

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2020



L'Institut Veolia, plateforme d'analyse et d'échanges entre les mondes académiques, économiques et la société civile, contribue depuis 2001 à enrichir leurs réflexions sur **les grands enjeux planétaires** ainsi que la vision prospective du groupe Veolia.

L'Institut aborde les sujets au carrefour entre **la société et l'environnement**, comme le changement climatique ou la résilience des villes.

EDITOS

page 04

- **Dinah Louda**, présidente de l'Institut Veolia, et **Nicolas Renard**, directeur exécutif de l'Institut Veolia
- **Pierre-Marc Johnson**, président du Comité de prospective

L'INSTITUT VEOLIA

page 08

- Une démarche partenariale et multidisciplinaire
- Une gouvernance ouverte sur le monde
- Une légitimité reconnue
- Des travaux accessibles à tous

L'ANNÉE 2020

page 12

- La qualité de l'air intérieur
- Innover pour les services essentiels en Afrique
- Réunion du Comité de prospective
- Covid-19 et management
- Les Rencontres de l'Institut

PERSPECTIVES 2021

page 18

- Industries et déchets : sur la voie de l'économie circulaire
- Penser la transformation écologique et sociale

DINAH LOUDA & NICOLAS RENARD

Présidente & Directeur exécutif



Dinah Louda



Nicolas Renard

“

Nous vivons un moment rare dans l'histoire de l'humanité, puisqu'il faut remonter loin dans le temps pour observer à la fois une telle conjonction de défis et une telle conjonction d'innovations.

”

L'année 2020 fut exceptionnelle pour tout le monde, elle le fut aussi pour l'Institut Veolia. Malgré la pandémie de coronavirus, l'Institut a poursuivi son travail prospectif sur les enjeux au carrefour de l'environnement et de la société. Il a réussi à maintenir ses activités — conférences, colloques, rencontres, publications, études —, bien qu'en les organisant autrement, en remplaçant par des visio-conférences les réunions physiques, lorsque celles-ci ne pouvaient se tenir. Paradoxalement, cette configuration inédite a élargi l'audience de l'Institut à de nouveaux publics.

Au long de cette année rythmée par la crise sanitaire et économique, le soutien sans faille du groupe Veolia, des membres de notre Comité de prospective et de nos partenaires nous a permis de continuer notre mission. Qu'ils en soient tous chaleureusement remerciés. Ils témoignent de leur attachement aux analyses rigoureuses, aux échanges basés sur des faits vérifiés, au croisement des regards entre universités, entreprises, pouvoirs publics, associations, organisations multilatérales...

Ils témoignent aussi de la pertinence de l'Institut, dans un monde en transformation rapide, qui n'est plus placé sous le signe du changement permanent mais des ruptures permanentes : dérèglements climatiques, érosion de la biodiversité, raréfaction des matières premières, mutations sociales, bouleversements géopolitiques ou encore ruptures technologiques avec, par exemple, l'intelligence artificielle, les nanomatériaux,

le génie génétique... Nous vivons un moment rare dans l'histoire de l'humanité, puisqu'il faut remonter loin dans le temps pour observer à la fois une telle conjonction de défis et une telle conjonction d'innovations.

Ces évolutions invitent à penser, à débattre, à réagir. L'Institut y participe activement en proposant des contenus de qualité à ses lecteurs et auditeurs. Conformément à sa vocation d'éclairer le futur, il étudie le monde qui est et surtout le monde qui sera. Au cours de l'année écoulée, il s'est mobilisé sur plusieurs thèmes majeurs, notamment sur l'innovation pour l'accès aux services essentiels en Afrique, sur la qualité de l'air intérieur, sur l'avenir des matériaux stratégiques nécessaires à la transition énergétique, sur l'économie des matières premières.

