

Luxembourg, du 11 au 26 Novembre 2020

A l'attention de Monsieur Jacques Brosius, responsable du département de l'intégration,  
A l'intention de Madame le Ministre de La Famille et de L'intégration

**Concerne** : Réponse à la Consultation, dans le cadre de la révision de la loi sur l'intégration

**Référence** : 2020/5519

Madame notre Ministre de tutelle,

Tout d'abord, je souhaiterais vous remercier de votre démarche pour prendre en compte nos réflexions qui sont le fruit de plusieurs années au service tout d'abord, de ma commune de résidence, en tant que Présidente de la Commission d'égalité des chances, puis comme membre actif du CNE à plusieurs fonctions, secrétaire du bureau, Rapporteur de Commission et enfin Vice-Présidente.

Nous savions dès le départ, que la mission du CNE était une cause impossible à remplir, de par les échecs des mandats précédents, mais pourtant nous l'avons fait au moins les 3 premières années... Quelles en sont les raisons, nous essayerons de nous servir de ces expériences pour étayer les analyses qui vont suivre.

Afin de vous aider à traiter toutes les réponses qui vont vous être adressées, je suivrai les questions dans l'ordre où vous nous les avez proposées. Et nous rajouterons éventuellement des points subsidiaires.

**Qu'est-ce que l'intégration ? :**

C'est la question fondamentale, que nous nous étions également posée en particulier au tout début du mandat du CNE. En effet ce terme intégration, peut avoir des connotations négatives, en particulier pour les ressortissants français, qui dénotent une volonté de forcer un processus pas toujours volontaire de la part des « intégrés ». Il manque une notion de choix, de libre arbitre et de démarche bilatérale, à savoir dans les 2 sens.

Souvent remplacé par cohésion sociale, ce terme révèle plutôt l'aboutissement du processus que la démarche elle-même. Nous avons cherché des synonymes, comme l'inclusion qui révèle aussi une volonté plus appuyée de la part de ceux qui accueillent et cela en préservant l'identité de la personne « intégrée », ce qui n'est pas évident dans le terme d'intégration, qui peut désigner une perte de sa culture, ou de ses spécificités pour mieux se fondre dans la société d'accueil.

Alors comment définir « l'intégration », je crois tout simplement que cet objectif est atteint quand les personnes qui cherchaient cet objectif, n'ont plus besoin de le placer dans leurs priorités... c'est fait ! Et souvent on le constate en regardant dans le rétroviseur.

Lors de mon mandat de Présidente de la Commission d'intégration, j'ai pu réaliser, que certains Luxembourgeois, étaient assez isolés, en recherche de travail et pas mieux lotis que des « jeunes » émigrés, en particulier ceux des

pays voisins... C'est sans doute la raison pour laquelle un certain nombre d'autochtones voient ces arrivées massives comme une menace, et les résultats des référendums en ont été la preuve.

Le travail fait sur un multiple plan, national, régional et surtout local fait la différence depuis des années. Certaines communes en ont les moyens d'autre moins, mais cela passe par la possibilité de se côtoyer, même si avec le covid les situations sont remises en cause pour l'instant.

La première façon de se sentir bien, c'est de pouvoir saluer ses voisins, et cela dépend de chacun. Certains Luxembourgeois ne se parlent même plus entre eux, non plus. Alors il est des fois plus faciles de parler à un étranger qui ne risque pas de rapporter des propos, puisqu'il connaît à priori que peu de Luxembourgeois. Cela arrive aussi très souvent à l'occasion des promenades canines... à condition d'avoir un chien !

Les communes qui faisaient l'effort de soutenir les fêtes des voisins ont accéléré les échanges dans les quartiers. Sauf que la communication n'était pas optimale, car peu de personnes en étaient au courant. Mais quand les bonnes habitudes passaient dans les us et coutumes du quartier, alors les bons vœux formulés par les mairies se sont interrompus, annihilant les efforts faits et décourageant les bonnes volontés.

Il est évident que la pierre d'achoppement est la langue, d'autant qu'elle sert également de « mur » culturel et psychologique. Et cela même en l'ayant apprise.... Cela reste un obstacle ressenti en particulier à l'accès des postes professionnels les plus intéressants et/ou rémunérateurs.

