



Le Syndicat  
des Producteurs  
Indépendants

## COMPTE RENDU DE LA RENCONTRE COLLÈGE AUDIOVISUEL SPI - FRANCE 3 REGIONS DU 17 novembre 2021 (visioconférence)

Le collège audiovisuel du SPI a reçu le 17 novembre dernier, l'ensemble des délégués d'antennes du réseau régional de France 3 ainsi que l'ensemble des administrateurs.trices pour une présentation de leurs attentes éditoriales et un échange avec tous nos adhérents sur tous sujets concernant leurs relations réciproques.

Étaient ainsi invités à cette rencontre avec les producteurs du SPI :

Jacques Paté – Délégué à la Coordination des Antennes Régionales de France 3  
Caroline Laub – Administratrice de la Coordination des productions du réseau France 3  
Dominique Père – Adjointe d'administratrice auprès de Caroline Laub, à la Coordination des Antennes Régionales de France 3

### Les directeurs délégués d'antenne et contenus et les administrateurs des 13 régions :

#### **Délégués Antennes et Contenus :**

Olivier BRUMELOT – Pays de Loire	<a href="mailto:olivier.brumelot@francetv.fr">olivier.brumelot@francetv.fr</a>
Marc DEGLI ESPOSTI – Paris IdF (absent)	<a href="mailto:marc.degliesposti@francetv.fr">marc.degliesposti@francetv.fr</a>
Bernard GOULEY – Normandie	<a href="mailto:bernard.gouley@francetv.fr">bernard.gouley@francetv.fr</a>
Fanny KLIPFEL – Grand Est	<a href="mailto:fanny.klipfel@francetv.fr">fanny.klipfel@francetv.fr</a>
Laurent LE MOUILLOUR – Bretagne	<a href="mailto:laurent.lemouillour@francetv.fr">laurent.lemouillour@francetv.fr</a>
Aline MORTAMET – Auvergne Rhône Alpes	<a href="mailto:aline.mortamet@francetv.fr">aline.mortamet@francetv.fr</a>
Beatrice NIVOIS – PACA	<a href="mailto:beatrice.nivois@francetv.fr">beatrice.nivois@francetv.fr</a>
Pascale PFISTER – Bourgogne Franche Comté	<a href="mailto:pascale.pfister@francetv.fr">pascale.pfister@francetv.fr</a>
Nicolas RICOUD – Centre Val de Loire	<a href="mailto:nicolas.ricoud@francetv.fr">nicolas.ricoud@francetv.fr</a>
Vincent ROBERT - Hauts de France	<a href="mailto:vincent.robert@francetv.fr">vincent.robert@francetv.fr</a>
Vanina SUSINO – Corse	<a href="mailto:vanina.susini@francetv.fr">vanina.susini@francetv.fr</a>
Fabrice VALERY – Occitanie	<a href="mailto:fabrice.valery@francetv.fr">fabrice.valery@francetv.fr</a>
Delphine VIALANET – Nouvelle Aquitaine	<a href="mailto:delphine.vialanet@francetv.fr">delphine.vialanet@francetv.fr</a>
Jean-François KARPINSKI – Nouvelle Aquitaine	<a href="mailto:jean-francois.karpinski@francetv.fr">jean-francois.karpinski@francetv.fr</a>

#### **Administrateurs :**

Jean-Paul BELLOIR – Nouvelle Aquitaine	<a href="mailto:jean-paul.belloir@francetv.fr">jean-paul.belloir@francetv.fr</a>
Anne BILLIOTTE – Pays de Loire	<a href="mailto:anne.billiotte@francetv.fr">anne.billiotte@francetv.fr</a>
Sarah BOCKEL – Bourgogne Franche Comté	<a href="mailto:sarah.bockel@francetv.fr">sarah.bockel@francetv.fr</a>
Laurence DE PORTU – Occitanie	<a href="mailto:laurence.deportu@francetv.fr">laurence.deportu@francetv.fr</a>
Annie GOUJON- GUITTON – Normandie	<a href="mailto:annie.goujon-guitton@francetv.fr">annie.goujon-guitton@francetv.fr</a>

