FERMES D'AVENIR
AGROECOLOGIE & PERMACULTURE

TOUTE L'ÉQUIPE DE FERMES D'AVENIR
VOUS PRÉSENTE SON

RAPPORT D'ACTIVITÉS 2019

PUBLICATION : JANVIER 2020

CONTACT
SOPHIE DANLOS - DIRECTRICE
07 70 43 62 00
SOPHIE@FERMESDAVENIR.ORG

Table des matières

1. L'association Fermes d'Avenir en quelques mots 3
a. Edito 3
b. Le modèle que nous défendons 3
c. Nos missions 5
d. L'équipe 7
2. Bilan de l'année 2019, les principaux faits marquants 8
a. Activités de production et conseil 8
b. Activités de formation 9
c. Activités d'influence et de financement 11
d. L'évolution de l'équipe 12
3. Les perspectives pour 2020 13
4. Bilan Financier 14

1. L'association Fermes d'Avenir en quelques mots

a) Edito

Réinventer le monde à partir d'une agriculture nourricière et résiliente, respectueuse des hommes et de la nature, et économiquement viable, voilà notre belle ambition chez Fermes d'Avenir.

Nous souhaitons retrouver la confiance dans cet acte quotidien : manger sain et savoureux trois par jour, pour tous les citoyens. Au-delà de ce qu'on peut mettre dans nos assiettes, il s'agit de rendre à l'agriculture sa capacité à générer des emplois, à dynamiser les territoires, à permettre aux écosystèmes de fournir des services indispensables et gratuits (pollinisation, épuration et rétention de l'eau, stockage de carbone...), et enfin à préserver la santé de tous les producteurs et consommateurs.

Notre projet est ancré dans la réalité avec l'accompagnement direct de 18 fermes, un réseau de 500 fermes partenaires dans toutes les régions françaises, le financement de 170 d'entre elles et la formation de 200 personnes par an.

Nous visons une transition réaliste, désirable et déterminée vers des systèmes alimentaires durables :

- Transition RÉALISTE, parce que nous devons garantir un modèle économique à l'équilibre et une juste rémunération du travail de ceux qui nous nourrissent, en tenant compte du pouvoir d'achat des citoyens.

- Transition DÉSIRABLE, pour renforcer l'attractivité du métier d'agriculteur. Le secteur en France a perdu 1 million d'emplois en 20 ans, 50 % des agriculteurs partiront en retraite d'ici 2025 : il est temps de changer de modèle pour recréer des emplois dans les campagnes et lien avec les urbains.

- Transition DÉTERMINÉE : car il n'y a pas d'autre choix que l'agro-écologie. Si sa mise en œuvre peut prendre plusieurs formes, au sein de petites et de grandes fermes, elle est le seul chemin pour répondre à l'urgence. On a moins de 20 ans pour changer le monde !

De nombreuses entreprises et collectivités sont déjà engagées, soyez à nos côtés pour activer les leviers de la transition, pour innover et pour essaimer !

b) Le modèle que nous défendons

Fermes d'Avenir accélère la transition agro-écologique et accompagne son changement d'échelle. Nous agissons sur tous les leviers de la transition : démontrer en construisant des fermes, former les acteurs, financer les projets et faire rayonner les solutions.

Que sera le territoire agro-écologique de demain?

Un territoire qui permet l'accès pour tous à des aliments de qualité, qui favorise la création d'emplois pérennes avec une juste rémunération des agriculteurs, qui préserve ses ressources naturelles.

- Une alimentation produite et consommée localement, grâce à des filières diversifiées, intégrant la transformation : meilleure valeur ajoutée, traçabilité, résistance aux chocs mondiaux.
- Des systèmes de productions qui respectent la vie du sol, économisent les ressources (eau, énergie, intrants...), préservent et utilisent la biodiversité.
- Une alimentation de qualité, savoureuse et biologique, accessible à tous.
- Un système alimentaire circulaire où les déchets et coproduits deviennent des ressources.
- Une coopération entre tous les acteurs (consommateurs, producteurs (associations, institutions, représentations agricoles...) pour garantir une répartition équitable de la valeur.

