



COMPTE-RENDU DE LA REUNION DU CONSEIL DE CONCERTATION LOCATIVE DU 27 MAI 2020

PRESENTS :

Confédération Nationale du logement : Martine Declercq, Marie Catherine Marc

SLC-CSF : Pierre Spinat, Laura Bonnefond

Consommation Logement et Cadre de Vie (CLCV): Doris Nicout, Nicole Baudry

AFOC 75 : Claude Sopoglian, Rahma Ghatou

DAL : Guillaume Martinage, Céline Delprat

CGL : Agnès Pinard

RIVP : Serge Contat, Tassadit Cadiou, Virginie Blin-Denis, Simon Molesin, Nathalie Marivoet

La réunion du Conseil de concertation locative du 27 mai dernier s'est tenue en visio-conférence compte tenu de l'état d'urgence sanitaire, en place.

Le contexte : suite à la Charte commune entre le mouvement HLM et les cinq associations nationales de locataires siégeant à la Commission Nationale de Concertation la CLCV a adressé une demande de réunion d'un CCL à la RIVP.

Un seul point a été inscrit à l'ordre du jour : Exposer aux organisations membres du CCL les mesures mises en place par la RIVP en faveur des locataires fragilisés économiquement et socialement par la crise sanitaire liée à **l'épidémie de COVID 19**. Pour ce faire la RIVP a fait parvenir en date du 20 mai une note reprenant l'ensemble des actions mises en œuvre.

M. Contat rappelle que l'organisation alternative mise en place par la RIVP depuis le 17 mars a eu comme objectif de :

- Respecter les consignes gouvernementales
- Assurer les fonctions essentielles de la société
- Tenir compte du volet transport, qui est un enjeu fort en IDF

La RIVP réfléchit actuellement à l'après 2 juin pour poursuivre le mouvement de déconfinement, avec toujours comme principe général de rester attentif au respect de gestes barrières, afin de contribuer à la maîtrise de l'épidémie.

Il précise également qu'un Conseil d'administration se tiendra le 4 juin prochain et que la RIVP a lancé une enquête flash auprès des locataires afin de recueillir leur ressenti sur l'impact du Covid-19 sur l'activité de la RIVP et sur la vie dans leur résidence

Il invite ensuite T. Cadiou à présenter la note qui a été diffusée le 20 mai dernier, en vue de la présente réunion.

En préambule, elle tient à remercier les associations de locataires qui ont accompagné la RIVP et ses équipes pendant cette période complexe, au cours de laquelle la RIVP a dû adapter son organisation interne au fil de l'eau.

Elle précise également que deux organisations de locataires ont fait parvenir des questions pour la CLCV et des propositions pour le DAL sur la note transmise : la RIVP tentera d'y répondre au fur et à mesure de la présentation du document.

La note s'articule en 3 points :

1. Les mesures prises par la RIVP concernant le paiement des loyers et des charges

• Mesures concernant le paiement des loyers

Il est indiqué en préambule qu'aucune procédure contentieuse ne sera engagée par la RIVP sans prise de contact préalable avec le locataire ayant contracté une dette de loyer depuis le début de la crise sanitaire actuelle. Le principal enjeu est bien de prendre attache auprès du locataire qui rencontre des difficultés afin qu'une solution adaptée soit mise en œuvre, dès les premiers impayés de loyers.

Cas 1 : le locataire se manifeste auprès de la RIVP

- Le Service Relation Locataire reste le point d'entrée unique pour tout locataire rencontrant des difficultés financières consécutives à la crise en cours
- Le locataire est orienté, sans délai, vers son chargé de clientèle (CDC) pour un examen personnalisé de sa situation et pour trouver une solution adaptée à chaque situation
- Le CDC bénéficie si besoin de l'appui des services sociaux et contentieux pour l'aider à dresser un diagnostic de la situation.

Cas 2 : le locataire ne se manifeste pas auprès de la RIVP

La vraie difficulté concerne les locataires qui ne se manifestent pas auprès de nos services malgré les actions de communication et les informations mises en place par la RIVP, pour les inciter à le faire.

Il est déterminant que le contact avec le locataire soit établi, le plus en amont possible, afin de mobiliser les aides existantes.