« Contribuer au progrès humain, en s'inscrivant résolument dans les Objectifs de Développement Durable définis par l'ONU, afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous », c'est la raison d'être dont s'est doté le Groupe Veolia en 2019. Elle vaut à la fois pour ses activités classiques auprès des villes et des industries, dans l'eau, les déchets et l'énergie, mais aussi pour ses activités non commerciales, en particulier celles menées par l'Institut. Et de fait, par les thèmes qu'il traite, par son souci d'objectivité et d'ouverture, par la confrontation des points de vue, par le libre accès de tous à ses contenus, l'Institut contribue, à sa mesure, à mettre en œuvre la raison d'être de Veolia. ■

PIERRE-MARC JOHNSON

Président du Comité de prospective



Malgré les ravages humains, économiques, sociaux qu'elle a engendrés, la crise que la population du globe traverse comprend un espoir, comme un révélateur et un accélérateur de la pertinence des transformations qui s'imposent dans nos sociétés comme parfois dans nos comportements. Elle a remis au centre des préoccupations la santé humaine et avec elle, nos liens multiples avec l'environnement dans toutes ses composantes (air, eau, sol), le monde animal et les écosystèmes vivants. Elle a donné un nouvel élan à la prise de conscience de l'urgence climatique et des menaces pour la biodiversité, basée sur ce que la science nous a appris. Elle a mis en lumière le rôle essentiel des métiers du soin, des commerces de proximité, de

l'approvisionnement alimentaire, des services collectifs et de la solidarité.

Par une dure mise à l'épreuve, nous aurons dû faire la démonstration de nos résiliences, et de nos capacités d'adaptation et de changements de comportements avec des succès variés selon les communautés.

Ressortent déjà des signaux positifs : le retour des États-Unis dans les dialogues multilatéraux, la relance économique verte en Europe et aussi aux États-Unis et ailleurs dans le monde. Les décideurs politiques et économiques sont nombreux à avoir compris la nécessité d'agir pour résoudre cette crise multidimensionnelle, ■■■

“

Ce contexte nous rappelle à quel point est précieuse une approche multidisciplinaire afin de saisir la complexité de ces enjeux et susciter un passage à l'action de tous.

”

■■■ à tous les niveaux, du changement des comportements individuels, aux politiques publiques en passant par l'action collective menée à l'échelle de l'entreprise. Ce contexte nous rappelle à quel point est précieuse une approche multidisciplinaire, branchée à la fois sur le monde des « penseurs et théoriciens », et sur le monde des acteurs dans les collectivités territoriales, les entreprises, les associations afin de saisir la complexité de ces enjeux et susciter un passage à l'action de tous.

Par son rôle de plateforme d'échange entre universités, pouvoirs publics, organisations multilatérales, entreprises, ONG... par l'interface qu'il assure entre le groupe Veolia, en particulier

ses cadres dirigeants et sa direction de la Stratégie et de l'Innovation, et un écosystème large et international de « thinkers & doers » engagés, l'Institut Veolia se propose, à côté de ses autres missions, d'être un outil au service de la nécessaire transformation écologique.

Le Comité de prospective, que j'ai le plaisir de présider, s'attache à accompagner l'Institut dans cette tâche et à guider son développement, pour éclairer des sujets passionnants tels que l'économie circulaire, la performance durable des organisations, la santé environnementale ou encore les leviers de la transformation individuelle et collective. ■

UNE PLATEFORME de prospective environnementale et sociétale

Depuis 2001, l'Institut Veolia mène un travail de prospective sur les enjeux situés au carrefour de l'environnement et de la société. Sa mission est de proposer des regards croisés pour éclairer le futur. En tant que passerelle entre le monde académique, la société civile et l'entreprise Veolia, l'Institut contribue à nourrir le débat public, à repérer et partager les éléments d'analyse et de compréhension des enjeux émergents.

UNE DÉMARCHE PARTENARIALE ET MULTIDISCIPLINAIRE

L'Institut Veolia développe ses activités à travers un dialogue permanent avec les milieux intellectuels, les décideurs politiques et économiques et les acteurs de terrain. A travers ses conférences-débats, sa revue, *La Revue de l'Institut - Facts Reports*, et des groupes de travail prospectifs, l'Institut Veolia réunit et diffuse les expériences et expertises de différents acteurs (chercheurs, experts académiques, pouvoirs publics, organisations internationales, ONG, entreprises) pour proposer des regards croisés sur ses thématiques de travail :

- Accès aux services essentiels ;
- Biodiversité ;
- Changement climatique ;
- Gouvernance et débat sociétal ;
- Ressources et économie circulaire ;
- Santé et environnement ;
- Villes et services urbains.