Qu'est-ce qu'une Ferme d'Avenir ? Une ferme qui prend soin de la Terre et des Hommes

- Un lieu de production à taille humaine, basé sur l'observation des écosystèmes.
- Un partage équitable de la valeur créée sur le territoire, et une plus grande autonomie des paysans.
- Une production sans usage des produits phytosanitaires chimiques (labels AB, Bio cohérence, Déméter ou en conversion).
- La régénération des écosystèmes et de la biodiversité en utilisant des pratiques agroécologiques, notamment l'agroforesterie et la préservation des sols vivants.
- Un patrimoine végétal et animal diversifié, avec une valorisation des cultures de variétés paysannes et population et des races locales et anciennes.
- Des solutions qui limitent et optimisent les consommations de ressources (notamment l'eau et les matériaux de construction) et d'énergies.
- Un habitat en cohérence avec le respect de l'environnement et une valorisation de matériaux locaux.
- Un ancrage local fort avec une vente privilégiée en direct et en proximité et des activités qui bénéficient au territoire.
- Des investissements réduits en capitaux financiers, au bénéfice de la création d'emplois durables et de la résilience de la ferme.
- Un rôle social assumé, autour de la pédagogie et de la transmission notamment sur l'alimentation saine ou les pratiques agroécologiques.
- Une transparence sur les chiffres et les pratiques agricoles.
- Des conditions de travail dignes qui rendent désirable le métier d'agriculteur.

c) Nos missions

Faire pousser des fermes agro-écologiques partout en France

Nous concevons des fermes pour le compte de collectivités publiques, de propriétaires fonciers privés, ou d'entreprises. Dans le cadre de ces missions de conseil, nous intervenons sur le design technico-économique inspiré de la permaculture, avec une forte exigence environnementale et sociale, tout en tenant compte du niveau de performance économique attendu. Nous recherchons les candidats à l'installation, intervenons dans leur parcours de formations, et assurons un suivi au démarrage de la ferme.

Former les acteurs de la transition

La transition des modèles agricoles nécessite une transition des compétences en agroécologie et dans les nouveaux modes de commercialisation. Nous sommes souvent confrontés dans nos projets à la difficulté de recruter des personnes poly-compétentes. Nous avons donc mis au point différentes formations, d'une demi-journée à plusieurs mois.

