

**PROGRAMME SPORT
ET GÉOPOLITIQUE**

ÉLECTION À LA PRÉSIDENTENCE DU CNOSF : LE PROGRAMME DE PATRICE MARTIN

Entretien avec Patrice MARTIN /

**Ancien champion du monde de ski nautique et président de la Fédération
française de ski nautique et de wakeboard (FFSNW)**

Réalisé par Carole GOMEZ / Directrice de recherche à l'IRIS

JUIN 2021

OBSERVATOIRE GÉOSTRATÉGIQUE DU SPORT

Dans le cadre de l'élection à la présidence du CNOSF (Comité national olympique et sportif français), l'IRIS interroge les différents candidats sur leur programme et les orientations qu'ils souhaiteraient donner à leur mandat une fois élu. Cette semaine, Patrice Martin, ancien champion du monde de ski nautique et président de la Fédération française de ski nautique et de wakeboard (FFSNW), répond à nos questions.

IRIS : Pouvez-vous vous présenter et expliquer les raisons qui vous ont poussé à candidater ?

PATRICE MARTIN : Je suis un ancien athlète de haut niveau en ski nautique. Cette expérience m'a ainsi permis de représenter la France à l'international.

Après la fin de ma carrière, j'ai trouvé important de m'investir au sein des institutions, de rendre au sport ce qu'il m'avait donné. Ainsi, en 2009, je suis devenu président de la Fédération française de ski nautique et de wakeboard. Concernant le CNOSF, je suis membre du Conseil d'administration depuis 2009, puis du Bureau exécutif comme vice-président en charge des partenariats médias depuis 2017. À l'échelle internationale, je suis depuis 2020 président de la Confédération européenne de ski nautique et de wakeboard et membre du board au sein de la Fédération internationale.

J'ai donc un parcours de sportif de haut niveau, mais également de dirigeant sur le fonctionnement de la discipline, et de son développement, ce qui m'a permis d'évaluer et de mieux comprendre les tenants et aboutissants de mon sport, mais aussi du sport de manière plus générale.

J'ai aussi un parcours professionnel mené en parallèle de ma carrière, mon sport n'étant pas professionnel, tout d'abord à la Banque de France pendant plus de 20 ans puis au sein d'une collectivité territoriale, le Conseil régional des Pays de la Loire et enfin au sein du groupe Synergie depuis plus de 15 ans.

J'ai également des engagements caritatifs (président d'honneur de l'association « Artistes et sportifs de cœur », parrain de « France rhumatisme » et de « Un maillot pour la vie »). Dans ces actions-là, j'ai toujours voulu redonner ce que le sport m'avait donné et donc

essayer d'être au cœur de l'action sur la partie sociale et sociétale. Cela illustre pour moi l'engagement et le partage que le sport peut apporter.

Pourquoi être candidat ? Je ne me suis pas réveillé un matin en voulant devenir président du CNOSF, c'est quelque chose qui est apparu au fil des expériences, de mes échanges et de mes observations. J'ai aussi remarqué que nous nous replions sur nous même avec de nombreuses scissions, et cela ne me semble pas aller dans le bon sens.

C'est pour cela que le titre de ma candidature est « Ensemble pour le sport ». Pour moi, cela veut dire « nous tous », et non pas « entre nous » ou « nous contre les autres » bien au contraire.

En effet, je considère que le sport est l'affaire de tous, des clubs, des fédérations évidemment, mais plus largement de la société. On s'aperçoit que les problèmes de la société sont retranscrits dans le sport. On l'a vu début 2020 avec les scandales de violences sexistes et sexuelles.

Le sport est un vrai reflet de la société, mais le sport peut aider à trouver des solutions dans de nombreux domaines. Finalement, ce qui a motivé ma candidature, c'est la volonté de rassembler, au plus large, car il y a beaucoup d'intervenants dans le monde du sport aujourd'hui. C'est très bien, mais pour avoir plus de poids, on doit rassembler.

C'est aussi une de mes grandes convictions : le CNOSF est *la* Maison du sport français. Une maison au sens large, une maison qui accueille, qui rassemble, qui regroupe une grande famille, la « Famille du Sport » avec un grand « S ». C'est pour cela que je parle systématiquement du Mouvement sportif français, qui représente toutes les structures sportives fédérées. Pour être honnête, j'irai même plus loin. Je pense que le CNOSF représente l'ensemble des pratiquants, fédérés comme non fédérés.