François HERARD – Bretagne	<a href="mailto:francois.herard@francetv.fr">francois.herard@francetv.fr</a>
Kamel KEZADRI - Auvergne Rhône Alpes	<a href="mailto:kamel.kezadri@francetv.fr">kamel.kezadri@francetv.fr</a>
Anais NICLOUX – Grand Est	<a href="mailto:anais.nicloux@francetv.fr">anais.nicloux@francetv.fr</a>
Corine ROVINA – Corse	<a href="mailto:corine.rovina@francetv.fr">corine.rovina@francetv.fr</a>
Joëlle SERAPHINE – Paris IdF (absente)	<a href="mailto:joelle.seraphine@francetv.fr">joelle.seraphine@francetv.fr</a>
Max VANACKER – Hauts de France	<a href="mailto:max.vanacker@francetv.fr">max.vanacker@francetv.fr</a>

### **Récapitulatif par Région DAC/ Administrateur**

• AUVERGE RHÔNE ALPES	Aline Mortamet / Kamel Kezadri
• BOURGOGNE FRANCHE COMTE	Pascale Pfister / Sarah Bockel
• BRETAGNE	Laurent Le Mouillour / François Hérard
• CENTRE VAL DE LOIRE	Nicolas Ricoud/
• CORSE	Vanina Susini/ Corine Rovina
• GRAND EST	Fanny Klipfel/ Anais Nicloux
• HAUTS DE FRANCE	Vincent Robert/ Max Vanacker
• NORMANDIE	Bernard Gouley/ Annie Goujon-Guitton
• NOUVELLE ACQUITAINE	Delphine Vialanet/ Jean-Paul Belloir
• OCCITANIE	Fabrice Valery/ Laurence De portu
• PARIS IDF	Marc Degli Esposti / Joelle Séraphine (absents)
• PAYS DE LA LOIRE	Olivier Brumelot / Anne Billiotte
• PACA	Béatrice Nivois/

### **PRESENTATION ET ATTENTES**

Cette visioconférence est une première, car elle réunit près d'une centaine d'adhérents du SPI et quasiment toutes les 13 antennes régionales de France 3 (sauf Paris Ile-de-France, pour cause de maladie).

L'objectif de cette rencontre est de dresser un panorama des attentes éditoriales de chacune des antennes et d'échanger avec le producteurs région par région et globalement sur les politiques éditoriales, les questions d'organisation, les relations contractuelles et tous problèmes interférant dans les relations entre les antennes et les producteurs.

Jacques Paté et Caroline Laub nous précisent que les équipes de France 3 sont largement renouvelées en région et au siège, dont le nouveau directeur de réseau est Philippe Martinetti. L'équipe est désormais au complet et cette réunion est également pour France 3 l'occasion de faire le point sur leurs relations globales avec les producteurs.

Ils rappellent que France 3 en régions représente 450 magazines, plus de 250 documentaires, des captations de spectacle vivant, en télévision en linéaire, mais souhaite aussi développer le non linéaire, ce qui en fait un partenaire privilégié.

De manière générale, France 3 souhaite assurer une diversité de projets et participer au renouveau de la filière, dans un travail avec l'exécutif régional à travers des COM (contrats d'objectifs et de moyens) pour les régions qui en disposent.

Emmanuelle Mauger et Cyrille Perez rappellent que le SPI représente 470 entreprises de production indépendantes. Il est le seul syndicat à avoir des adhérents sur tout l'hexagone et en outre-mer. Les adhérents du SPI sont en attente de réponses de la part de France 3 Régions sur les lignes éditoriales et les pratiques contractuelles et techniques.

Les antennes régionales sont un partenaire essentiel de nos adhérents qui permettent souvent plus de libertés éditoriales qu'au « national », pour des projets qui n'en sont pas moins ambitieux (de nombreuses récompenses le prouvent), tout en favorisant l'émergence notamment pour les premiers films.

Nous tenons aux 250 documentaires annuels de la case *La France en vrai* et nous le rappelons chaque année à la direction du groupe France Télévisions, qui a aussi dans le cadre de ses missions de service public, le développement de filières d'auteurs, réalisateurs et techniciens en régions.

Olivier Brumelot, en charge du documentaire pour la coordination du réseau, présente les généralités éditoriales en matière de documentaire :

- ➔ Mise en avant des films dits de société, à proximité de leur époque et du territoire. La notion de territoire est vitale.
- Très important : les films ne doivent être ni hors sols, ni hors de leurs époques.