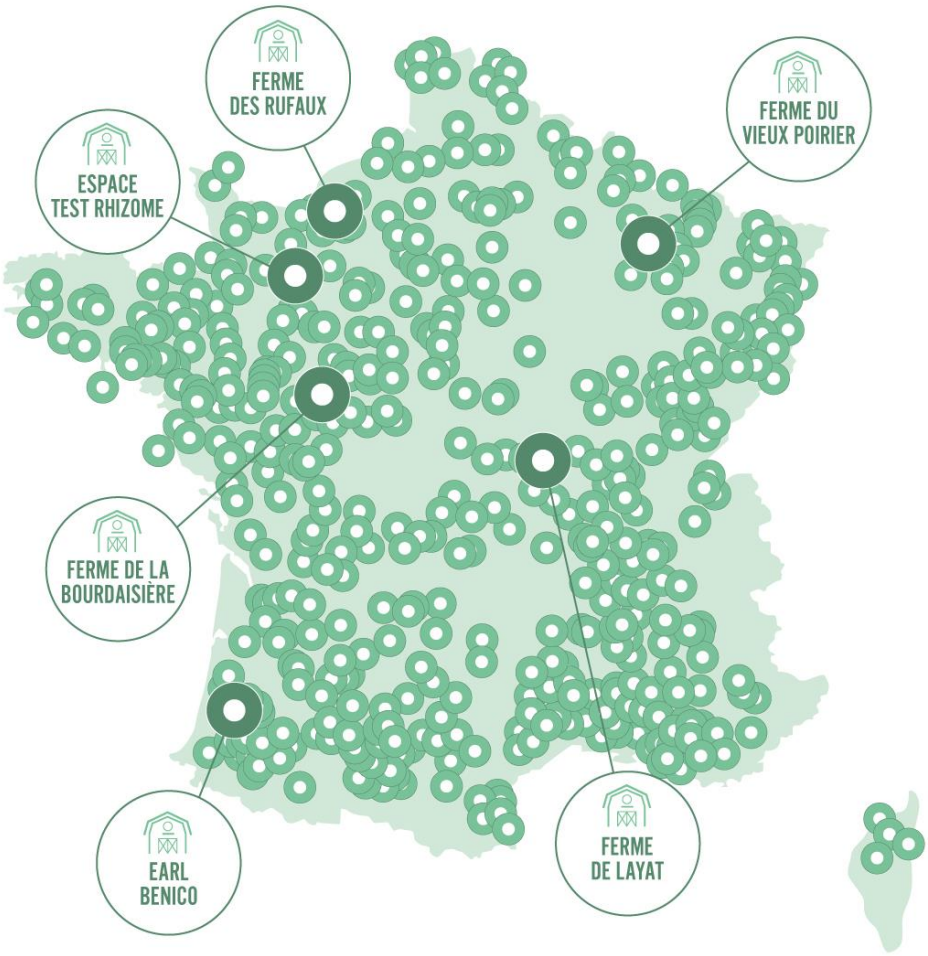
Pour accompagner les territoires et les entreprises, nous avons créé le programme Payculteur : pendant 4 mois, 25 entrepreneurs sont accompagnés dans leur projet professionnel autour des enjeux agricoles et alimentaires (3 promos depuis 2017).

Le programme Compagnonnage permet chaque année à 20 compagnons d'apprendre le maraîchage agroécologique en suivant un parcours itinérant d'un an. Il consolide les dispositifs proposés par d'autres acteurs publics ou associatifs (BPREA, lycée agricole, stages en espace-test, stage de reprise d'exploitation agricole). Pour les néo-paysans candidats à l'installation, nous proposons également la formation « microferme et permaculture » qui permet de tester son projet et démarrer dans de bonnes conditions.

A

Fermes d'Avenir anime un **réseau national de 500 fermes engagées dans une démarche agroécologique ambitieuse**. Aligné sur une charte de valeur, le réseau regroupe tous les paysan.nes qui s'engagent dans une démarche de progrès. Il se structure autour de trois objectifs phares :

1. **Fédérer les fermes à l'échelle locale et nationale**
2. **Accompagner les fermes dans leur développement**
3. **Porter la voix des paysan.nes engagées**



Faire rayonner l'agroécologie

Dans le vaste chantier que représente la transformation de notre modèle agricole, il est essentiel, si ce n'est indispensable, de **gagner la bataille culturelle et politique** : sensibiliser les citoyens aux enjeux liés à l'agriculture chimique et aux solutions apportées par l'agroécologie en termes environnementaux, sociaux et économiques, mais également influence nos politiques pour orienter le débat et la législation dans le bon sens.

Nous mettons en œuvre plusieurs actions pour relever ce défi : expérimenter une comptabilité écologique en multi capitaux sur plusieurs fermes et faire rayonner cette révolution majeure pour nos économies, communiquer largement sur les réseaux sociaux auprès de nos 120 000 lecteurs, participer à des conférences et tables rondes, documenter les externalités positives de l'agriculture durable par des publications, des livres, des pétitions, des films, et organiser des festivals où se rencontrent les faiseurs.

d) L'équipe

L'organigramme en Janvier 2020 : nous sommes organisés autour d'activité de production / conseil, de formation, et d'influence / financement.

Nous sommes 9 CDI, 1 CDD et une personne en mécénat de compétences. Nous accueillons régulièrement des stagiaires.