Prenons un exemple : une personne non fédérée veut pratiquer son jogging, sans être rattachée à un club. Pour pratiquer, elle va avoir besoin de sentiers qui seront aménagés, identifiés, entretenus. Or, qui va le faire ? Les institutions, les collectivités avec l'intention de mettre du sport à disposition. Donc *in fine*, même les personnes non licenciées sont, quelque part, liées aux fédérations. Aussi, je préfère retenir non pas les 15 millions de licenciés, mais plus largement les 36 millions de pratiquants. C'est ça mon engagement pour le sport.

Si l'on s'enferme sur nous-mêmes, parce que je pense qu'il y a l'envie de certains de se défendre, on va tuer le sport dans sa globalité. Certains pourront en tirer l'épingle du jeu, mais pour combien de temps ? Ils vont s'affaiblir et l'on aura finalement de moins en moins de poids.

À ce titre, je pense qu'on est à un moment charnière, en raison des crises qu'on a connues et qu'on connaît encore, mais également parce que je suis convaincu que ce qui va nous permettre de renaître de nos cendres, c'est Paris 2024. L'enjeu est donc immense et si nous utilisons Paris 2024 pour renforcer seulement une partie du sport, je pense que nous nous serons trompés. Il faut être plus ambitieux.

L'idée est donc de rassembler. Il y aura évidemment des divergences, mais on tâchera de trouver une grande majorité afin de faire face ensemble. Je viens d'un sport individuel, mais il faut se rappeler que l'on ne gagne jamais tout seul, il y a toujours une équipe derrière vous.

Il y a beaucoup de possibilités, en fonction de l'intérêt et du ressenti du pratiquant qui a envie de faire une discipline. Alors, évidemment, on peut ressentir de la concurrence entre les fédérations, notamment quand on compare le nombre de licenciés, mais finalement, on doit plus voir ces nouveaux licenciés comme des personnes actives qui s'investissent et qui pourront faire bénéficier à la société des qualités développées grâce au sport. Après évidemment, il y a toujours une concurrence à très haut niveau, on ne va pas la nier, mais à mon sens, cette analyse-là ne doit pas prévaloir de manière générale.

IRIS : Vous souhaitez « rénover et moderniser les dispositifs et processus » du CNOSF. Pourquoi ce sujet vous semble-t-il essentiel et comment souhaitez-vous le mettre en œuvre ?

PATRICE MARTIN : Cette volonté se traduit à travers plusieurs axes que j'ai voulu mettre en avant : la transparence, l'efficacité, l'agilité.

Je pense qu'aujourd'hui, ce sont des choses qui nous manquent dans notre fonctionnement. Il est essentiel aujourd'hui de vivre avec son temps, de comprendre son passé et d'arriver à se projeter dans le futur avec la bonne vision, les bons outils et le bon fonctionnement.

Aussi, il est nécessaire de suivre l'évolution de la société pour que le monde du sport, et donc le CNOSF, évolue avec lui et non à contre-courant ou en opposition. La crise du Covid-19 que nous vivons a mis un coup d'accélérateur sur un certain nombre d'évolutions, notamment dans le type de pratique, la consommation, ou encore d'un point de vue des nouvelles technologies. Donc le CNOSF doit s'adapter, se moderniser dans son action.

Mon premier axe stratégique est la gouvernance, car c'est de là que va découler toute l'action de mon programme et de cette rénovation. Il me semble essentiel de transformer en profondeur le fonctionnement quotidien du CNOSF, cela passe notamment par une exemplarité à tous les niveaux. Par exemple, et c'est mon action deux, je propose la mise en place de binômes femmes/hommes sur les vice-présidences. Cela permettra de tirer tout le monde vers le haut, de s'appuyer sur de nouvelles compétences issues des fédérations, mais aussi de favoriser l'accès aux femmes à des postes de dirigeants, car il est important de trouver une mixité et un équilibre parmi les organes décisionnaires.

Par ailleurs, et c'est le cœur de mon action sept, il faut également travailler sur la transformation des statuts. Cela veut dire qu'il faut qu'en 2025, on s'impose cette règle de mixité, qui n'est pas imposée dans la proposition de loi puisqu'elle ne concerne que les fédérations. En d'autres termes, on doit être précurseur et exemplaire comme représentant des fédérations.