En même temps quand on demande aux étrangers qui vivent au Luxembourg, ils sont heureux et ne reviendraient pas dans leur pays d'origine, car ils adhèrent à cette liberté et au respect des individualités. En général la 1<sup>ère</sup> qualité relevée est la courtoisie, le respect civique des citoyens entre eux.

Cela passe forcément par une éducation, en particulier pour les communautés qui sont trop loin de ce référentiel, notamment, par ex sur le respect des femmes, où il y a là, pour utiliser un euphémisme, une grande marge de manœuvre.

Il est troublant de voir tant d'efforts déployés pour aider les populations allochtones, les aides, les cours de langues, les services des différents ministères, les actions des communes avec les soirées d'accueil ... et qui peuvent totalement être effacés par une communication des administrations trop abruptes, des examens de langue où les étrangers peuvent se sentir accueillis comme du « bétail » avec l'impression qu'on leur tend un piège pour les faire plutôt échouer que réussir. Nous verrons par la suite comment y remédier peut-être et d'autres aspects de ce ressenti, qui peut « monter » les communautés les unes contre les autres, plutôt que leur donner l'impulsion positive pour travailler ensemble. ...

On pourrait penser que c'est volontaire, pour créer une compétition profitable pour le pays au détriment de ceux qui seront évincés.

### **A quoi doit servir une Politique d'intégrations ?**

En tout premier lieu, la politique d'intégration doit non pas lisser les différences, mais plutôt harmoniser les politiques communales car on se rend compte, qu'il existe une compétition entre les communes en quête de subsides, elles ne sont pas prêtes à s'entraider... C'est pourtant comme cela que les meilleures pratiques émergeront et pourrons améliorer l'action du Gouvernement au niveau National. Je redonnerai l'exemple de ma commune, qui n'avait pas voulu partager lors des Assises devenues Gresil, le plan communal d'intégration mis en

place. C'est d'autant plus dommage que l'émulation profite à tout le monde. Le Gouvernement devrait trouver des pistes pour que les échanges ne soient pas vus comme une compétition, en valorisant d'avantage le partage et l'échanges de ces bonnes pratiques. En créant par exemple des parrainages entre les Communes vertueuses, et celles à la traîne, les 2 acteurs pourraient gagner en binôme, des « points » dans un concours aux subsides. Une émulation saine pour un partage de la réussite.

En 2<sup>ème</sup> lieu, une Politique d'intégration, devrait tendre à éliminer les discriminations et là on entre au cœur de la problématique. En effet, les étrangers n'osent pas, la plupart du temps, manifester leur mécontentement, ou leur ressenti, que cela soit par rapport à l'administration, ou dans des occasions de la vie privée/publique, où ils ont pu être l'objet d'humiliation raciale ou culturelle, au travail, dans la rue... Etc... Cela passe par un regard, une absence de sourire (moins d'actualité depuis le port des masques), et le plus souvent par des réflexions blessantes. La peur de se voir rejeter, fait que la plupart du temps on n'y donne pas suite.

Alors plutôt que de cristalliser les différences, des supports de communications sur les apports de chacun pourrait améliorer la vision des autochtones qui peuvent se sentir envahis. Je repense à notre Bourgmestre qui s'adressait à ses concitoyens Luxembourgeois lors des discours officiels, en leur signifiant, qu'ils n'avaient pas le choix, ... on devait accueillir les étrangers ! C'était le meilleur moyen de braquer les Luxembourgeois, car même si cela était vrai dans le fond, les plus radicaux ne pouvaient que mal le prendre et les renforcer dans l'idée qu'ils allaient subir cette « invasion ». Les termes de langages sont importants, et dans un pays multi-langues et multiculturel, c'est encore plus sensible. Un simple changement dans les termes utilisés par : « Nous avons toujours le choix, mais avons tout à gagner » a pu suffire à apaiser les esprits.

D'ailleurs les élections suivantes ont donné le bourgmestre largement gagnant et en progression par rapport aux élections précédentes.

La politique d'intégration doit aider à ce que chaque communauté se comprenne mieux, afin de garantir un mieux vivre ensemble et éviter la ghettoïsation.

Une osmose est à créer, entre les différentes communautés pour faire évoluer une société vers un futur radieux pour tous et ensemble.