2. Bilan de l'année 2019, les principaux faits marquants

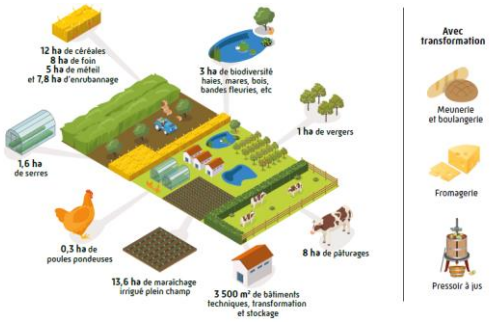
a) Activités de production et conseil

- **Nous terminons en 2019 la phase de conception de la Ferme de l'Envol en Essonne.** Elle sera exploitée par un collectif d'agriculteurs privilégiant l'agriculture biologique, la diversification des canaux de distribution, une implication locale forte, et la formation de nouveaux agriculteurs. Les bénéfices poursuivis par ce projet visent une triple performance, avec des choix techniques respectueux de l'environnement, des revenus stabilisés pour les agriculteurs et une juste répartition de la valeur, la

création d'emplois pérennes. Les travaux d'installation ont démarré fin 2019.

L'étape la plus déterminante pour Fermes d'Avenir a consisté à rechercher les financements nécessaires au démarrage (auprès de banques, investisseurs publics, family equity), et a permis de développer nos compétences dans la construction et l'adaptation des modèles d'affaires avec des démarrages en plusieurs phases, ainsi que des montages juridiques.

Ferme de l'Envol, esquisse architecturale et plan de cultures, juin 2019 :



- Sur le même territoire, **nous avons répondu et sommes lauréat de l'Appel à Projet National du Plan d'Investissement d'Avenir, avec l'agglomération de Cœur d'Essonne et le Groupe SOS.**

Ce vaste programme de transition agricole et alimentaire vise à produire 10% de l'alimentation locale en produits bio, et approvisionner 50% de la restauration collective. Le programme intitulé SESAME fait l'objet d'une forte mobilisation citoyenne et politique. **Le montant total des investissements est estimé à 75 M€ sur 10 ans, la Banque des Territoires pourra contribuer à hauteur de 26M€ dans les 3 prochaines années.** La constitution du dossier, rassemblant une trentaine de partenaires publics, privés, associatifs, a nécessité 12 mois de travail en mobilisant un poste à ¾ temps.

- **Nous avons contribué à créer plusieurs petites fermes**. En particulier, **l'ilot écologique des Roches Noires** est une microferme maraîchère diversifiée, mêlant maraîchage, arboriculture et petit élevage. Sur un site d'exception, anciennement en friche, le propriétaire a fait appel à Fermes d'Avenir pour créer une ferme permacole. Un premier design de la parcelle de 4 ha a permis de délimiter 1,3 ha de vergers-maraichers, dont 6000 m2 de maraichage (800 m2 sous abris), 200 arbres fruitiers et 1000 m2 de petits fruits rouges ainsi qu'un espace de 1300m2, idéal pour un atelier poules pondeuses ou quelques porcs à l'engraissement et, ultérieurement, une forêt jardin de 1500 m2. Le reste des espaces

est en zone naturelle (1.5 ha) et espaces récréatifs pour le propriétaire. La ferme a commencé sa production au printemps 2019 et écoule sa production en circuits courts.

Nous sommes également intervenus sur des fermes similaires dans le Perche, à Chambray les Tours, Rochecorbon, Avrainville et Montfermeil.

- En 2019 nous avons mis en place une animation locale en Normandie visant à faire émerger de nouveaux projets ou dynamiques par le travail de terrain. Des prises de contact avec les collectivités ont permis tant la diffusion du message sur les enjeux de la transition agroécologique que le lancement d'une initiative concrète : un projet de plusieurs fermes sur du foncier public (Agglomération caennaise). Pour sensibiliser et mobiliser les parties prenantes, nous avons animé de nombreux temps de sensibilisation, organisé une visite dans une ferme du réseau, réalisé une pré-étude de préfiguration du projet. Nous accompagnons par ailleurs une entreprise de la région d'Evreux dans l'aménagement de ses espaces extérieurs visant une production alimentaire selon les principes de la permaculture. Ce projet implique le recrutement d'un maraîcher-animateur et d'une dimension pédagogique importante. Grâce à notre présence sur le terrain, nous avons pu rencontrer des fermes agro-écologiques déjà installées, certaines affichant de belles performances sur les plans économiques, sociaux et environnementaux. Nous avons mis en place différents partenariats avec ces dernières afin que leurs conditions de réussite soient connues du plus grand nombre.