Il rappelle que trois appels à projets pour des « collections » sont en cours : catastrophes – santé – travail (chacun des DACR nous fera le point de ses attentes en la matière).

Pour mémoire, les appels à projets en cours sont accessibles au lien suivant :

<https://www.francetelevisions.fr/groupe/espace-pro/les-projets-documentaires-france-3-regions-5207>

**Catastrophes qu'avons-nous appris ?** : se poser la question de ce qui a été fait après les catastrophes, dans les lois et les comportements.

#### **Santé : pronostic vital engagé.**

Scanner le système médical en France au sortir du confinement.

#### **Travail**

RTT, mobilité de l'emploi, Ubérisation...

De plus, il essaie d'engager une mutualisation dans les moyens mis en place pour que des films soient mieux financés lorsqu'ils couvrent plusieurs régions, et d'améliorer la communication en confiance avec les producteurs pour favoriser le passage des films initiés régionalement vers le national.

**En matière de programmation et d'équilibre des cases**, Jacques Paté annonce qu'il a été décidé une verticalisation de la programmation et une harmonisation au sein du groupe.

Ainsi, *La France en Vrai* passe, dès la rentrée de janvier, du lundi au jeudi soir, après le film cinéma, pour s'adapter à la concurrence et aux habitudes des téléspectateurs (plus d'audience en fin de semaine).

Les adhérents du SPI déplorent l'irrégularité des horaires et souhaitent que l'heure butoir de 23h15 soit respectée. Ils attendent également une meilleure communication sur les horaires.

Jacques Paté entend la demande et indique la volonté de France Télévisions de réduire le tunnel (bandes annonces et publicité) entre la fin d'un long-métrage et de la 2<sup>ème</sup> partie de soirée.

## INTERVENTION REGIONALES

### **Auvergne Rhone-Alpes**

Aline Mortamet, DACR d'Auvergne Rhône-Alpes souligne le succès des documentaires très localement ancrés. Elle indique qu'elle est donc en attente de personnages, de films qui racontent la société sur le plan régional : les familles, les dynasties économiques, des portraits, contenus politiques...

L'antenne diffuse une vingtaine de films par an de différents terrains et type d'écritures et elle souhaite développer le volet numérique des films.

Concernant les collections, des projets peuvent encore être envoyés :

- Sur la santé un documentaire en immersion dans les entrailles du CHU de Clermont-Ferrand sera diffusé en février 2022, mais ce sujet pourrait encore être étudié si un producteur proposait un documentaire très différent.
- Sur le travail, le choix n'est pas tranché du tout.
- Sur les catastrophes, le choix n'est pas opéré, mais l'antenne a déjà une bonne piste.

Le comité de lecture se réunit toutes les 3 semaines/1 mois

France 3 Auvergne Rhône Alpes s'engage à donner une réponse sous 2 mois.

Une réunion aura lieu en janvier 2022 réunissant tous les producteurs régionaux et la nouvelle équipe.

.....

### **Bretagne**

Laurent Le Moullour confirme son attachement à travailler avec les producteurs et auteurs régionaux, même si la péninsule est « ouverte ».

France 3 Bretagne produit du documentaire depuis 30 ans, au rythme de 20 à 25 par an, dont une dizaine avec des TV locales (COM).

L'antenne ne souhaite plus de sujets néo-ruraux (retour à la campagne, pain bio...).

Concernant les collections, France 3 Bretagne a déjà reçu des films en phase avec les thématiques, mais est encore ouvert à de nouveaux projets.

.....

### **Centre Val de Loire**

Nicolas Ricoud précise ne plus souhaiter de sujets sur le panda, la Renaissance, la diagonal du vide, les déserts médicaux.

Il est en revanche à la recherche de sujets sur l'innovation, l'industries, le patrimoine, la diversité, les différentes sexualités et cultures (miroir de notre société).

Souhaite développer le numérique, pour offres pour France 3.

Certains sujets bénéficient du « COM » conclu avec la région sous forme d'apport en numéraires, auquel s'ajoute l'apport en industrie, ce qui permet le financement des 4/5 films sur les 15 films produits par an.

En ce qui concerne les collections :

- « Le travail » est pourvu,
- « La santé » peut encore être proposée,
- « Les catastrophes » sont encore ouvertes.

