



**TERRITOIRES**  
SOIXANTE-DEUX

**RAPPORT DE SUIVI RELATIF AU CONTROLE DES COMPTES ET DE LA  
GESTION DE LA SOCIETE ANONYME D'ECONOMIE MIXTE  
« TERRITOIRE SOIXANTE-DEUX ».**

### **Observations formulées par la Chambre dans son rapport d'observations définitives**

Le rapport définitif de la Chambre Régionale des Comptes (CRC) sur la Société Anonyme d'Economie Mixte Territoires Soixante-Deux couvre la période de 2016 à 2021. Les observations de la Chambre mettent en évidence plusieurs points clés concernant la gouvernance et la gestion financière de la société.

En matière de conformité réglementaire, la CRC a formulé un seul rappel au droit, demandant l'annexion systématique des plans de trésorerie actualisés aux comptes rendus annuels des concessions d'aménagement, conformément aux obligations légales.

Sur le plan de la performance, plusieurs recommandations ont été émises. La première concerne la nécessité de structurer davantage le processus d'achat, notamment pour garantir le respect des seuils des marchés publics. Une autre recommandation appelle à la mise en place d'une comptabilité analytique afin de suivre de manière plus précise les coûts imputés à chaque opération, qu'il s'agisse de concessions, de mandats ou d'opérations propres.

La CRC souligne également le besoin d'améliorer le contrôle interne, en suggérant la formalisation d'un dispositif de gestion des risques, ainsi que l'intégration d'une annexe détaillant les opérations propres dans les comptes annuels pour une meilleure transparence.

Enfin, la CRC pointe l'importance de ne pas imputer de frais financiers non supportés aux opérations concédées, et recommande de rendre plus lisible la trésorerie par activité (concessions, opérations propres, mandats).

## **Détail des actions mises en place par la société Territoires Soixante-Deux en réponse au rappel au droit unique formulé par la Chambre dans son rapport d'observations définitives**

---

**Rappel au droit unique** : « intégrer en annexe du compte-rendu annuel au concédant de chaque concession d'aménagement le plan de trésorerie actualisé faisant apparaître l'échéancier des recettes et des dépenses de l'opération, en application de l'article L. 300-5 du Code de l'urbanisme et des dispositions des traités de concession »

### **Objectif de l'action**

L'objectif de cette action est de se conformer aux exigences de l'article L. 300-5 du Code de l'urbanisme ainsi qu'aux stipulations des traités de concession, en intégrant dans chaque compte-rendu annuel au concédant un plan de trésorerie actualisé. Ce plan de trésorerie doit comporter un échéancier détaillant les prévisions de recettes et de dépenses pour chaque opération d'aménagement. En garantissant un suivi précis et transparent de la trésorerie, la société Territoires Soixante-Deux répond aux attentes de la Chambre en matière de rigueur financière et de traçabilité, facilitant ainsi la gestion des engagements financiers et l'anticipation des besoins de financement.

### **Étapes déjà réalisées**

Plusieurs étapes ont déjà été franchies pour concrétiser cette exigence. La méthodologie de gestion de la trésorerie et le modèle de plan de trésorerie annexé aux comptes-rendus annuels des concessions (CRAC) pour la campagne 2023 ont été formalisés et ont été soumis à validation par les commissaires aux comptes de la société. Cette démarche vise à obtenir une certification de notre modèle, garantissant ainsi sa conformité aux normes comptables et aux recommandations des audits.

### **Résultats obtenus à ce jour**

À ce stade, la transmission des bilans dans les CRAC pour la campagne 2023 inclut désormais les données en TTC, permettant une lecture globale des flux financiers et un suivi exhaustif de chaque opération. Cette première mise en œuvre constitue une avancée vers une gestion plus détaillée des flux financiers, en accord avec les attentes de la Chambre et les engagements pris par la société.