Dans le fonctionnement, l'intégration des nouveaux outils numériques (action cinq) m'apparaît également indispensable. On doit être au cœur de l'innovation, notamment pour faire savoir à quoi sert, comment fonctionne le CNOSF. On a un savoir-faire, il nous reste à le faire savoir.

L'action huit est dédiée à l'autoévaluation de notre politique et cela me semble essentiel. J'ai des actions qui sont clairement définies dans le temps. L'autoévaluation permet de voir où nous en sommes. Ici, c'est clairement une transposition de ce que l'on retrouve dans la vie d'un sportif : quels objectifs, à quel rythme, avec quels moyens ?

Cette transformation doit intervenir à tous les niveaux. J'ai aussi pour ambition de créer une CSOE (Commission de surveillance des opérations électorales), car aujourd'hui, il n'y a pas de commission de suivi des opérations électorales complètement indépendante.

Aujourd'hui, il n'existe qu'une structure de contrôle des votes, et de contrôle de l'assemblée générale. Or, une CSOE manque, alors même que les fédérations ont l'obligation d'en avoir une. Là encore et comme tout à l'heure, on doit donner l'exemple, même si nous n'y sommes pas obligés.

Je souhaite aussi créer ce que j'appelle le Club Coubertin (action onze), un lieu d'échanges, de réflexion et de lobby, c'est-à-dire rassembler lors de soirées ou de diners des acteurs extérieurs au CNOSF (institutionnels, politiques, économiques) pour discuter de fait de sports qui impactent la société. À travers ce club, délivrer régulièrement des conclusions en expliquant ce que l'on veut mettre en avant pour transformer le sport sur le moyen et long terme. Il ne s'agit pas de penser 2024 ou 2025, il faut ici être bien plus ambitieux : viser à 20, 30 ans.

Je souhaite également élargir le mode de financement du CNOSF à travers plusieurs dispositifs, car comme je le disais, le Mouvement sportif français doit pouvoir créer de la valeur et s'autofinancer davantage.

Pour cela, je propose notamment le mécénat de territoires, un système de soutien à des projets sportifs au travers d'un mécénat d'entreprises très implantées sur le territoire. J'ai suivi cela lors de mon travail au sein du Conseil régional des Pays de la Loire, qui a très bien marché, et je pense que l'on peut le développer sur l'ensemble de la France, en s'appuyant sur des référents par région, à disposition des CROS, animé par les CDOS et CTOS du territoire et des clubs ; d'accompagner ces derniers et soutenir par conséquent les politiques fédérales. On cherche donc à mettre en place un cercle vertueux entre le national et le territoire, de créer une bonne dynamique pour mettre les territoires au cœur de l'action, car le club doit rester le point central.

Autre exemple, la création d'un fonds d'investissement pour aider les membres à la création de structures, et ainsi les accompagner dans l'évolution de leur modèle économique. Demain, l'enjeu des fédérations va passer par une approche différente de l'activité, en devenant propriétaire et gestionnaire de sites, en distribuant directement de l'activité ou encore des services. C'est ce que j'ai pu faire au sein de la FFSNW, et toutes les fédérations qui en auront besoin pourront faire appel à ce fonds pour évoluer, se créer de la valeur et de nouvelles ressources.

Après, il va falloir aussi qu'on ouvre le CNOSF vers l'extérieur : la Maison du sport français doit s'ouvrir à toutes les parties prenantes de l'écosystème du sport français, internes tout comme externes. Je me répète, mais je crois à un CNOSF plus ouvert, plus vivant, plus bouillonnant, où l'on se retrouve, où on se rassemble, où on trouve des points communs, où on échange, où on a envie de faire avancer l'ensemble du sport. En clair, faire que le CNOSF redevienne LA voix du sport français, forte, audible, influente et écoutée.

Pour ce faire, je propose la création de commissions sectorielles qui rassembleraient les pratiques et les acteurs ayant des problématiques communes. Par exemple, on peut imaginer une « commission de sports de pleine nature », « des sports nautiques », « aériens », « collectifs », etc. Certaines fédérations pouvant être dans plusieurs commissions, c'est cela qui sera justement intéressant de croiser les regards et d'apporter des solutions à la communauté, avec des connaissances et compétences complémentaires.