### **Quelles approches d'intégration favoriser ?**

Cela dépend des objectifs, mais si c'est bien de faire croître la population Luxembourgeoise, alors il faut non seulement attirer des nouveaux résidents, mais aussi leur donner l'envie et les moyens de s'installer durablement. Finalement quand même les Luxembourgeois n'osent plus aller demander un œuf à son voisin alors c'est que tout le monde a perdu en qualité de vie (ex donné par le maire de ma Commune, qui n'osait plus demander de l'aide à son voisin)

Les Commissions des Communes sont le 1<sup>er</sup> lien avec les nouveaux arrivants et elles jouent un rôle majeur, dans l'accueil aussi bien que la rétention et la future ouverture d'esprit des primo-arrivants. Une formation à l'accueil des bureaux de la population, qui en fonction de l'employé rencontré auront un tout autre ressenti de la bienveillance avec laquelle ils sont « souhaités ».

Certaines communes ont même des services destinés à l'intégration. Cela peut être efficace, à la condition qu'elles ne deviennent pas des censeurs de l'intégration en fonction de leurs affinités... On ne peut pas plaire à tout le

monde. Et le danger est qu'elles deviennent par leur toute puissance, les juges de ceux qui sont désirables ou pas. On tombe alors dans l'arbitraire, le communautarisme ... etc...

Donner des occasions pour que les communautés s'impliquent dans leurs communes en 1<sup>er</sup> lieu par un endroit qui leur soit réservé ponctuellement (en attendant la fin de l'épidémie) comme l'envisageait le projet Lokal peut être une bonne approche. D'autant que les « étrangers » ne savent pas vers qui se tourner quand ils se pensent « victimes » d'une discrimination... Vers qui se tourner ? l'administration n'étant à priori pas neutre. Les associations très (trop) nombreuses, sont souvent regroupées ou créées par nationalité ou langue (Italiens, Portugais...)

Le CNE aurait pu jouer un rôle de rapporteur de problématique spécifique mais son manque de visibilité pour les populations étrangères en particulier, n'en fait pas pour l'instant un interlocuteur ou un « veilleur » pour le bien-être publique.

L'Éducation, la Formation et l'apprentissage des langues sont les 3 piliers les plus essentiels d'une bonne intégration, encore faut-il que l'école accueille de manière positive des enfants déjà mis en difficulté par le déracinement, le changement de langue et de repères, quand leurs parents n'ont pas eux-mêmes des problèmes importants comme ceux des parents isolés. Ils partent alors dans la vie avec un double ou triple handicaps. Si l'on ajoute à cela les brimades habituelles entre les enfants, voire même entre les parents Luxembourgeois, vis-à-vis des parents déjà affaiblis par leur enfant, peut conduire à des situations dramatiques bien qu'inutiles. Un harcèlement tellement difficile à vivre, et cela même avec des familles mixtes (un des parents Luxembourgeois), que les dernières solutions s'avèrent de sortir l'enfant du milieu scolaire Luxembourgeois pour l'envoyer dans des structures en Belgique par exemple. Ce sont des enfants qui seront traumatisés à vie et des parents pour qui la vie est gâchée pour .... rien ! Juste ne pas avoir trouver le bon interlocuteur pour les aider à trouver la meilleure solution. Et surtout un moyen pour arrêter le mobbing devrait être mieux explicité dans les écoles, par des jeux de rôles entre les enfants, qui comprendront ce que la victime ressent et apprendront à la victime à se défendre.

Les structures devraient être plus mobiles. C'est aux étrangers résidents depuis plus longtemps d'aider les autres étrangers à s'intégrer en quand ces premiers prennent la Nationalité Luxembourgeoises, et bien les faire évoluer vers d'autres fonctions en laissant la place à d'autres étrangers, ainsi on créerait un cercle vertueux, où chacun sait qu'il pourra trouver sa place. ... Cela devrait être aussi le cas au CNE.

### **Qui sont les personnes concernées et quels sont leurs besoins ?**

A priori l'intégration concerne plutôt des personnes arrivées sur le sol Luxembourgeois depuis moins de 7 ans, car l'on sait qu'au-delà de 5 ans les personnes étrangères repartent beaucoup moins. Les besoins qui ressortaient dans les différences enquêtes que nous avons faites, auprès des associations d'étrangers, et lors du Festival des Migrations, sont :

- 1 le travail, l'accès à un travail intéressant et de qualité
- 2 le logement comme tout le monde peut s'en douter

### 3 la Formation/ l'Education et la reconnaissance des diplômes en particulier pour la zone hors EU

Puis vient la langue, bien qu'elle soit souvent impliquée dans l'accès au travail.

