Jeudi 29 Septembre
après-midi sont
largement ouvertes aux
Cadres du Secteur*

Le programme définitif et le bulletin d'inscription
seront adressés aux Membres du GNDA fin Mai 2011

Pour une dynamique de la reconnaissance en Action Sociale

Forts de la doctrine du *New Public Management*, les pouvoirs publics sont, en France, à la recherche d'une nouvelle efficacité. L'État se montre particulièrement actif dans le champ de la santé avec la loi portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires (HPST). Les réformes sont inspirées par le contexte européen, à fortes traditions subsidiaires, porteuses de conceptions différentes de l'État, des territoires, des cultures ou des communautés. Ces nouvelles méthodes de l'État social actif, décrites par Robert Castel¹, mobilisent usagers et professionnels par l'engagement de dépenses, jusqu'alors dites « passives », dans une perspective de responsabilisation et de participation. A une logique de distribution abstraite et indifférenciée visant la stricte égalité des droits individuels se substitue une dynamique de prestations ciblées et évaluées, valorisant le parcours singulier de chaque personne accompagnée. Cette métamorphose est à l'œuvre depuis une vingtaine d'années. La loi rénovant l'action sociale et médico-sociale, en 2002, en fut le versant pédagogique. Nous entrons maintenant dans une phase plus volontariste de transformation structurelle et organisationnelle : fluidification des fonctionnements, flexibilité et mobilité des initiatives, évolutivité de l'offre... Ces mutations ont pour toile de fond une crise économique mondiale fragilisant une France lourdement endettée, notamment du fait de l'exigence de son modèle social.

Cette révolution des organisations sociales² remet en cause les fondements de l'action que furent les filières de professionnalisation, les périmètres des services ou établissements, la surface des organismes gestionnaires. Il faudra du temps et un accompagnement vigilant des acteurs pour permettre, en toute sécurité, le déplacement des identités professionnelles et l'évolution des

1 R. Castel, *La montée des incertitudes – travail, protections, statut de l'individu*, Paris, Le Seuil, 2009.

2 J-Y. Barreyre, *La révolution organisationnelle reste à mener*, ASH, n°2646, 12/02/2010.

cultures, sans faire de concession aux principes d'autonomie, de créativité et de responsabilité. C'est l'intelligence collective qui doit être ici mobilisée si l'on ne veut pas aboutir à renforcer l'insécurité sociale que cette révolution est censée combattre. Or, l'unique voie qui semble s'imposer à présent est celle de la mise en compétition par la généralisation de la concurrence au travers des procédures d'appel à projets. Dans cette entreprise, les collectivités publiques sont assistées d'usagers promus à un rôle de « clients » reléguant les « offreurs de services » à une fonction subalterne.

Cette reprise d'initiative de l'État déstabilise les professionnels de l'action sociale comme les associations qui les emploient. C'en serait fini de la primauté de l'analyse des besoins qui légitimait l'initiative associative et qui construisit, depuis la seconde guerre mondiale, les professionnalités et les cadres institutionnels. La logique s'inverse, c'est la puissance publique qui conduit l'analyse des besoins, fixe les cahiers des charges et organise la rivalité entre les acteurs historiques. Bénévoles et professionnels peuvent être perplexes devant la remise en cause d'un modèle d'action qu'ils avaient largement élaboré par eux-mêmes et dans lequel ils avaient investi tout leur savoir-faire. Ils peuvent être septiques de l'effet vertueux conféré à la concurrence pour améliorer l'efficacité et la performance du système dans un contexte de restrictions budgétaires.

En réaction, de nombreuses associations se sont engagées dans une mobilisation de leurs acteurs pour anticiper les déplacements nécessaires. L'expérience montre que la conduite d'un tel changement est longue. Seule la mobilisation des ressources de toutes les parties prenantes évite les ruptures et les conflits. Cela suppose un travail de fond sur les dynamiques des projets associatifs, une mutation en profondeur des modes d'organisation, selon une visée coopérative. Cela implique des réformes statutaires afin de garantir la participation des adhérents, des usagers, des bénévoles, mais aussi des professionnels à la vie de l'association. Cela engage la recherche

Pour une dynamique de la reconnaissance en Action Sociale

de partenariats dans la construction de réseaux développant les synergies. Ces initiatives démontrent que la responsabilisation des acteurs ne passe pas par la voie unique des logiques concurrentielles trop inspirées des pratiques lucratives.