### **Étapes restantes**

Pour finaliser et consolider cette démarche, plusieurs actions restent à accomplir :

- Ouverture et gestion des comptes bancaires : Toute ouverture de nouveau compte bancaire devra intégrer une classification précise (par exemple, opérations de concession, opérations propres, fonctionnement) et un paramétrage financier adapté. Ceci permettra de garantir l'étanchéité des flux financiers pour chaque opération ;
- Création et gestion des comptes comptables dédiés : Pour faciliter le contrôle et l'analyse des flux, un compte 18 devra être créé pour chaque nouveau compte bancaire, et les paramètres des comptes existants devront être ajustés. Cela inclut l'assignation de comptes spécifiques pour les dépenses et les recettes de chaque type d'opération (aménagement, promotion, construction) pour un suivi rigoureux de la trésorerie ;
- Régularisation et clarification des comptes existants : Les comptes CPA et d'opérations propres devront être clarifiés, notamment en matière de solde des emprunts et de réaffectation des recettes et dépenses. Des comptes spécifiques seront créés pour distinguer les différents types de flux, facilitant ainsi les analyses financières et l'évaluation des marges.

## Détail des actions mises en place par la société Territoires Soixante-Deux en réponse aux observations suivantes formulées par la Chambre dans son rapport d'observations définitives

---

### Recommandation n°1 : Structurer le suivi des achats pour plus de transparence

#### Objectif de l'action

L'objectif de cette action est de renforcer la transparence et la conformité du processus d'achat chez Territoires Soixante-Deux, en particulier pour assurer que les seuils des marchés publics soient respectés. La mise en place d'un système de suivi rigoureux est nécessaire pour garantir que toutes les prestations soient correctement comptabilisées et ne dépassent pas les seuils légaux sans procédures adéquates.

#### Étapes déjà réalisées

Depuis la réception des observations de la CRC, la société a pris plusieurs initiatives pour structurer et améliorer son processus d'achat. Parmi les mesures les plus significatives :

- Mise en place d'une nomenclature pour la computation des seuils : Cette nomenclature permet de vérifier que les seuils des marchés publics sont respectés pour chaque catégorie de prestation. Elle offre une base structurée pour identifier les risques de dépassement et garantit que les achats récurrents sont correctement suivis et regroupés selon leur nature ;
- Tableau de bord de suivi des achats : Un tableau de bord est désormais inclus dans les documents fournis au conseil d'administration. Ce tableau présente un suivi détaillé des marchés publics passés, en distinguant ceux soumis à des procédures formelles et ceux réalisés sans formalités. Il assure également une transparence totale sur le respect des seuils et la computation des achats.

Ces actions visent à limiter les risques de fractionnement des marchés, pratique qui pourrait entraîner des procédures non conformes au Code de la commande publique.

#### Résultats obtenus à ce jour

Les premières mesures mises en place ont déjà permis d'améliorer la transparence et la gestion des achats :

- Meilleure traçabilité des achats : La nomenclature adoptée garantit que les différentes prestations soient correctement regroupées et comptabilisées. Cela permet de mieux suivre l'ensemble des dépenses associées à chaque catégorie de prestations et d'éviter les dépassements de seuil.
- Transparence accrue : Le tableau de bord mis en place pour le conseil d'administration offre une vision claire et synthétique des achats passés. Les administrateurs peuvent ainsi suivre en temps réel l'évolution des dépenses et s'assurer que les seuils sont respectés.

#### Étapes restantes

La société continue de travailler sur la documentation des procédures d'achat et l'intégration des nouvelles pratiques dans l'ensemble des services. Cette étape vise à harmoniser les processus au sein de la société, à vérifier et à garantir que tous les responsables opérationnels respectent les nouvelles règles en matière de computation des seuils.

### Recommandation n°2 : Déployer une comptabilité analytique pour le suivi des projets

#### Objectif de l'action

L'objectif de cette action est de mettre en place une comptabilité analytique permettant une meilleure répartition des coûts par opération (concessions, mandats, opérations propres). Cela inclut une valorisation précise des temps passés par les collaborateurs sur les différentes phases des projets,

afin de comprendre et ajuster la variance entre les rémunérations négociées et les frais réellement supportés.

### Étapes déjà réalisées

Pour accompagner cette mise en place, la société a sollicité l'expertise du cabinet KPMG, qui a réalisé un premier diagnostic en août 2024. Ce diagnostic a révélé que les rémunérations négociées pour certaines opérations étaient déconnectées des coûts réels de fonctionnement. Cela a mis en lumière la nécessité d'affiner les méthodes de calcul des prix afin de garantir une rentabilité adéquate pour les projets futurs.