---

## **CORSE**

Vanina Susini précise que l'antenne régionale édite deux chaînes depuis dix ans : France 3 Corse et ViaStella (sur laquelle 20% du temps d'antenne est consacré aux documentaires).

Les attentes portent sur les sujets qui concernent les territoires avec une offre historique, culturelle, multiformes en 52 ou 90' mais aussi des écritures numériques et innovantes.

La chaîne a un encrage avec Viastella et tous ses voisins méditerranéens au sens large.

Elle est engagée en coproductions avec l'Espagne et l'Italie.

La chaîne est polyphone. Les sous-titrages sont bienvenus, en italien ou espagnol.

L'antenne régionale produit 35 à 40 documentaires par an, notamment des documentaires sur le patrimoine bâti.

En ce qui concerne la collection, des projets sont encore recherchés dans les trois thématiques.

Le comité de lecture se réunit 4 ou 5 fois par an.

Le délai de réponse est d'environ 15 jours à 3 semaines.

---

## **GRAND EST**

Fanny Klipfel souligne que compte tenu de la situation géographique, les sujets de l'antenne sont profondément européens, avec des co-productions allemandes, suisses et belges (ex. : documentaire sur Jean Monnet avec des archives privées).

Elle a remarqué un assèchement réel du nombre de dossiers déposés depuis la crise sanitaire (30% de dossiers reçu en moins).

L'antenne a développé des cases culturelles depuis 2 ans : 8 à 10 captations de spectacle par an et souhaiterait présenter un opéra supplémentaire.

L'antenne n'a pas de projet numérique mais souhaite les développer.

En ce qui concerne les collections :

- « Le travail » est pourvu.
- « La santé » semble pourvue.
- Pour « les catastrophes » il y a encore quelques possibilités.

## HAUTS DE FRANCE

Max Vanacker (administrateur) précise que l'antenne produit et diffuse des sujets culturels et des web-documentaires, en sus des documentaires de société.

Ses équipes reçoivent beaucoup de projets régionaux et parisiens.

Il ne donne pas de précisions quant aux appels à projets concernant la collection, Vincent Robert (DACR) n'étant pas présent à cette réunion.

---

## NOUVELLE AQUITAINE

Jean-François Karpinski annonce que France 3 Nouvelle Aquitaine produit une moyenne de 30 films par an (32 en 2020, 30 en 2021).

8 films ont été produits via la COM de la région Nouvelle Aquitaine, dont 4 issus d'appels à projets de 4 festivals partenaires (Festival de Biarritz Amérique Latine ; Festival Filmer le travail, Poitiers ; Festival international du film ornithologique de Ménégoût ; Festival du Film d'Histoire de Pessac).

L'antenne a lancé dans le cadre de la collection « Les Invisibles », un documentaire : *Les jeunes pousses* en donnant une liberté d'action pour les documentaires sur les jeunes agriculteurs dans une forme originale.

France 3 Nouvelle Aquitaine a une particularité : [la chaîne NoA](#), 100 % régionale sur laquelle sont diffusés 95 % des documentaires produits. NOA souhaite reformater sa grille de programme, consolider les documentaires, les émissions en rapport avec un documentaire et événementialiser certains films.

Les appels à projets sont relayés notamment par [La Pena](#), association de producteurs régionaux, mais pas uniquement.

L'antenne est très attentive aux projets présentés au Fipadoc par de nouveaux auteurs.

Jean-François Karpinski a constaté une baisse des projets reçus (-15%) et se demande si cela est lié à la crise.

En ce qui concerne les collections :

- « Catastrophe » et « travail » sont bien avancés.
- Pour « la santé », un sujet qui traite de la psychiatrie est souhaité.

Le comité de lecture se réunit 4 à 5 fois par an.

Le prochain comité de lecture se réunira fin décembre pour engager les premiers films de 2022.

## **NORMANDIE**

Nouvellement arrivée, Annie Goujon-Guitton, administratrice, reste à l'écoute des producteurs.

Pour les collections :

- « Catastrophes » est pourvu.
- « Santé » et « Travail » sont encore en attente de projets.

---

## **OCCITANIE**

Fabrice Valéry précise que la région n'a pas de COM.

En ce qui concerne les collections :

- « Travail » est pourvu.
- Il y a encore des attentes sur « la Santé » et « les Catastrophes ».