À ce titre, la crise du Covid-19 aura permis de mettre en évidence la nécessité d'avancer collectivement sur des points précis, ensemble face au vide auquel on était confronté. C'est par cette mise en commun que des idées originales ont pu émerger, des convergences, etc.

Je vais vous donner un exemple : dans le contexte de la crise du Covid-19, on s'est rendu compte à la Fédération du ski nautique et de wakeboard que nos problématiques étaient communes avec l'aviron, le kayak, surf, etc. En se mettant autour de la table, on a pu mettre en commun des réflexions et trouver des solutions que nous avons pu ensuite proposer dans le cadre de la reprise d'activité.

Pour poursuivre sur l'ouverture, je propose également tout un programme lié à la culture, car les liens avec le sport sont évidents et je souhaite faire de la « culture sportive » un point fort. Cela passe par exemple par la création d'un prix Sport et Littérature ; par l'organisation d'expositions temporaires au sein du CNOSF puis en itinérance au sein des régions et du réseau olympique et sportif. L'idée étant toujours de favoriser l'échange entre les personnes et placer le sport comme un sujet central de notre société.

Autre point important que je souhaite aborder, la digitalisation que ce soit en termes de services, mais également en termes de pratique. Il me semble en effet essentiel d'avancer vers le sport digitalisé, pour ne pas dire l'e-sport. On voit bien là qu'il y a un vrai

phénomène, le CIO lui-même vient d'ailleurs de lancer les « Olympic Virtual Series » en collaboration avec les fédérations internationales. Au niveau français, il est donc essentiel d'intégrer cette dynamique et voir comment travailler sur ce sujet, avec quelles fédérations, avec quels acteurs, sous quels formats...

La modernisation passe aussi par le renforcement de la « coopération » avec tous les acteurs du sport français, quels qu'ils soient, c'est mon axe stratégique numéro quatre. Il me semble ainsi essentiel de mutualiser plus de choses au sein du CNOSF pour aider, accompagner voire soulager certains membres. Nous pouvons parler ici de services, d'achat, de moyens, d'outils et pourquoi pas, d'immobilier.

À ce titre, une de mes propositions est de réfléchir à un rapprochement avec le Comité paralympique et sportif français (CPSF). Dans la lignée de la création de l'équipe de France unie, regroupant tous les athlètes valides et non valides, il me semble intéressant d'aller encore plus loin dans cette démarche en créant le CNOPSF, parce que le sport y gagnerait sur de nombreux points et en se rassemblant, serait plus fort. Il ne s'agit pas de prendre la place des autres, mais le fait d'avoir une seule entité permettrait de rassembler les compétences et d'être plus efficaces.

Enfin, mon dernier axe concerne « l'excellence », et ce, à tous les niveaux, à la fois en termes de performances que de recherches et de développement en passant par la communication. Pour être bon et performant demain, il est nécessaire de se préparer et d'anticiper ce que sera le sport dans vingt ans (action quatre-vingt-dix). Cela passe entre autres par des programmes de recherches et développement que j'appelle le « *TechLab Sport France* », une sorte d'incubateur dédié aux nouvelles solutions et aux nouveaux types de pratiques, de projets innovants au service des pratiquants et des fédérations. Là encore, le CNOSF se doit d'être LA Maison, LE lieu, où l'on peut croiser des gens qui sont utiles au sport, à la société, trouver de nouvelles idées dans un esprit d'ouverture.

IRIS : Vous souhaitez placer « l'éthique un élément central de toute action ». Pouvez-vous détailler cette proposition ?

PATRICE MARTIN : L'éthique est au centre du débat. Selon moi, s'il n'y a pas d'éthique, il n'y a pas de sport.

Le « respect » et la « transparence » sont ainsi des principes fondateurs de mon programme « Ensemble pour le Sport », c'est un état d'esprit, du bon sens et une attitude à adopter vis-à-vis de l'ensemble des membres, mais pas uniquement. Ces principes s'appliquent aussi vis-à-vis de l'extérieur, les médias et de toutes les personnes de l'écosystème sportif français. Cela passe par exemple par le fait de s'imposer « des critères d'auto-évaluation » qu'il faudra mettre en place et qui auront du sens à travers un « reporting régulier ».