Les frontaliers sont un bon révélateur des difficultés à s'intégrer...Car il y a 2 grands types de frontaliers, ceux qui l'ont choisi, car par exemple le prix de l'immobilier est plus accessible, et ils se sentent mieux dans leur berceau culturel.

Et ceux qui subissent la situation, soit voulue, soit forcée. Par ex, quand les résidents ont dû quitter le territoire Luxembourgeois, entraîné par la perte d'une aide par exemple, un divorce, qui fragilise souvent les femmes en particulier au Luxembourg. Il n'y a pas de prise en compte, du fait que les couples ou les familles qui arrivent, reposent souvent sur un seul revenu. Alors, si la femme ne travaille pas et que le divorce se produit, elles auront d'autant plus de difficulté à retrouver un travail en plus de leur charge de famille dans un pays qu'elles connaissent mal, sans réseau,(un de facteurs crucial au Luxembourg).

Ne pouvant se loger dans les niveaux de prix exercés au Luxembourg, elles devront quitter le territoire et perdront toutes les aides auxquelles elles auraient pu avoir droit en restant ! Une situation infernale.

Là encore un interlocuteur plus neutre, pourrait les aider, car la honte de demander de l'aide, en particulier à un citoyen autochtone, peut paraître impossible à surmonter pour des personnes fragilisées. Or si certains citoyens peuvent penser que ces personnes nécessiteuses ne sont pas désirées, ils oublient que les enfants de ces foyers modestes pourront devenir les futurs inventeurs d'un pays moderne (On vient de le voir avec l'entreprise BioNtech en Allemagne créé par des descendants de migrants turcs)

Pour les frontaliers qui circulent tous les jours, le télétravail a largement participé à réduire leur temps passé dans les embouteillages depuis début mars, à réduire la pollution (qu'ils subissent dans les transports aussi) et le stress engendré par les embouteillages ou la surpopulation dans les transports en commun... sans compter les retards, les incivilités, et les risques physiques...(accidents...)

De grands efforts ont été faits pour les transports en communs, mais les circuits de mobilité douce sont encore peu développés, cela libèrerait pourtant les routes en accès de la ville pour ceux qui ne peuvent faire autrement que de prendre leur voiture. Une grande étude sur la façon de circuler et le type de trajet réalisé, révélerait sans doute que la plus-part des résidents font entre ¼ et 1/3 du tour de la ville de Luxembourg dans un sens ou dans l'autre, et s'ils veulent utiliser des vélos, trottinettes ou autres ils le font au péril de leur vie, car il n'existe aucun axe sans voiture.

#### **Le cadre législatif et les institutions actuelles, permettent-ils de répondre à ses besoins.**

Si l'on suit le raisonnement depuis le début, il est évident que la réponse est non. Une loi de 2008, qui a donc plus de 12 ans, ne peut pas répondre à des besoins qui ont évolué plus qu'ailleurs de par son accroissement de population, d'une origine multiple et une double nationalités possible qui a changé aussi la donne.

Le CNE n'a jamais pu travailler sereinement, pourquoi ?

La représentation multipartite était une bonne idée sauf que l'on retrouve les travers de la société, avec des Luxembourgeois natifs, présents en étant persuadés qu'ils sont davantage là pour « surveiller » ou « contrôler » le bon travail exécuté par les « étrangers », sans produire ou s'investir dans les Commissions et les Groupes de Travail. Des étrangers qui se sentent surveiller et juger, sans une aide réelle, ne peuvent que finir par ressentir une très grande frustration et une injustice, d'autant que la mission colossale, n'est pas du tout indemnisée ni valorisée. Et pour finir des membres qui après avoir acquis la double nationalité luxembourgeoise, ne se rendent pas compte, qu'ils prennent des positions pour empêcher d'avancer les étrangers, et cela peut-être non consciemment.

Un des problèmes des plus récurrent constaté également dans la récente étude de LISER sur les multi-nationalités, est le décalage de culture, quand s'exprimer en hurlant sur quelqu'un paraît normal pour l'un et extrêmement blessant pour un autre, en particulier pour les communautés moins avancées sur la place de la femme dans la société ou la hiérarchie. On peut mesurer d'ailleurs le retard criant des femmes dans les postes à haute responsabilité au Luxembourg. Une loi sur la parité devient indispensable si on veut réellement aider les femmes étrangères à mieux s'intégrer. Car il y a un nombre de diplômées impressionnant qui doivent se contenter de travaux largement inférieurs à leur compétence, entre le plafond de verre, lié à la langue, la nationalité (Luxembourgeoise) et le fait de ne pas être un homme avec un réseau... Les embûches sont presque infranchissables.