Sur ce dernier point, France 3 Occitanie sort d'une diffusion de la série [AZF](#) (documentaire avec des parties fictionnées) montée différemment, avec l'aide de la Coordination des Antennes Régionales (4 x 26 minutes).

Le comité de lecture se réunit 4 à 5 fois par an.

Les réponses du comité de lecture sont argumentées.

Il retient les dossiers qui ont un lien réel avec la région ou qui sont tournés dans la région.

La chaîne constate une inflation du nombre de dossiers : 150 à 200 par an, pour 22 films produits.

---

## **PAYS DE LA LOIRE (Nantes)**

Olivier Brumelot souligne que la ligne éditoriale est orientée sur le sociétal et est ouverte sur les aventures narratives. La chaîne souhaite des sujets culturels qui sortent de l'ordinaire (ex. unitaire [Sessions suspendues](#)).

Elle co-produit ou pré-achète une quinzaine de films par an.

Elle accepte d'être un deuxième diffuseur.

« Collection » : les 3 thématiques sont encore ouvertes sur les projets.

Le comité de lecture se réunit 4 fois par an, le calendrier sera communiqué prochainement.

Le délai de réponse est actuellement rallongé en raison de la double fonction d'Olivier Brumelot qui, outre son poste de délégué, assure l'interim de la direction régionale, est en charge du réseau documentaire pour toutes les régions.

La chaîne a constaté une légère baisse du nombre de dossiers reçus.

## **PROVENCE ALPES COTE D'AZUR**

Béatrice Nivois est ravie d'avoir hérité des sélections de Jacques Paté. La nouvelle déléguée souhaite s'inscrire dans la même ligne, en privilégiant les films de société.

La chaîne est à la recherche de sujets transfrontaliers et méditerranéens mais attention, les films portant sur « la vie des bergers » sont à éviter.

Les attentes portent sur des nouvelles écritures, des films numériques, des webséries, et webdocs. Également sur des films historiques et patrimoniaux.

Il y a actuellement un déficit de projets sur les Alpes Maritimes et les Alpes.

Un dispositif "Med in Doc" a été mis en place avec un financement de la Région PACA-SUD depuis un peu plus d'un an. Il est réservé aux producteurs de la région PACA et est en attente de projets.

---

## **BOURGOGNE FRANCHE COMTÉ**

Pascale Pfister précise que la chaîne co-produit ou pré-achète une quinzaine de films par an.

L'antenne est ouverte à toutes les thématiques entrant dans le cadre de *La France en Vrai* et à toutes les formes narratives. Ils recherchent également des projets innovants en numérique.

Il n'y a pas de COM avec la région, ce n'est pas à l'ordre du jour.

La chaîne a lancé l'année dernière *La Conspiration du Secret*, une série documentaire 8 x 26 mn sur le numérique puis à l'antenne, qui représente une innovation narrative.

La chaîne souhaite fédérer des auteurs, réalisateurs, et producteurs régionaux.

Concernant la collection, les trois thématiques sont pourvues, mais des propositions de projets peuvent encore être faites.

Le comité de lecture, très sollicité, se réunit tous les 2 à 3 mois.

---



## QUESTIONS COLLECTIVES

**Charte de bonne conduite** entre France Télévisions, les Producteurs et les Auteurs sur le délai de réponse après le dépôt de dossier :

- Un délai de réponse de 2 mois a été accepté au niveau national dans le cadre de cette négociation qui doit se formaliser par un accord le 19 janvier prochain au FIPADOC. Au plan régional est-ce possible ?
- Réponse : C'est beaucoup plus difficile à tenir en régions. Si tel était le cas, les réponses seraient bien moins argumentées.

**COM** : Existe-t-il une envie de la direction des antennes d'avoir un COM avec chaque région, pour celles qui n'en sont pas encore pourvues ? Réponse : C'est la volonté des équipes de F3 dans un intérêt réciproque, pour avoir des moyens supplémentaires, en échange de la mise en valeur des Régions.

A chaque déplacements la Direction des Antennes rencontre les élus régionaux pour pousser à la conclusion de COM

### **A propos de La Fabrique :**

1/ Nos adhérents se plaignent de devoir se déplacer, parfois à l'opposé de leur implantation géographique, ce qui engendre des coûts très importants.

- Caroline Laub est consciente de ces problèmes. L'organisation des plannings est en discussion contre l'engorgement, des changements sont à venir avec la Fabrique.