Ce reporting régulier se fera à travers la mise en place de ce que j'ai appelé « les temps de l'info ». Tous les trimestres, un compte-rendu devant la presse et devant les membres du CNOSF sur ce qui a été fait, de ce qu'il reste à faire, de ce qui a marché et de ce qui a moins bien marché ou encore de ce qui est prévu.

Ces temps d'information sont donc des temps de passage réguliers comme peut l'avoir un sportif, temps de passage qui permettent d'ajuster, de corriger ou d'amplifier le plan d'action.

Il est vrai qu'à un moment ou un autre, nous pourrions être en avance, mais l'important est de constater. Si on ne constate pas, on a l'impression que tout va bien comme quelqu'un qui tomberait de l'immeuble du cinquième étage et qui vous dira que « jusqu'ici, tout va bien ».

Cependant, si l'on ne se rend pas compte qu'on est en train de chuter, sans parachute, le plus dur n'est pas la chute, mais l'atterrissage. D'où l'importance, au travers du programme, d'avoir des temps de passage et de se dire « On va en parler et on est là pour se dire les choses » et cela me semble important.

Pour rentrer un peu plus dans le détail, de ma proposition vingt-trois qui est de « faire de l'éthique un élément central de toute action », celle-ci est composée de quatre actions, et notamment, de « renforcer le rôle et l'action du comité de déontologie ». En effet, comme je le disais précédemment, pour contrôler il est indispensable de pouvoir avoir une indépendance vis-à-vis de l'exécutif et de pouvoir agir seul en autosaisine par exemple. Aujourd'hui, ce comité qui contrôle les votes lors de l'assemblée doit être complètement indépendant.

Concernant l'action quatre-vingt-sept liée à la « sensibilisation de conduites des déviances dans le sport », c'est un sujet dont on a parlé avec l'affaire des violences sexuelles, mais pas seulement, on peut aussi citer les comportements déviants en lien avec les paris sportifs par exemple.

L'idée est donc de prévenir, de sensibiliser et d'accompagner les membres et les acteurs du sport, avec un plan de formation dédié, lié à des cellules de proximité dans les CROS et les CDOS. En effet, le CNOSF se trouve en haut, mais il est nécessaire d'avoir un lien de proximité avec le terrain.

Je propose également « la création d'une autorité indépendante au service de tous les membres du CNOSF pour traiter les affaires de déviances dans le sport ». Cela en lien avec les commissions de discipline qui existent dans les fédérations. Je pense donc qu'on aurait tout intérêt à mettre à disposition des membres, une entité supérieure indépendante. Cette structure pourrait rendre service aux fédérations.

Aujourd'hui, la discipline est une des missions statutaires des fédérations et il faut s'assurer que ce sont elles qui continuent de gérer cela, mais elles pourront, en cas de besoin, aller au-dessus et solliciter cette instance.

De plus, parfois, les fédérations peuvent rencontrer des problématiques humaines, matérielles ou financières pour gérer ces sujets, cette instance serait alors une solution pour leur venir en aide et les accompagner.

Il y a beaucoup d'autres actions, mais je ne peux toutes les citer aujourd'hui !

IRIS : Vous souhaitez élargir le spectre d'influence du CNOSF ? Comment comptez-vous y parvenir ?

PATRICE MARTIN : Mon programme s'appelle « Ensemble pour le sport », il a pour objectif de rassembler large, d'unir et de dire que le Mouvement sportif est ouvert afin d'éviter le fractionnement qu'on peut voir aujourd'hui. Pour être entendu, écouté, influent et audible, ce rassemblement est indispensable et le CNOSF est l'organe légitime pour porter cette voix, la voix du sport français et de toutes ses particularités, ses acteurs et ses spécificités.

Les commissions sectorielles que j'ai décrites précédemment par exemple sont un des éléments centraux qui permettra de rassembler et d'échanger avec tous les acteurs avant de pouvoir prendre la parole.

Concernant la scène internationale, là aussi, l'influence française est à renforcer, car c'est à ce niveau que se prennent les décisions stratégiques et la présence d'élus, de juges ou d'arbitres est indispensable pour exister et influencer.

Sur ce point, il existe déjà le programme « Ambitions internationales » à destination des dirigeants, programme qui fonctionne bien et qu'il est nécessaire de renforcer, de développer et là aussi d'y intégrer davantage de femmes.