C'est assez spontanément que, selon cette mouvance alternative, de nombreuses associations reconsidèrent leur lien avec l'Economie Sociale et Solidaire. Lien historiquement ténu du fait des relations entretenues par les associations d'action sociale avec les autorités publiques. Sur la base d'une réappropriation des valeurs de solidarité, de coopération, centrées sur la ressource des acteurs, il s'agit de créer une synergie. C'est l'occasion de reconsidérer l'arrimage serré entre les organisations sociales et l'appareil d'État, ses modes de financement et ses méthodes concurrentielles. Il ne s'agit pas de s'en dégager – la dépendance à l'égard des financements publics reste une réalité incontournable – mais d'être en capacité d'occuper une posture alternative pour mobiliser des solidarités renouvelées, fondées sur une autre conception de la production du social, refusant l'exclusivité d'une logique marchande présentée comme ultime régulation.

Ce travail de remobilisation associative est engagé. Il est porté par la dimension pédagogique de la loi 2002-2 (droit des usagers, évaluation ...). Il est aujourd'hui menacé par ces nouvelles méthodes de management public (appels à projet, Performance ...). C'est le travail de production de la société lui-même qui est mis à mal par cette tendance à la standardisation. Or, l'intelligence collective suppose confiance et reconnaissance, dynamiques coopératives, maillage des compétences individuelles et collectives. Ce sont là quelques conditions d'un changement en profondeur des dispositifs, des méthodes, des pratiques et des cultures.

Alors que la référence au monde de l'entreprise marchande est devenue la clef de la conduite de l'État, notamment dans un processus de recentralisation marqué par l'interventionnisme, il nous faut explorer des formes de management plus performantes, fondées sur les espaces de liberté et d'initiative ouverts aux acteurs, sur le temps laissé à l'élaboration réciproque de la reconnaissance et de la confiance. Bref, explorer une manière « d'entreprendre autrement³ ».

Entreprendre autrement plutôt que de laisser faire la concentration de quelques gros opérateurs adossés aux administrations dont ils ne seront que le miroir docile. Entreprendre autrement plutôt que de favoriser la rationalité gestionnaire et l'insécurité au profit d'une course insensée à la performance. Entreprendre autrement pour que les associations maillent les territoires, participent au changement social et élaborent, avec les acteurs publics, de véritables projets mobilisant les citoyens.

Roland JANVIER,

Directeur Général Fondation Massé Trévidy (29) :
roland.janvier@gmail.com

Jean LAVOUE,

Directeur Général Sauvegarde du Morbihan :
jean.lavoue@wanadoo.fr

Michel JEZEQUEL,

Directeur Général Don Bosco (29) :
mjezequel@donbosco.asso.fr

3 R. Janvier, M. Jezequel, J. Lavoué, *Les associations d'action sociale au défi d'entreprendre*, Forum, Revue de la recherche en travail social, n°125, octobre 2009.

Nouveaux Adhérents admis au CACT du 24 Mars 2011

REGION GRAND SUD OUEST

Patrick DELACROIX

DG de l'YMCA de Colomiers

13, Avenue Edouard Serres - BP 50308

31773 Colomiers Cédex

Tel. 05.61.15.98.98

Fax. 05.61.15.98.99

Mail : patrick.delacroix@ymca-colomiers.asso.fr

REGION AUVERGNE RHONE ALPES

Bruno CHANTRE

DG de l'OLPPR

102 rue de Gerland

69007 Lyon

Tel. 04. 78.58.12.07

Fax. 04. 78.58.42.10

Mail : b.chantre@olppr.fr

UNE BANQUE
COOPÉRATIVE,
C'EST QUOI ?
POUR NOUS ?


**CREDIT
COOPERATIF**
C'est un choix

En créant leur banque il y a 120 ans, des coopérateurs issus de l'économie sociale souhaitaient avoir un outil financier en propriété commune, dédié à leurs projets économiques. C'est le Crédit Coopératif, une banque différente pour une économie respectueuse des personnes et de leur environnement. Son ambition : partager une même vision de l'économie sociale et solidaire, en mettant ses métiers au service des associations, des coopératives, des PME-PMI qui font le tissu économique local, des organismes d'intérêt général, des entrepreneurs sociaux et des particuliers. Cette démarche quotidienne, le Crédit Coopératif entend l'évaluer et l'améliorer en permanence pour être toujours plus utile à ses sociétaires et à la société. www.credit-cooperatif.coop/le-groupe-credit-cooperatif/

www.credit-cooperatif.coop

Rédaction : André DUCOURNAU - ARSEAA TOULOUSE

Conception/Réalisation : Annick BAYEUX - ACSEA HEROUVILLE ST CLAIR

adresse internet : www.gnda.org - adresse e.mail : gnda@gnda.org