- **Une page historique se tourne pour Fermes d'Avenir avec la fermeture en novembre 2019 de la Ferme de la Bourdaisière, lieu historique de l'association** (voir ici sur notre site internet pour davantage de détail). Nous avons choisi de clore l'activité de production maraîchère et de rendre le terrain au Château qui abritait la ferme. L'aventure de la ferme est avant tout un succès compte tenu de ce qui a été expérimenté et démontré et achevé. Les différents retours d'expérience – tant positifs que négatifs – ont tous été riches d'enseignements, ils nous ont permis de concevoir tous les programmes de l'association depuis 5 ans. Nous nous concentrons désormais sur le réseau des fermes agro-écologiques qui se sont développées en France depuis quelques temps, et qui prouvent leur triple performance dans des contextes plus diversifiés.

- **Nous avons clos l'outil « réseau social Fermes d'Avenir »,** le Bon Coin entre propriétaires de foncier, porteurs de projets et bénévoles. L'outil permettait de répondre à une partie des sollicitations nombreuses qui nous étaient transmises, mais présentait des failles techniques croissantes, dont le coût de restauration a été jugé inadapté.

b) Activités de formation

Si l'on souhaite changer de paradigme et inverser le modèle agricole dominant, il est indispensable de former les acteurs d'aujourd'hui et de demain, afin qu'ils soient à même de faciliter la transition et de la rendre viable. En 2019, nous avons amélioré et déployé différentes formations, plus ou moins longues, qui répondent chacune à différents besoins :

- Des formations courtes thématiques, sur les arbres fruitiers, les semis, les légumes vivaces ou encore le lancement d'une micro-ferme. Au total, ce sont 125 personnes qui se sont formées à l'agroécologie avec Fermes d'Avenir au cours de l'année 2019, dont plus de la moitié (78

personnes) pour la formation “Comment créer ou faire évoluer sa micro-ferme inspirée de la permaculture ?”.

- Le programme se développe autour du nouveau métier de “Payculteur”, véritable entrepreneur à même de mettre en place et d’accompagner des projets alimentaires territoriaux. Ancré localement, il stimule le processus de transition agroécologique du crayon à la fourchette. Une nouvelle promotion a été formée. Durant leur formation de 12 semaines, les payculteurs rencontrent une trentaine d’intervenants, visitent une vingtaine de fermes et d’organisations, analysent différentes pratiques et suivent des cours théoriques avant d’élaborer leurs projets et plans d’actions. A l’issue de la 3ème session de 2019, 54 payculteurs ont été formés dont 25 personnes pour la promotion 2019. Six mois après la fin de la formation, ces personnes sont salariés (44%), en recherche d’emploi ou création d’entreprise (28%), en formation vers une formation complémentaire (16%).

- **Le programme de compagnonnage - réfugiés** : La nouveauté du programme qui s’est déroulé entre octobre 2018 jusqu’à octobre 2019 était l’intégration de réfugiés, disposant déjà de compétences en agriculture lors de leur arrivée sur le territoire. 12 compagnons français et 7 réfugiés ont été recrutés et se sont formés sur le terrain en binôme. La mixité a pour objectif de favoriser l’apprentissage du français et l’insertion sociale des compagnons-réfugiés.
  Le programme se distingue également par la création d’un mode innovant de reconnaissance des compétences basé sur un référentiel métier-compétences co-construit : « maraîchage agroécologique sur petite surface » et la mise en œuvre de la démarche des « Open Badges » associée à une plateforme de ePortfolio. Le programme a fait l’objet de plusieurs articles et reportages (notamment France 2) .
  Le bilan des sorties est positif : 5 sorties vers un projet d’installation, 8 sorties vers l’emploi, 4 sorties vers une formation, 2 sorties sur des projets autres : bénévolat, voyages ..., 1 sortie pour réorientation professionnelle, 3 sorties pour raisons de santé.