En temps normal, les locataires en défaut de règlement sont destinataires de 2 relances avant l'envoi d'une mise en demeure :

Type de courrier de relance	Quand	Volume mensuel
Relance R1	12/13 du mois en cours	7000
Relance R2	20/22 du mois en cours	4300
Mise en demeure	10 du mois suivant	entre 700 et 1000

La relance 1 concerne pour une grande majorité des locataires présentant régulièrement des retards de paiement. Ces locataires sont connus des CDC qui gèrent en moyenne un portefeuille de 1 050 logements.

Bien que chaque CDC réalise, dès l'apparition de la 1^{ère} difficulté de règlement, un suivi personnalisé, les volumes concernés par la relance 2 ne leur permettent pas une prise de contact systématique (téléphone, sms, mail, courrier...) avant envoi de la mise en demeure.

C'est pourquoi une relance 3 a été mise en place, avant envoi de la mise en demeure, car avec des volumes de 700 à 1000 locataires potentiellement concernés, le CDC a obligation de tout mettre en œuvre pour prendre attache auprès du locataire concerné.

M Contat précise qu'il n'y aura pas de passage à la phase contentieuse sans contact avec le locataire, plus celui-ci sera fait rapidement, plus les solutions à mettre en œuvre seront efficaces.

A noter que :

- La rédaction des courriers de relance a été revue afin de tenir compte du contexte actuel et inciter les locataires en difficulté à se rapprocher de nos services. La RIVP s'engage à communiquer les modèles de courrier.
- Une communication ciblée a été mise en œuvre à l'attention des locataires d'habitation exerçant une professions libérale ou travailleurs indépendants (etc...) les invitant à prendre connaissance des aides gouvernementales et nous contacter en cas de difficultés le temps pour eux de libérer ces aides. Même si ces locataires ont fait l'objet d'un contact direct (du fait de leur statut) il ne s'agit pas d'une catégorie de locataires suivie de manière spécifique. Leur situation est traitée comme tout locataire d'habitation rencontrant des difficultés.

Les solutions proposées :

- Un plan d'apurement adapté aux ressources du locataire sera proposé à chaque locataire afin de solder sa dette, selon sa capacité : étalement sur 6 mois qui pourra être étendu à 24 mois, si la situation le justifie.
- La diversité des situations des locataires impactés par la crise COVID (retraité, familles modestes avec RSA, chômage partiel) implique de trouver une solution adaptée à chaque situation : plan d'apurement adapté, mobilisation des aides sociales lorsqu'elles ne sont pas créées, changement de logement à moyen terme ...

Discussions :

- Le SLC-CSF constate le rôle pivot des CDC dont le travail d'accompagnement individualisé va s'accroître et demande si les effectifs de chargés de clientèle sont suffisants pour gérer la situation :

Concernant la surcharge éventuelle, T Cadiou rappelle qu'un certain nombre d'activités sont en veille et que l'état actuel du nombre de locataires concernés, peut être absorbée. Il est précisé qu'au regard du portefeuille actuel des CDC (1 050 logements), les équipes de la RIVP ont la capacité de mettre en œuvre cet accompagnement si le volume de locataires se stabilise autour de 1 000 locataires ; au-delà, la question de renfort temporaire se posera mais la RIVP avisera en temps voulu, en fonction de l'évolution de la situation.

Serge Contat précise que la RIVP mettra les moyens nécessaires, y compris en terme de personnel pour accompagner les locataires qui le nécessitent.

- Pour la CLCV, il va falloir être inventif dans la manière de mobiliser les locataires par un appui ponctuel le plus tôt possible, par exemple un recours à des entreprises de service voire prise en charge de ces appels par d'autres locataires.

Il est précisé qu'au-delà du rôle des CDC, l'ensemble des services de la RIVP travaillant sur ces sujets, notamment les services sociaux et contentieux, ont tous pour principal objectif de trouver des solutions pour aider les familles concernées. La procédure contentieuse reste l'ultime recours pour faire réagir le locataire.

La CLCV trouve que les délais annoncés sont trop longs pour l'envoi des relances : pour la RIVP, il faut attendre le suivi de l'évolution des situations à fin mai pour adapter le calendrier, si nécessaire. En effet, il n'est pas utile d'intervenir dès la relance R1 compte tenu de la masse que représentent les locataires qui ont juste un retard de paiement (parfois récurrent pour certains). La CLCV demande à être destinataire de l'analyse qui sera faite.