Dans le cadre de ce diagnostic, KPMG a identifié les grandes étapes du processus à suivre pour implémenter une comptabilité analytique fonctionnelle :

- Identification des phases d'opérations : En collaboration avec les responsables de services, KPMG va déterminer les différentes phases qui composent le processus des opérations, notamment les phases de préparation, exécution et suivi des projets ;
- Identification des intervenants : Il sera également nécessaire d'identifier les collaborateurs qui interviennent à chaque phase du processus, ainsi que les services supports qui apportent un soutien indirect.

KPMG a également élaboré une feuille de route, qui comprend :

- La mise en place des différentes phases des opérations dans l'application Go7 : L'outil de gestion Progisem Go7 sera utilisé pour suivre les phases d'opérations ;
- Le calcul des taux standards : Un système de calcul des coûts standards par phase et par intervenant sera mis en place pour uniformiser les évaluations de coûts ;
- Mise en place d'une plaquette de suivi : Cette plaquette permettra de suivre la variance entre la rémunération prévue et les frais réels sur chaque opération, facilitant ainsi les ajustements ;
- Accompagnement du contrôleur de gestion junior : KPMG formera et accompagnera Romain Mercier, récemment recruté en septembre 2024, dans sa prise de poste.

### Résultats obtenus à ce jour

Bien que le projet soit encore en phase de mise en place, plusieurs étapes clés ont déjà été initiées. Le diagnostic de KPMG a permis d'obtenir une vue d'ensemble précise des écarts financiers, et une équipe interne a été désignée pour suivre cette implémentation. La collaboration entre Laure Bodelot, Lucie Houssoy, Romain Mercier, et Denis Artot (chef de projet chez Progisem) assure que les outils nécessaires à la gestion des coûts sont intégrés de manière efficace dans le système Go7.

### Étapes restantes

La mission de KPMG, qui se déroulera d'octobre à décembre 2024, sera déterminante pour finaliser la mise en place des outils de comptabilité analytique. L'objectif est de rendre le suivi des coûts plus transparent et d'améliorer la capacité de la société à anticiper les frais réels pour chaque opération. Les prochaines étapes incluent :

- Finalisation de l'intégration des phases dans Go7 ;
- Calcul des taux standards pour chaque phase et poste ;
- Formation continue de Romain Mercier, sous la supervision de KPMG ;
- Mise en œuvre de la plaquette de suivi des écarts pour ajuster les pratiques de tarification.

### Recommandation n°3 : Formaliser le dispositif de gestion des risques

#### Objectif de l'action

L'objectif de cette action est de formaliser un dispositif de contrôle interne rigoureux, permettant d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques liés aux opérations et activités de la société. Ce dispositif doit s'appuyer sur une cartographie des risques, des indicateurs chiffrés, et intégrer à la fois les opérations de concessions, de mandats, ainsi que les activités propres de promotion et construction.

## Étapes déjà réalisées

Depuis la réception des observations de la CRC, Territoires Soixante-Deux a pris des mesures significatives pour renforcer son dispositif de contrôle interne et sa gestion des risques :

- En juin 2023, une stagiaire "doctorante" a été recrutée, pour une durée de six mois, afin de recenser et de formaliser les différents processus et activités de la grappe d'outils, et donc plus particulièrement ceux de la société d'économie mixte Territoires Soixante-Deux. Ce travail, basé sur une série d'entretiens et de rencontres avec les collaborateurs de la société, au moyen de questionnaires et d'échanges, s'est conclu par la rédaction d'une thèse professionnelle intitulée « La plus-value du contrôle interne dans la gestion efficace des risques au sein d'un GIE : cas du GIE Villeam » ;
- En janvier 2024, une note de cadrage a été émise, exprimant la volonté de renforcer les mécanismes de gouvernance et d'améliorer la qualité des process internes, par la mise en œuvre d'une évaluation des risques et la mise en place de procédures de contrôle interne. Le Conseil d'administration de Territoires Soixante-Deux en a été informé lors de sa séance du 21 février et l'ensemble du personnel lors d'une réunion le 08 février 2024. Cette première note a jeté les bases du travail à développer par l'ensemble des collaborateurs de la société et a établi un premier calendrier de mise en œuvre. Chaque collaborateur a été invité à recenser ses processus-métiers, afin de constituer une base complète des activités exercées.
- De février à juin 2024, les processus ont été identifiés, concertés et mis en forme, de façon à permettre un recensement exhaustif et une mise en écriture, sous forme de logigrammes ;
- Ce travail a été accéléré et optimisé par l'arrivée d'une nouvelle collaboratrice, recrutée à cet effet, début juin 2024. Ce recrutement vise à structurer les procédures internes de l'entreprise et à harmoniser les pratiques dans l'ensemble des services. Ces processus, dans leur version initiale respective, ont ensuite été reformulés et optimisés lors de séances de travail du Comité de Direction de juillet à septembre 2024.