- Enfin, **nous avons organisé 3 séminaires d’entreprise** pour sensibiliser les équipes de direction aux enjeux du développement durable.

c) Activités d’influence et de financement

En 2019, nous avons mené les actions suivantes :

- **Le lancement du projet SESAME** (organisation d’un évènement de presse pour le Salon de l’Agriculture, communiqués de presse, préparation de vidéos, pilotage du plan de communication avec l’Agglomération) tout au long de l’année, dont l’apogée a été l’inauguration du projet sur la base 217 le 14 Novembre. Les porteurs de projets, élus et entrepreneurs impliqués se sont tous réunis dans les studios de cinéma de la base afin de présenter ce projet de transition alimentaire et agricole en Cœur d’Essonne.

- **Une sensibilisation continuelle du grand public** aux thématiques alimentaires et agricoles au travers de nombreuses interventions dans les médias ou lors d’évènements, axés sur l’écologie ou l’entrepreneuriat social. Avec une trentaine d’interventions cette année (conférence, tables rondes, intervention dans les lycées, stands, intervention dans les entreprises), nous avons eu l’honneur de

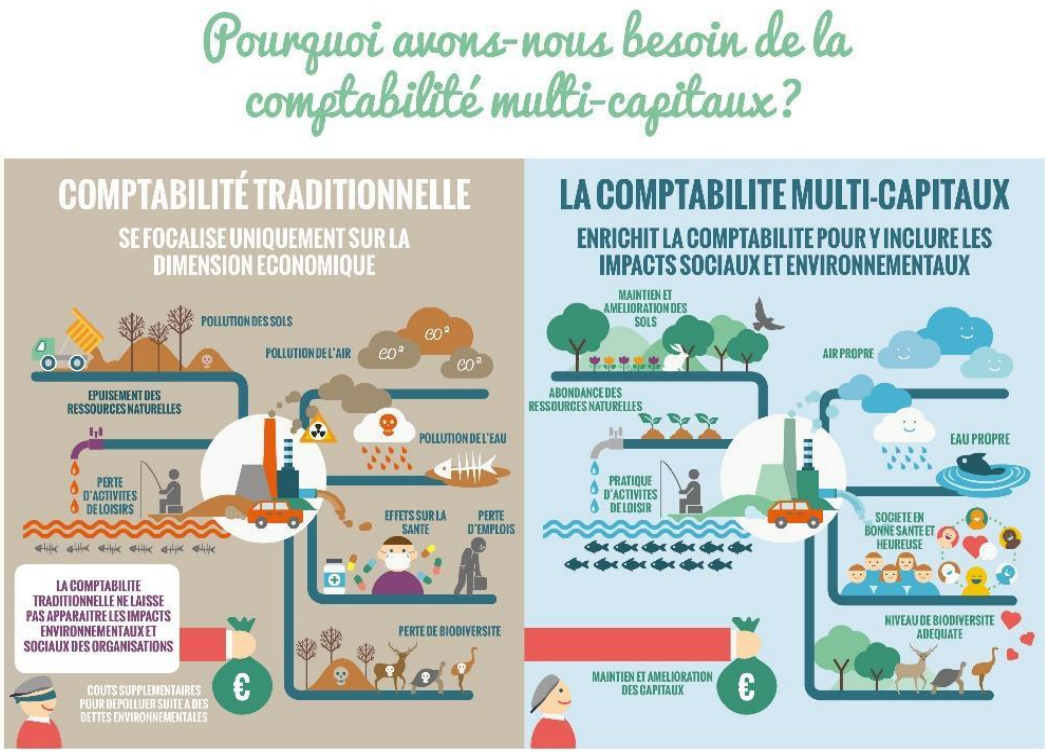
porter ces discours devant des dizaines de milliers de personnes. Notre page Facebook démontre toujours l'engouement autour de ces sujets puisque nous comptons 124 000 abonnés, très actifs pour relayer nos messages. Nos comptes Twitter (5 000 abonnés) et Linkedin (4 000) abonnés prouvent également l'intérêt de ces thématiques, notamment sur une audience plus professionnelle. Nous éditons enfin notre Newsletter trimestrielle auprès de notre communauté de près de 75 000 personnes, afin de présenter nos dernières actualités.