La RIVP s'engage à communiquer le suivi mensuel de la situation.

- Le DAL rappelle que du fait de la crise, environ 6 millions d'habitants voient leur revenu baisser ou disparaître (étude de l'IRES).

Le DAL demande au gouvernement la mise en place des mesures suivantes et demande à la RIVP de se positionner sur:

- Un moratoire sur les loyers, c'est à dire la suspension des sanctions à l'encontre des locataires en impayés de loyers qui prévoit l'apurement des dettes des locataires en difficulté et l'effacement des loyers du confinement, par une loi et des financements publics.
- Un moratoire sur les expulsions, c'est à dire l'arrêt des expulsions et des procédures, y compris des actes d'huissier.
- Plus généralement : le relèvement de l'APL, l'arrêt des expulsions, la baisse des loyers, la réalisation massive de vrais logements sociaux la réquisition des logements vacants pour les sans-abris et les très mal logés.

Au sujet des mesures mises en place par la RIVP, le DAL rappelle que le contact avec les locataires est impératif et qu'il doit se faire vite. Il demande que les délais de paiement puissent aller jusqu'à 24 mois, que des effacements de dettes soient prévus et la suspension des procédures d'expulsion (pas d'envoi d'acte d'huissier, pas d'entame ni poursuite de procédure) jusqu'au 31 mars 2021.

La RIVP précise que le plan de règlement peut aller au-delà des 6 mois quand la situation le justifie mais avec une validation du responsable d'agence. L'objectif est bien de trouver une solution pérenne et non de repousser la recherche d'une solution.

La RIVP s'engage pour tout locataire rencontrant des difficultés dans le paiement du loyer ou charges de son logement, dues à une perte ou baisse de revenus en raison de la crise sanitaire :

- 1 - à prendre, par tout moyen, contact avec le locataire,
- 2 - à mettre en place un suivi personnalisé,
- 3 - à intégrer dans le plan de règlement des reports d'échéance,
- 4 - à établir des plans de règlements pouvant aller jusqu'à 24 mois,
- 5 - à n'engager aucune action contentieuse sans contact préalable avec le locataire.

- Mesures engagées pour mobiliser les partenaires intervenant en matière de prévention des impayés

N. Marivoet expose les contacts pris par la RIVP avec les principaux acteurs impliqués dans le processus d'aide comme l'ADIL le FSL ou la CAF afin de mobiliser l'ensemble des partenaires.

Concernant le FSL, le principal objectif est que cette instance reprenne rapidement son activité avec la mise en place d'un mode de fonctionnement dématérialisé pour les nouveaux dossiers de locataires (le stock restant traité suivant un mode papier).

La dématérialisation du process FSL est en cours de mise en place depuis le début du déconfinement, notamment pour l'aide à la constitution de dossier et réduire les délais de traitement par les services de la Ville et la CAF : but = évaluer les volumes et trouver des solutions.

Concernant la CAF, il a été décidé qu'il n'y aurait aucune transmission d'impayés jusqu'en septembre 2020 afin d'éviter toute rupture de droits

La RIVP s'engage :

- 1 - à activer au plus vite les droits à l'APL /AL,
- 2 - à saisir tous les dispositifs permettant de solvabiliser les locataires en difficulté : Fonds de Solidarité Logement (FSL), dispositifs Ville...
- 3 - à suspendre la saisine de la Caisse d'Allocations Familiales durant la période de crise sanitaire.

- Mesures concernant les régularisations de charges

Les locataires créditeurs suite à la régularisation des charges 2019 ont déjà été remboursés : cela représente 38 100 locataires.

Pour les locataires débiteurs, facturation décalée en juillet 2020 avec application d'un étalement dans les conditions suivantes:

- Etalement automatique sur 6 mois, pour tout locataire présentant un solde débiteur supérieur ou égal à 50 €, avec un montant minimum de 30 € par échéance.
- Possibilité de contacter le SRL pour modifier les conditions de l'étalement (durée, montant différent).

Au regard des dépenses prévisionnelles, les acomptes ont été revus à la baisse sur 450 groupes (dont la liste sera diffusée au CCL) en mai 2020. Pour les groupes débiteurs, l'objectif demeure bien d'ajuster les acomptes au plus près des dépenses réelles.