Par ailleurs, un travail complet d'écriture et/ou de réécriture des procédures a été entamé, toujours de façon collaborative, à l'échelle de l'ensemble du personnel de la grappe d'outils. Ce travail devrait être largement accompli pour fin 2024.

Dans le même temps, au troisième trimestre 2024, a été amorcée la rédaction de fiches de risques, d'abord au niveau opérationnel. Cette fiche, standardisée, a été créée pour permettre à une partie des collaborateurs d'évaluer les risques sur chaque opération. Cette fiche permet d'avoir une vision détaillée des risques spécifiques à chaque projet, facilitant ainsi leur gestion. Ce travail permet la constitution d'un catalogue actualisé des risques, répertoriant les principales menaces et vulnérabilités affectant les opérations de la société.

Le Comité de direction (CODIR) a prévu de travailler au 4ème trimestre 2024 à la mise en place d'une première version de la cartographie des risques de l'entreprise. Cet exercice stratégique permettra d'identifier les risques majeurs auxquels Territoires Soixante-Deux est exposé et de mettre en place des mécanismes de gestion adaptés.

## Résultats obtenus à ce jour

- Avancées dans la formalisation des procédures : Grâce au recrutement du CDD, plusieurs processus internes ont déjà été rédigés ou mis à jour, contribuant à une meilleure organisation et une plus grande clarté dans les opérations de la société.
- Meilleure identification des risques : La mise à jour du catalogue des risques et la formalisation des fiches d'évaluation par opération ont permis de renforcer la capacité de l'entreprise à identifier et évaluer les risques. Cette amélioration garantit une prise de décision plus éclairée et une meilleure anticipation des difficultés potentielles.
- Implication des collaborateurs : En responsabilisant les collaborateurs pour remplir les fiches d'évaluation des risques, la société implique ses équipes dans la gestion des risques, contribuant ainsi à une culture d'entreprise plus proactive sur ce sujet.

### Étapes restantes

- Finalisation des process et procédures : Le CDD poursuivra jusqu'en décembre 2024 la formalisation des processus restants. Cela inclut l'identification des dernières procédures à mettre à jour ou à créer, ainsi que la validation des documents formalisés.
- Suivi et mise à jour continue : La mise en place d'un processus de suivi régulier de la cartographie des risques et des procédures sera nécessaire pour garantir leur pertinence et leur efficacité à long terme. Une pérennisation du poste est envisagée. Des ajustements seront apportés en fonction des évolutions du contexte opérationnel et des retours d'expérience des collaborateurs.

### **Recommandation n°4 : Intégrer des informations financières supplémentaires aux comptes annuels**

#### Objectif de l'action

L'objectif de cette action est de se conformer aux préconisations de la CRC en matière de transparence et d'information sur les opérations en cours d'aménagement, de promotion et de construction. En intégrant une annexe détaillée aux comptes annuels, nous visons à fournir une vision exhaustive et claire de l'ensemble des projets menés, incluant leur coût prévisionnel, leur état d'avancement et le statut de leur commercialisation. Cette démarche permet non seulement de répondre aux exigences de l'audit, mais aussi d'offrir aux parties prenantes une compréhension précise des engagements et des perspectives économiques de la société.

#### Étapes déjà réalisées

Des efforts conséquents ont été mis en œuvre pour structurer et intégrer les informations requises. Dès la clôture des comptes de l'année 2023, les données formalisées ont été intégrées à la présentation comptable et font l'objet d'un partage transparent lors des séances du Comité stratégique et du Conseil d'administration.

#### Résultats obtenus à ce jour

À ce jour, les résultats de cette démarche sont tangibles. Un carnet de projet détaillé, incluant l'ensemble des informations préconisées, est désormais remis en complément des comptes annuels. Ce document accompagne chaque présentation et constitue une base fiable pour évaluer le portefeuille de projets en cours, facilitant ainsi l'analyse des performances et le suivi des engagements.