- **Au sein de l'écosystème des acteurs du changement en agriculture**, nous avons tissé des liens avec quelques rencontres clés : Pour Une Agriculture du Vivant, Champs des Possibles, GAB Ile de France, Terre de Liens, avec des travaux communs très concrets. La construction du programme SESAME en Essonne a été l'occasion de mieux nous connaître.

- **Sur la comptabilité en multi-capitaux**, la contribution d'une personne en mécénat de compétences nous a permis de produire des avancées significatives cette année. Fermes d'Avenir s'est saisi du sujet lors de l'élaboration du plaidoyer 2016 « pour une Agriculture Innovante à impacts positifs », en mettant en évidence que la transition écologique ne pourra pas se faire financer les coûts de préservation de la nature et de l'homme. La méthode CARE (Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement) créée par Jacques Richard et Alexandre Rambaud a pour ambition de réintégrer avec le même niveau de priorité les trois dimensions (financière, environnementale et humaine) dans un référentiel comptable global, intégré et cohérent. En 2017 un plan d'action sur trois axes a été élaboré par Fermes d'Avenir pour promouvoir ce référentiel : Opérationnaliser, Mettre en œuvre et Faire rayonner.

  Les actions 2019 ont porté sur :

  - L'intégration de la méthode CARE dans la réponse à l'AAP SESAME soumise avec Cœur d'Essonne, en lien avec la chaire Comptabilité Ecologique d'Agro Paris Tech,
  - L'élaboration de supports de communication vulgarisés,
  - La préparation d'un premier cas d'application sur la Ferme de l'Envol ;
  - L'amélioration des supports de formation à la méthode et mise en œuvre de 9 sessions de formation/initiation suivantes (Payculteurs, Deloitte Développement Durable, Centre de Formation de la Ferme de Cagnolle en Dordogne, Mines Paris Tech Master ISIGE, Agro Paris Tech, Paris Dauphine Master 2), Comptabilité Contrôle Audit et Société Générale (Equipes Comptables) ;
  - La mise en œuvre auprès de fermes du réseau Fermes d'Avenir (Ferme de Layat, Ferme de Cagnolle et Ferme de l'Envol) et de Carrefour (Ferme de Larrère) ;
  - La contribution au renforcement du socle méthodologique et son application en connectant CARE et IDEA4 (méthode d'évaluation de la durabilité élaborée par l'INRAE)



- **Le concours annuel « Fermes d'Avenir »** a été reconduit pour la 5ème fois en 2019, et a fusionné avec le Concours de l'entreprise sociale Pur Projet afin de devenir le Concours Agriculteurs d'Avenir. Depuis 2015, c'est plus de 1,7 million d'euros de dotations qui ont été versées à 170 fermes aux pratiques agroécologiques exemplaires et innovantes, par l'intermédiaire de nos deux organisations.

- En matière de financement à grande échelle, **nous avons contribué à la définition du cahier des charges pour le lancement d'un fonds de financement spécialisé en agro-écologie**, porté par le Groupe SOS. La recherche des premiers investisseurs est initiée depuis juillet 2019.

d) L'évolution de l'équipe

Les effectifs ont fortement fluctué dans l'année, avec une réduction de 17 à 10 personnes entre janvier et décembre (stagiaires inclus). Les départs ont été liés à l'annulation d'une mission de conseil importante initialement prévue en région bordelaise, et au désistement d'un partenaire financier structurant. La réduction de nos activités de plaidoyer, très conséquentes en 2017 et 2018, a nécessité moins de ressources sur l'animation des réseaux sociaux et la présence dans des évènements grands publics. Enfin, deux départs sont liés à la fermeture de la ferme de la Bourdaisière (les deux maraichers s'installant sur leur propre ferme).