2/ La Fabrique demande des notes de débit, alors que France Télévisions accepte les factures. Il existe un problème de récupération de la TVA selon qu'il est fait une note de débit ou une facture, car le règlement fiscal dit que les apports en industrie ou numéraire ne sont pas soumis à la TVA en part de coproduction. Les adhérents souhaitent donc pouvoir émettre des factures à La Fabrique.

### **Questions techniques, contrats de coproduction :**

**Second Diffuseur** : Nos producteurs se plaignent de la longueur des « couloirs second diffuseur », ils proposent un couloir de 3 mois

- France 3 ne peut accepter un couloir de 3 mois d'exclusivité. Leur couloir est entre 6 et 9 mois. 6 mois comportant 2 mois d'été est trop court.
- Chaque cas est différent.
- Discussion en cours pour uniformiser cela.

**Délais de paiement** : Actuellement le paiement du numéraire est effectué de la manière suivante : 40 à 50 % à la signature, le solde à la livraison du PAD. Le délai de paiement est de 60 jours. Il n'y a plus que 2 échéances contre 3 avant. Les producteurs souhaitent 7500€ (75 %) à la signature et 2900€ (25%) à la livraison du PAD. La Coordination des antennes régionales y réfléchit.

**Communication** : Les producteurs soulignent un manque de communication autour de la diffusion de leurs productions (dates, horaires, diffusion dans d'autres régions...) qui a pour conséquence de ne pas pouvoir avertir leurs réalisateurs, partenaires...

Le SPI souhaiterait un envoi par mail aux producteurs d'une information concernant la diffusion de leurs œuvres par la gestion d'antenne ou l'administrateur, plutôt que de l'apprendre après coup. Les deux parties gagneraient en communication.

**Génériques** : Les accords actuels datent de 2007. Les producteurs demandent un groupe de travail pour une harmonisation des génériques.

- Un rendez-vous SPI - France Télévisions (au niveau national et global) est programmé le 22 novembre.

**Contenus Web** : Emmanuelle Mauger se réjouit de l'attente de nouvelles narrations (numérique interactives) et demande des précisions quant aux droits, types de contrats et financement de ces contenus.

- Cette approche est assez récente et s'inscrit dans une stratégie plus large. A ce jour, le fonctionnement se fait au cas par cas, dans une réflexion globale de visibilité sur le numérique.
- Cela peut dépendre de la destination du film : « replay » ou aux réseaux sociaux. Par exemple, des projets sur les nouveaux venus à l'écologie pourrait se décliner sur les réseaux sociaux et sur Slash ; pour la série documentaire *AZF*, la diffusion numérique a été privilégiée à la potentielle diffusion TV.
- La volonté est forte, et va même jusqu'à une réflexion sur une éventuelle co-production avec SMAD si le cas se posait.

**Captations de Spectacles Vivants** : Que font les régions dans ce domaine ?

- France 3 Bretagne précise qu'ils sont attachés à ce genre d'opérations. Actuellement, ils diffusent 3 à 4 captations par an, pour l'instant autour des grands festivals bretons.
- Olivier Daube signale des opérations croisées avec *Culturebox*, avec création de ponts pour le co-financement.

**Fiction** : Quelles sont les régions qui participent, diffusent des fictions ?

- F3 Bretagne a co-produit une fiction en langue bretonne, vendue en Ecosse, Pays-de-Galles et Irlande. Souhaite des fictions en français.
- F3 Occitanie a également diffusé une fiction en langue régionale
- C'est un souhait pour F3 Bourgogne – Franche Comté.

**Inter-Régional** : Les producteurs craignent qu'un partenariat inter-régions réduisent l'apport de France 3 à 10400€ par œuvre et non plus 10400€ par région. La volonté de la Coordination des antennes régionales est plutôt d'augmenter le financement numéraire si plusieurs régions.

En clôture de cette rencontre, Jacques Paté signale avoir appris beaucoup de choses. Il a pris des notes qu'il fera remonter à France Télévisions.

Une nouvelle rencontre est à programmer pour 2022.

Un groupe de travail plus réduit sera mis en place avec Jacques Paté et Caroline Laub sur les questions administratives, techniques et financières énoncées pendant la rencontre pour aboutir à des solutions concrètes.