Concernant les prestations d'entretien récupérables sur les locataires qui n'ont pu être réalisées pendant la période de confinement, S Molesin indique que plusieurs éléments doivent être pris en compte.

Tout d'abord, la priorité a été donnée à une reprise en sécurité des différentes interventions. Ainsi, 70 plans de reprise ont été validés par la RIVP avec les prestataires et 14 sessions de sensibilisation ont été réalisées.

Ensuite, la RIVP confirme qu'il a été décidé de décaler dans le temps les prestations qui n'ont pu se réaliser pendant le confinement et non de les annuler.

Enfin, le RIVP est vigilante à limiter au maximum les surcoûts liés à la mise en œuvre des gestes barrières (délais de réalisation plus long du fait de la distanciation physique par exemple).

Cela se met en place au fil de l'eau, le temps des négociations et du contrôle des plans de reprise.

Discussion :

- Pour le SLC-CSF, la question de la baisse des acomptes ne peut se faire que dans le cadre de la mise en place du budget prévisionnel des charges 2020, conformément aux dispositions légales, ce budget prévisionnel devant être soumis aux responsables des Associations locales pour validation.

Pour le SLC-CSF, il est essentiel que cette pratique RIVP soit respectée.

La RIVP répond que cela n'a pas été fait du fait de la période et que cela n'est pas fait systématiquement car les associations sont variablement sensibilisées sur le sujet et que bien souvent, celles-ci ont été associées aux discussions, notamment quand la baisse est justifiée par la renégociation d'un contrat ou la réorganisation du gardiennage.

La RIVP s'engage à étudier la systématisation de ce point. En effet, des délais sont à respecter pour tenir compte du calendrier de la facturation, les engagements doivent donc être réciproques.

Le SLC-CSF demande que les prestations non réalisées ne soient pas facturées dans les charges des locataires et que des indicateurs sur l'activité des prestataires en 2020 soient réalisés (ceux qui ont continué à intervenir, ceux ont assuré les urgences ou pas, sondage sur le fonctionnement des loges...). De même, il demande des indicateurs permettant de suivre l'activité des services RIVP (ex : gardiennage...).

- La CLCV demande une baisse générale des provisions de charges, tout en tenant compte d'une marge nécessaire afin d'éviter des soldes débiteurs.

Selon la CLCV, certains locataires débiteurs auraient été prélevés en mai ? Il faut également baisser les provisions de charges trop élevées, afin de libérer du pouvoir d'achat pour les ménages qui rencontre des difficultés.

Pour le SLC-CSF, il ne faut pas se lancer dans des analyses simplistes. En effet, une régularisation de charges créditrice n'est pas synonyme de trésorerie au profit du bailleur qui se ferait sur le dos des locataires.

A titre d'exemple, S Molesin explique la baisse des charges 2018 par la renégociation à la baisse par la RIVP du prix du gaz (qui n'avait pas été anticipé dans les acomptes 2019).

La CLCV fait remarquer qu'il existe des disparités selon les agences sur la question des charges et demande une réunion sur le sujet ou un groupe de travail spécifique ainsi que sur le dysfonctionnement des loges.

- Pour la CNL 75, les charges récupérables 2020 doivent être subordonnées à la réalité du service rendu : il faut pouvoir mesurer que les charges sont conformes à la réalité.

S. Molesin précise que, pour les prestataires ayant dû suspendre leur activité, une vérification marché par marché a ou sera réalisée pour s'assurer de la réalisation effective des prestations reportées (principalement contrat robinetterie, EM/OM, espace vert). Mais cela suppose un bilan qui prendra quelques temps afin d'analyser la réalisation ou non des prestations, la nouvelle programmation des interventions non réalisées et les nouvelles conditions d'intervention.

La RIVP n'a pas eu recours à des marchés de substitution.

Pour conclure, tout le monde s'accorde pour que le contexte actuel n'entraîne pas de majoration des charges locatives supportées par les locataires.

Pour les locataires, ayant une régularisation débitrice, en difficulté de paiement due à la crise, leur situation est traitée suivant les conditions retenues dans le cadre de l'aménagement du paiement des loyers et charges et de la mobilisation des aides afférents.

- La question de la suspension des procédures contentieuses pour les locataires en impayés de loyer

Pour rappel, le gouvernement a prolongé la période de trêve des expulsions jusqu'en juillet et une communication de la Mairie de Paris en date du 15 mai 2020, précise que sur Paris, cette trêve sera prolongée jusqu'en octobre 2020 par les bailleurs sociaux parisiens, donc par la RIVP.