En revanche, la transversalité des activités s'est améliorée, puisque les agronomes interviennent davantage au sein des programmes de formation et dans le concours annuel. La capitalisation des savoirs s'est

structurée autour des missions achevées et des contacts plus approfondis avec les agriculteurs de notre réseau.

3. Les perspectives pour 2020

- Nous appuyant sur une analyse du réseau des Fermes d'Avenir menée courant 2019, nous avons formulé **une nouvelle série d'action pour mieux répondre aux attentes des agriculteurs** : Tickets coaching pour apporter des coups de pouce ciblés, cartographie des fermes pour une mise en relation facilitée, animation de collectifs sur des thématiques de la triple performance, podscasts inspirants, … nous souhaitons capitaliser sur notre réseau et sur les fermes ambassadrices pour démultiplier notre action sur les territoires.

- En matière de conseil, nous souhaitons collaborer davantage avec AUXILIA CONSEIL, membre du Groupe SOS, pour **participer aux missions de Plans Alimentaires Territoriaux.** Nous avons pour cela développé une offre commune, impliquant également les associations ANDES (réseau des épicieries solidaires) et SILVER FOURCHETTE (innovation gastronomique dans les maisons de retraite).

- **Le programme Compagnonnage a fait l'objet de nombreuses améliorations** pour la session 2020 : l'implication forte de 3 fermes référentes pour optimiser les process, un processus de recrutement plus strict, la concentration de deux groupes de compagnons sur 2 régions pour limiter les coûts et faciliter l'insertion professionnelle, la simplification du référentiel de compétences et son outillage, un accompagnement mieux adapté pour les compagnons réfugiés. On passe 20 de à 32 stagiaires.

- Compte tenu du modèle économique fragile de la **formation Payculteurs**, nous avons décidé de ne pas animer de session en 2020. Nous étudierons sa reconduite pour 2021et la possibilité de proposer des contenus plus modulaires (par exemple sur l'agroécologie et le changement climatique, sur la place de l'arbre dans les eosystèmes).

- En revanche, **nous développons les formations courtes « créer sa micro-ferme »,** en distinguant 2 publics : les personnes avec un projet d'autonomie alimentaire et sans pression économique, et les personnes qui souhaitent s'installer avec un objectif économique tout en conservant une forte exigence environnementale.

- Afin de démultiplier la transmission de nouveaux savoirs et savoir-faire, **nous allons mettre en place une plateforme numérique**, pour mutualiser des contenus existants et les inclure dans des programmes personnalisés, dans un format mixte entre présentiel et numérique.

- **Plusieurs travaux s'engagent sur la comptabilité en multi-capitaux** : un évènement co-construit avec les équipes de recherche et le Groupe SOS permettra de diffuser largement les principes de cette révolution comptable et de rendre compte des premiers résultats. Les expérimentations seront reconduites sur plusieurs fermes, avec la mise en œuvre effective du lien entre l'évaluation physique des indicateurs et leur traduction en comptabilité.

- Nous souhaitons **approfondir nos relations avec nos partenaires**, qui pourra prendre la forme d'un plaidoyer actualisé et commun (WWF, FNH, PADV), d'actions de formations, ou de conférences communes pour lutter contre l'agribashing.

4. Bilan financier

L’exercice clos le 31 décembre 2019 et certifié par Commissaire aux Comptes est caractérisé par les données suivantes :

- total du bilan	**527 118 euros**
- total du compte de résultat (produits)	**1 084 752 euros**
- résultat net de l’exercice-Déficit	**(157 230) euros**

L’association reste en capacité de faire face à l’ensemble de ses engagements et bénéficie du soutien du Groupe SOS pour y parvenir. Il n'y a pas de remise en question de la continuité d'exploitation.