Le cadre législatif doit donc être couplé avec des quotas, hommes/femmes, Luxembourgeois/étrangers, si l'on veut accélérer le processus.

Le CNE pourrait être un excellent organe, s'il était d'avantage valorisé et entendu, par des communiqués de presse régulier et soutenu du Ministère, on verrait que cela n'est plus un organe « contre » comme pourrait l'être les syndicats mais « pour » une volonté réelle « d'intégration » / « inclusion ».

Nous nous sommes longtemps demandé si le CNE devait être « attaché » à un Ministère de Tutelle, alors que sa mission est transversale (Ministère des Affaires étrangères, Éducation, Logement...) et s'il ne devait pas être rattaché au 1<sup>er</sup> Ministre, ou si cela n'était pas possible être au moins inclus dans les travaux de la Chambre.

En absence de professionnalisme dans le sens où les membres ne sont pas rémunérés pour cela, on ne peut évidemment pas compter sur une veille systématique des lois qui peuvent impacter la vie des étrangers et donc le bien vivre ensemble à long terme. Dans tous les cas un RDV régulier et fixé pour rencontrer le ministre de tutelle ne pourrait qu'avoir un effet positif pour la construction des échanges et la bonne orientation des travaux.

L'idée d'inclure les CCCI à la construction du futur organe du Conseil National du vivre Ensemble, paraît une excellente chose, à la condition que cela n'amplifie pas la politisation déjà trop prégnante du CNE actuel.

En effet, on sait pertinemment que les maires choisissent les membres des commissions consultatives en fonction de leur couleur politique, cela empêcherait l'accès à des membres totalement neutres mais impliqués dans la réussite du Mieux Vivre Ensemble.

Dans tous les cas des renouvellements réguliers des membres défaillants par des règles simplement préétablis, en fonction de l'assiduité et la contribution des futurs membres est indispensables. Des quotas liés aussi aux Nationalités paraissent équitables. Mais le droit de vote devrait être réservé aux étrangers avec un avis consultatif pour les Luxembourgeois. Ainsi les Étrangers auraient le droit de prendre la nationalité durant leur mandat, mais perdrait leur droit de vote, on verrait ainsi leur réelle implication pour aider leurs anciens collègues étrangers. Si non ils seraient remplacés, car il y a sûrement de nombreux candidats prêts à remplir ses missions, qui donnent l'occasion de s'exercer à la démocratie et prêts à partager leur compétence, leur savoir et leurs bonnes idées.

**Quels sont les instruments, mesures et procédures indispensables à la mise en place d'une politique d'intégration cohérente ?**

C'était l'objet de ma question à Monsieur Jacques Brosius quand nous nous étions rencontrés pour la 1<sup>ère</sup> fois...

Quels sont les KPI (Key Performance Indice) mis en place pour mesurer l'efficacité de la politique d'intégration. Et surtout, les points d'améliorations et les moyens d'y parvenir.

Une récente étude a montré que depuis quelques années le Luxembourg a fait un pas de géant dans la qualité et le résultat de son intégration. Il est notablement crucial que les étrangers se sentent suffisamment bien au Luxembourg pour qu'ils aient envie de donner le meilleur à leur pays d'accueil.

L'un des facteurs majeurs de succès, est sans aucun doute, le nombre de bénévoles, le nombre de membres dans les Commissions consultatives prouvant l'implication dans la société civile. Le résultat obtenu au Luxembourg est sûrement très positif à la vue du nombre d'associations actives et le nombre d'étrangers présents dans les Commissions Communales Consultatives.

Un autre indice est celui de vote des étrangers aux élections et là le résultat en est plus mitigé. A ce propos, quand la communication est renforcée l'amélioration du vote des étrangers s'améliorent d'autant, comme cela a été le cas à Strassen aux dernières élections communales.

Le taux d'étrangers dans chaque secteur économique en fonction des différents niveaux hiérarchique serait également un bon révélateur de l'intégration, en distinguant également le genre et l'origine.