Face à l'ampleur de la crise actuelle, la RIVP s'est organisée pour procéder à un traitement préventif le plus en amont possible des nouveaux impayés : le principe est d'éviter de recourir aux procédures contentieuses pour les locataires touchés par cette crise.

A la CLCV qui s'interroge à quoi sert d'engager une phase contentieuse du fait de la trêve des expulsions annoncée, il est répondu que dans certains cas, la procédure judiciaire est parfois le passage obligé pour mettre en place une solution sociale, voire pour entrer en contact avec le locataire, ce qui permet de trouver une solution sociale.

Sans ce contact, aucune solution sociale n'est possible et laisser une dette s'aggraver ferme la porte à des solutions qui auraient pu être mise en œuvre.

La RIVP rappelle qu'il n'y aura pas d'expulsion pour motif d'impayé mais que les autres procédures se poursuivent notamment pour les troubles de voisinage, les sous location type Rbnb, les substitutions d'occupants...

Concernant la suspension des différentes des procédures, la RIVP considère que ce n'est pas une idée à généraliser car il faut inciter les locataires à réagir et pour certains, le passage au contentieux est un élément déclencheur, contrairement à une démarche amiable.

N. Marivoet précise que même saisi d'un dossier, le service contentieux reste toujours dans une démarche de solution sociale : la prise de contact demeure la priorité pour établir un diagnostic financier et social de chaque locataire qui bascule dans l'impayés. Le passage au contentieux permet également de mobiliser le concours de certains services extérieurs (préfecture de police, ville de Paris) dont l'accompagnement ne peut être enclenché qu'après ouverture de cette phase.

Pour le DAL, la terminologie « contentieux » est anxiogène pour les locataires et le passage au contentieux par l'envoi d'actes d'huissier n'est pas une réponse adéquate de la part d'un bailleur social.

Il demande un délai de deux ans de moratoire sur les expulsions et rappelle que le paiement du loyer et le fait de pouvoir conserver son logement est un enjeu essentiel pour bon nombre de locataires fragilisés.

Il faut un diagnostic approfondi de la situation des locataires, d'autant que l'on connaît les populations impactées (10% de la population française dont les familles avec enfants, les familles monoparentales avec enfants, les locataires en sur occupation sont prioritaires).

S. Contat précise qu'il ne faut pas confondre les responsabilités de chacun, celle relevant de l'Etat et celle des bailleurs : l'abondement des FSL a été portée au niveau parisien mais une fin de non-recevoir a émané du ministère : chacun doit assurer ce qui relève de sa responsabilité.

Concernant la trêve des expulsions, le DAL précise que pour eux, cela ne concerne pas que l'exécution de la décision d'expulsion mais que cela implique la suppression des mises en demeure, des assignations et de tout acte de procédure jusqu'en mars 2021 (cf position Paris Habitat) : la RIVP ne partage pas cette position et précise que l'expérience montre que le passage au contentieux a permis de sauver des familles.

Concernant les procédures contentieuses pour impayés de loyer durant la crise sanitaire, la RIVP s'engage :

- 1 - à suspendre les expulsions relevant d'un impayé jusqu'au 31 mars 2021,
- 2 - à n'engager aucune action contentieuse sans contact préalable avec le locataire,
- 3 - à privilégier des solutions sociales, même en phase contentieuse.

• Mesures concernant les locaux professionnels

Concernant les locaux commerciaux, il est indiqué qu'une délibération commune aux bailleurs liés à la Ville de Paris sera présentée au prochain CA pour détailler les mesures prises pour accompagner les locataires commerçants, durement impactés par la crise.

2. Les mesures prises en faveur de l'accompagnement des locataires les plus fragiles

N. Marivoet rappelle ce qui a été réalisé auprès des locataires les plus fragiles tel que détaillé dans la note remise en vue de la réunion :

- 96 00 appels passés et les retours locataires sont bons.
- Peu de portage de repas ont été mis en place.
- 10 000 locataires bénéficient encore d'appels de courtoisie
- Distribution de colis alimentaires sur certains immeubles en QPV (inscription préalable auprès des Services sociaux)

Toutes ces actions vont se poursuivre, autant que de besoin

Il est indiqué que les appels de solidarité ont révélé les intuitions que la RIVP avait : un travail social doit être mené vis-à-vis des personnes âgées et isolés.