#### Étapes restantes

Les prochaines étapes consistent à renforcer et pérenniser cette démarche en intégrant systématiquement la mise à jour du carnet de projet dans les processus annuels de clôture des comptes.

### **Recommandation n° 5 : imputer aux opérations concédées les seules charges financières réellement supportées pour leur réalisation**

#### Objectif de l'action

L'objectif de cette action est d'assurer une imputation précise des charges financières aux opérations concédées, en respectant les recommandations de la CRC sur la transparence financière et la rigueur comptable. Cette approche permet de garantir que seules les charges financières effectivement supportées pour la réalisation des opérations sont intégrées aux comptes, ce qui reflète de manière plus fidèle les coûts réels des projets. Par cette démarche, nous veillons à renforcer l'intégrité financière et à se conformer aux dispositions contractuelles de nos conventions de partenariat, conformément aux recommandations de la CRC.

### **Étapes déjà réalisées**

Les commissaires aux comptes ont confirmé que les charges financières imputées aux opérations concédées répondent bien aux principes de transparence et de précision recommandés. Une procédure formalisée de calcul des intérêts et des frais financiers internes a été mise en place et présentée lors de l'arrêté des comptes 2023. Cette procédure intègre les dispositions contractuelles des CPA, qui prévoient un calcul d'intérêts interne en cohérence avec les principes de séparation et d'étanchéité du pool financier.

### **Résultats obtenus**

À ce jour, l'application de cette procédure a permis de mieux cadrer et valider les charges financières associées aux opérations concédées. Pour l'exercice 2023, un montant différentiel de 354 K€ a été validé sur la base de cette méthode, garantissant une imputation conforme aux taux et clauses contractuels. Les taux appliqués comprennent un taux créditeur basé sur celui de la Caisse des Dépôts et un taux débiteur aligné sur l'Euribor à 3 mois sans marge, selon une approche prudente et sécurisée.

**Recommandation n° 6 : mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour faire apparaître, dans les comptes par activité, le niveau effectif de trésorerie de fonctionnement et des opérations (concessions, opérations propres, mandats).**

### **Objectif de l'action**

L'objectif de cette action est de renforcer la clarté et la précision des informations financières en faisant apparaître de manière distincte, dans les comptes par activité, le niveau effectif de trésorerie dédié aux différentes fonctions : fonctionnement, opérations concédées, opérations propres, et mandats. En structurant cette présentation, la société vise à offrir aux parties prenantes une vue exhaustive et fidèle de la trésorerie allouée à chaque activité, contribuant ainsi à une transparence accrue et à une gestion financière plus ciblée.

### **Étapes déjà réalisées**

La société a déjà pris des mesures concrètes pour répondre à cette recommandation. Une synthèse détaillée est intégrée aux tableaux de comptes par activité, explicitant les données de trésorerie associées à chaque catégorie d'activité (fonctionnement, concessions, opérations propres, mandats). Cette synthèse permet une lecture facilitée et contextualisée des informations financières, tout en respectant les principes de séparation et de suivi rigoureux des flux de trésorerie.

### **Résultats obtenus**

La recommandation est désormais intégralement mise en œuvre. Les comptes par activité incluent désormais une ventilation explicite de la trésorerie, conforme aux attentes de la Chambre et aux meilleures pratiques en matière de transparence financière. Cette présentation permet une meilleure lisibilité des ressources disponibles et un contrôle renforcé des finances de chaque activité.

## Autres engagements pris dans la réponse à la CRC

---

### **Conformité du rapport aux collectivités actionnaires (D 1524-7 du CGCT)**

Une trame de rapport conforme aux exigences de l'article D 1524-7 du Code Général des Collectivités Territoriales a été élaboré. Cette dernière inclut des informations détaillées sur la gestion et l'activité de la société, permettant ainsi aux collectivités actionnaires d'accéder à des données pertinentes et d'évaluer efficacement les performances de Territoires Soixante-Deux. Un exemple de rapport en pièce jointe illustre la transparence et l'engagement de la société envers ses actionnaires.