Une enquête annuelle avec les mêmes sondés, en ligne annoncée dans la presse analysant le ressenti des étrangers pourraient avoir l'avantage de mesurer l'évolution de la démarche d'intégration dans le temps.

Enfin le CNE pourrait jouer un rôle majeur comme nous avons pu l'observer lors de l'enquête en début d'année au Festival Migration et qui a révélé un taux de discriminations observées ou vécues assez élevé ! Avec 25% des personnes sondées qui ont pu être témoin de discrimination sur la nationalité et 20% de discrimination par rapport aux Langues, la marge d'amélioration est importante.

Dans 2/3 des cas les interviewés lors du Festival des Migrations 2020, ne connaissaient ni le CNE, ni les Commissions Consultatives Communales d'Intégration.

Une meilleure collaboration entre toutes les instances et les asbl, CEFIS, CNE .. etc permettrait une synergie des efforts plutôt qu'une mise en compétition, même si l'émulation peut avoir des effets vertueux. Il existe une déperdition des efforts et une perte d'informations importantes. Un travail commun pourrait accélérer les processus d'intégration et des prises de conscience collective.

### **Le rôle des différents acteurs : Gouvernement, communes, institutions, fédérations, société civile et citoyens ...**

Pour l'instant, l'impression générale est une avancée en parallèle des différentes instances... Les CCCI se réunissent mais n'invitent pas le CNE, ni ne répondent à leurs appels, ni n'envoient leur rapport d'intégration (en 3 ans nous avons reçu moins d'une dizaine de rapport d'intégration communal). S'il existait une occasion de se rencontrer

comme lors du GRESIL, il s'introduirait une rencontre régulière et l'occasion de travailler ensemble pour une meilleure compréhension de nos objectifs qui sont finalement communs. Des rencontres également plus régulières entre les membres du CNE et les différents ministères permettraient également une meilleure chance de prise en compte des avis produits, et une sollicitation pour être d'avantage saisi pour le CNE. De même que mentionné plus haut des échanges réguliers entre les commissions du CNE et la Chambre des députés et leur Commission accélérerait une meilleure compréhension de part et d'autre. Ceci étant, il est évident que la charge totalement bénévole peut difficilement s'adapter à des exigences aussi nombreuses, régulières et « mandatory ». C'est la raison pour laquelle les membres du CNE les plus actifs prônent l'introduction d'une « indemnité » à la hauteur des enjeux, sans pour autant professionnaliser les mandats. Car alors on se retrouverait dans les mêmes conditions que dans les ministères et les Gemeng, des inerties pour cause de rente de situation, perdant l'intérêt d'un renouvellement régulier, gage d'une vision la plus exhaustive possible de la situation des étrangers et de leur « intégration ».

### **Conclusion :**

L'intégration est un processus complexe, où tous les acteurs, ne partent pas du même point. Aussi diverse, qu'il y a de situations, entre les réfugiés, les demandeurs de Protection International, les émigrés des pays tiers, ou ceux de l'espace EU et enfin des pays frontaliers. Les étapes peuvent être longues ou accélérées en particulier pour ceux qui ont des facilités pour les langues, mais l'aboutissement est bien l'acquisition de la Nationalité Luxembourgeoise. Cela peut paraître frustrant pour des étrangers qui font l'effort sans y parvenir, de voir des citoyens l'ayant acquise sans grand effort, sans même y vivre. Peut-être que dans le futur l'épreuve sera modulée en fonction de l'implication de chaque étranger dans la vie sociale, collective et économique.

Je tiens particulièrement à vous remercier, d'avoir bien voulu nous donner l'occasion de terminer notre mission en particulier sur la réalisation d'un rapport d'intégration.

Il est dommage que le CNE est été confondu avec un lieu de confrontation politique. Il est vrai que les membres élus devaient apprendre à travailler ensemble, alors que les décalages d'éducation et de culture pouvaient être important. Une forme d'agressivité pouvait paraître normale à certaines nationalités et très irrespectueuses pour d'autres. Même si en règle générale, on pouvait observer que ces décalages s'observaient le plus souvent en présence d'un membre bien particulier.



Aussi une formation préalable pour connaître les rudiments de la communication, comment avancer des arguments, sans agresser son interlocuteur, aiderait sûrement à produire un travail apaisé.

Christine Hugon, Dernière Vice-Présidente 2020

Copie pour compétence :  
Directeur du Département de L'Intégration