3. Les moyens d'échange et de contacts développés envers les locataires

T. Cadiou détaille toutes les actions qui ont été réalisées depuis la mi-mars pour informer ou sensibiliser les locataires.

4. Autres mesures prises

Outre le volet sécurité et attributions de logement évoqués dans la note, d'autres sujets ont été abordés :

- Reprise des travaux dans les logements

La CNL 75 demande si les travaux programmés dans les logements sont décalés ou reportés en 2021.

Il est répondu que :

- Pendant le confinement, seules les interventions urgentes ont été maintenues.
- Depuis le 11 mai, la reprise des interventions s'est organisée progressivement afin de respecter les règles de sécurité (validation des modalités d'intervention). Cette reprise concerne les travaux réalisés dans les parties communes, les travaux réalisés dans les logements vacants. Pour les travaux type Réhabilitation/Plan Climat une communication préalable site par site sera réalisée
- La reprise des travaux en milieu occupé n'est pas d'actualité à l'exception des travaux qui revêtent un caractère d'urgence. La reprise sera progressive en fonction de l'évolution de l'épidémie et des possibilités d'intervention, ainsi qu'en fonction des demandes des locataires. Les modes opératoires sont en cours d'élaboration mais la gestion au cas par cas restera la règle.

- Protocole punaises de lit

Concernant les punaises de lit, les interventions ont été à l'arrêt jusqu'au 11 mai dernier sauf certaines urgences qui ont continué à être traitées.

Depuis le déconfinement, les interventions de traitement des punaises de lit ont repris dans leur totalité.

En parallèle, le travail de moyen/long terme se poursuit avec :

- Le renouvellement du marché en cours afin de disposer de plus de prestataires (les deux actuellement sous contrat peuvent difficilement répondre dans les délais à l'ensemble des demandes).
- La recherche de solution innovante pour le diagnostic (test en cours avec le CSTB pour le développement d'un diagnostic à base de prélèvement d'air).
- La recherche de solution de traitement innovant pour les logements en sur-infestation (par exemple, certains logements de Compans), notamment en chauffant quelques heures l'ensemble du logement.

Un point exhaustif sera fait aux représentants des locataires dans le cadre du groupe de travail du CCL.

- Selon quelles modalités mettre en place un suivi de l'évolution de la *situation en matière d'impayés*

La CLCV indique qu'elle souhaite décliner la charte signée au niveau national par l'USH afin d'anticiper les évolutions à venir et demande qu'un bilan périodique soit fait pour donner de la visibilité au CCL sur l'ampleur des conséquences de cette crise qui va conduire à fragiliser de nouvelles catégories de populations du parc RIVP.

Pour l'AFOC, il faut attendre pour voir comment cela va évoluer car on n'a pas assez de recul.

Conclusion : la RIVP s'engage à communiquer autant que de besoin l'évolution des impayés des locataires, en montant et en nombre, et donner de la visibilité aux associations sur la manière dont ils seront traités en fonction des situations constatées.

Il est répondu au DAL que les comptes 2019 de la RIVP seront présentés lors du prochain CA: bien évidemment la situation présentée ne tient pas compte de la crise COVID et les comptes sont proches du budget rectificatif présenté à l'automne 2019 (impact CGLLS et RLS). La RIVP reste solide, ce qui lui permet, quand survient une crise comme celle du Covid, de participer à l'effort collectif vis-à-vis de ses locataires. Ces dépenses supplémentaires occasionnées pour la RIVP vont permettre de passer l'année 2020 sans remise en cause de la politique d'investissement et de travaux (notamment les plans Climat) prévue, ce qui ne sera pas le cas de tous les bailleurs sociaux.

Le DAL demande qu'une part des bénéfices de la RIVP soit consacrée à la solidarité – mise en place d'un dispositif exceptionnel d'effacements de dette.

Concernant le Moratoire sur les impayés jusqu'en mars 2021 demandé par le DAL, la RIVP ne peut s'engager sur la base des données actuelles qui méritent d'être analysées : il faut d'abord disposer d'éléments quantitatifs d'analyse et il faut sortir de la crise sans rebond du virus (conclusion Timing serré).