### **Rapport sur l'exercice des prérogatives de puissance publique**

Un rapport spécifique a été rédigé pour détailler l'exercice des prérogatives de puissance publique, conformément aux recommandations de la CRC. Ce document met en lumière les actions menées dans le cadre des missions d'aménagement et d'urbanisme, assurant ainsi une compréhension claire des décisions prises et de leur impact sur le territoire.

### **Correction du règlement des achats**

Le règlement des achats a été revu et corrigé pour garantir une conformité stricte avec les règles de la commande publique. Les ajustements effectués incluent des précisions sur les procédures de sélection des fournisseurs et sur les modalités d'attribution des marchés, assurant ainsi une transparence accrue et une meilleure gestion des dépenses.

### **Délais de remise des CRAC**

La société s'est engagée à respecter des délais de remise des comptes-rendus annuels aux concédants. Cette année, des procédures ont été mises en place pour garantir que tous les CRAC soient soumis dans les délais impartis, facilitant ainsi la communication avec les parties prenantes et améliorant la fiabilité des informations financières.

### **Synthèse des tableaux de bord à fournir aux membres du comité stratégique**

Une synthèse des tableaux de bord est présentée aux membres du comité stratégique et aux administrateurs.

Ces engagements reflètent la volonté de Territoires Soixante-Deux de répondre aux attentes de la CRC et d'améliorer la transparence et la rigueur dans la gestion de ses activités. La mise en œuvre effective de ces actions témoigne d'une démarche proactive et d'un engagement fort envers une gouvernance responsable et transparente.

Vous trouverez ci-dessous le tableau récapitulatif des actions que nous avons engagées pour répondre aux recommandations de la Chambre :

Rappel au droit / Recommandation	Action / Engagement	État d'avancement
<b>Rappel au droit unique</b> : intégrer en annexe du compte-rendu annuel au concédant de chaque concession d'aménagement le plan de trésorerie actualisé faisant apparaître l'échéancier des recettes et des dépenses de l'opération, en application de l'article L. 300-5 du code de l'urbanisme et des dispositions des traités de concession.	Modèle de plan de trésorerie certifié et annexé aux CRAC ; méthodologie validée par les commissaires aux comptes	Mise en œuvre complète dans les CRAC 2023
<b>Recommandation n°1</b> : Structurer le suivi des achats pour plus de transparence	Correction du règlement des achats pour respecter les seuils des marchés publics et mise en place d'un tableau de suivi	Règlement des achats révisé et tableau de bord actif pour le CA
<b>Recommandation n°2</b> : Déployer une comptabilité analytique pour le suivi des projets	Diagnostic par KPMG et mise en place d'une plaquette de suivi des coûts internes par projet	En cours de finalisation
<b>Recommandation n°3</b> : Formaliser le dispositif de gestion des risques	Cartographie des risques et fiches d'évaluation standardisées pour chaque opération	Première version de la cartographie des risques prévue pour fin 2024
<b>Recommandation n°4</b> : Intégrer des informations financières supplémentaires aux comptes annuels	Intégration des informations détaillées par projet dans les comptes annuels et partage avec le conseil d'administration	Annexe complétée et remise lors des présentations des comptes 2023
<b>Recommandation n°5</b> : imputer aux opérations concédées les seules charges financières réellement supportées pour leur réalisation	Procédure de calcul des charges validée ; taux créditeur/débiteur appliqués selon clauses contractuelles	Recommandation mise en œuvre
<b>Recommandation n°6</b> : mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour faire apparaître, dans les comptes par activité, le niveau effectif de trésorerie de fonctionnement et des opérations	Ajout d'une synthèse explicative dans les tableaux par activité	Recommandation mise en œuvre
Conformité du rapport aux collectivités actionnaires (D 1524-7 du CGCT)	Rapport conforme au CGCT incluant gestion et activité de la société ; exemple présenté en AG	Rapport élaboré et validé
Rapport sur l'exercice des prérogatives de puissance publique	Rapport détaillé sur les actions d'aménagement et d'urbanisme réalisé	Rapport mis en place
Délais de remise des CRAC	Mise en place de procédures internes pour garantir la remise des CRAC dans les délais	Engagement respecté
Synthèse des tableaux de bord pour le comité stratégique	Élaboration d'une synthèse des tableaux de bord avec indicateurs clés pour les réunions du comité	Synthèse présentée aux membres du comité stratégique