La France doit aussi être un animateur fort de l'association des Fédérations sportives francophones parce que tout d'abord, la France et le Français entretiennent un lien tout particulier avec les Jeux olympiques et nombre de sports, je rappellerai notamment le baron Pierre de Coubertin, Alice Milliat ou encore le fait que le français est une des langues officielles des Jeux olympiques ; et parce que la francophonie, qui représente 90 États et 300 millions de personnes sur les cinq continents, constitue un réseau d'influence important.

De plus, la France est aujourd'hui le rendez-vous régulier d'évènements sportifs de premier plan comme le Tour de France ou Roland-Garros, de nombreux championnats d'Europe et du monde, et elle accueillera la Coupe du monde de Rugby en 2023 et les Jeux olympiques et paralympiques en 2024.

Il est important de continuer sur cette tendance après 2024, en étant chefs de file et référents sur la partie sport et sur les grands sujets de société. Nous devons être au cœur, montrer que nous sommes indispensables et pour cela nous devons nous rassembler pour être un interlocuteur incontournable.

Le sport peut aussi servir d'outil « diplomatique » sur ce sujet, je propose un programme que j'ai voulu appeler « Sport pour l'espoir » avec des ONG et des fédérations internationales, qui a pour but de créer des liens, encourager les échanges et les collaborations entre les peuples à travers le sport.

Enfin, je terminerai en rappelant qu'en 2022 la France prendra la présidence de l'Union européenne, dans ce cadre, je propose que le CNOSF soit à l'initiative et l'animateur de

l'année européenne du sport. L'influence est nécessaire à tous les niveaux et nous avons, je crois, besoin de recréer, stimuler cette influence. Je pense que nous avons passé énormément de temps à nous recentrer sur nous-mêmes en oubliant l'extérieur.

Il est temps désormais de redevenir la Maison du sport français, ouverte, dynamique et accueillante.

IRIS : Quelle est votre vision du rôle et de la place du CNOSF à l'échelle internationale ?

PATRICE MARTIN : L'international aujourd'hui est un point essentiel. C'est à ce niveau-là que se décident les points stratégiques qui permettent le développement du sport.

Comme je l'ai dit précédemment, il me semble donc essentiel pour exister à l'échelle internationale d'avoir des représentants au sein des fédérations internationales et des différentes instances représentatives.

Il nous faut donc encourager, accompagner les juges, arbitres, athlètes, dirigeants à candidater aux différents sièges qui sont disponibles. Ensuite, il faut les aider à être performants et influents, cela nous renforcera demain dans les décisions importantes comme dans les attributions des grands événements sportifs par exemple.

Pour cela, au-delà du programme Ambition Internationale, un programme de formation continue est nécessaire ou encore des rencontres entre élus internationaux et nationaux, ce qui pourra permettre à certaines personnes de passer le pas.

Cet accompagnement d'ailleurs me semble aussi tout à fait pertinent à l'échelle française. Il est essentiel d'accompagner les nouveaux dirigeants dans leur prise de fonction, afin qu'ils soient guidés, conseillés et épaulés, car on ne s'improvise pas du jour au lendemain présidente ou président, et cela pourrait éviter quelques erreurs. ■

Le programme de Patrice Martin « Ensemble pour le sport » est accessible à l'adresse suivante www.patricemartin2021.fr

OBSERVATOIRE GÉOSTRATÉGIQUE DU SPORT

ÉLECTION À LA PRÉSIDENTENCE DU CNOF : LE PROGRAMME DE PATRICE MARTIN

**Entretien avec Patrice MARTIN / ANCIEN CHAMPION DU MONDE DE SKI
NAUTIQUE ET PRÉSIDENT DE LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE SKI NAUTIQUE ET DE
WAKEBOARD (FFSNW)**

Réalisé par Carole GOMEZ / Directrice de recherche à l'IRIS.

JUIN 2021

Un observatoire du

PROGRAMME SPORT ET GÉOPOLITIQUE

Sous la direction de Carole GOMEZ, directrice de recherche à l'IRIS (gomez@iris-france.org)

© IRIS

Tous droits réservés

INSTITUT DE RELATIONS INTERNATIONALES ET STRATÉGIQUES

2 bis rue Mercœur

75011 PARIS / France

T. + 33 (0) 1 53 27 60 60

contact@iris-france.org

@InstitutIRIS

www.iris-france.org