En 2020, l'Institut Veolia a notamment travaillé en partenariat avec les cabinets d'études et de conseil français Archipel&Co et Nomadéis ainsi qu'avec le Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech pour ses différentes productions.

UNE GOUVERNANCE OUVERTE SUR LE MONDE

L'Institut Veolia repose sur trois piliers :

- Une **équipe opérationnelle** qui assure le fonctionnement de l'Institut au quotidien ;
- Un **conseil d'administration** qui définit la politique générale, dirige et contrôle la gestion de l'Institut ;
- Un **Comité de prospective** qui accompagne l'Institut et oriente son développement.

L'ÉQUIPE DE L'INSTITUT VEOLIA

L'équipe de l'Institut Veolia recherche des pistes de réflexion, propose les grandes orientations et identifie les sujets prioritaires et les experts partenaires. Elle met en œuvre les programmes d'action, coordonne le réseau d'intervenants et valorise les résultats de ses travaux. Ce travail collectif est discuté régulièrement avec le Comité de prospective et validé en conseil d'administration.



Dinah Louda
Présidente



Nicolas Renard
Directeur exécutif



Lorraine de Jerphanion
Responsable des programmes



Sophie Soubrier
Assistante de direction

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration de l'Institut Veolia incarne le positionnement de l'Institut et les passerelles qu'il crée entre les acteurs privés, la sphère scientifique et les représentants de la société civile. Sa représentation mixte, composée de 14 membres — incluant des représentants du Groupe Veolia, du Comité de prospective et des experts extérieurs reconnus — permet une gestion équilibrée de l'Institut.

Sont membres du conseil d'administration :

Jean-Pierre Boisivon, Professeur émérite de l'université Paris II Panthéon-Assas, Vice-président de l'Institut ; **Estelle Brachlianoff**, Directrice générale adjointe en charge des opérations, Veolia ; **Olivier Brousse**, Directeur de la stratégie et de l'innovation, Veolia ; **Antoine Frérot**, Président-directeur général, Veolia ; **Paul-Louis Girardot**, Vice-président de l'Institut ; **Alain Griot**, Conseiller du directeur de la recherche et de l'innovation, ministère de la Transition écologique et solidaire ; **Olivier Grunberg**, Directeur général délégué, Veolia Eau France ; **Philippe Guitard**, Directeur de la zone Europe centrale et orientale,

Veolia ; **Pierre-Marc Johnson**, Avocat international, ancien Premier ministre du Québec, Président du Comité de prospective de l'Institut ; **Claude Laruelle**, Directeur général adjoint en charge des finances, Veolia, Trésorier de l'Institut ; **Helman Le Pas de Sécheval**, Secrétaire général, Veolia ; **Claude Mandil**, Ancien directeur général de l'Agence Internationale de l'Energie ; **Julia Marton-Lefèvre**, experte en développement durable et environnement, ancienne Directrice générale de l'UICN ; **Jean-Pierre Tardieu**, Président d'honneur de l'Institut Veolia ; **Sébastien Treyer**, Directeur général de l'IDDRI.

LE COMITÉ DE PROSPECTIVE

Grâce à la réputation internationale de ses membres et à leur expertise, le Comité de prospective guide les travaux et le développement de l'Institut Veolia. Depuis la création de l'Institut en 2001, à l'occasion de réunions régulières, le Comité contribue à enrichir les réseaux de l'Institut et à orienter sa mission de prospective. Ses membres sont :



Harvey Fineberg
Président de la Gordon and Betty Moore Foundation
Ancien Président de l'Institut de Médecine des Etats-Unis



Pierre-Marc Johnson
Avocat-conseil au cabinet Lavery
Avocats à Montréal
Ancien Premier ministre du Québec
Président du Comité de prospective de l'Institut Veolia



Philippe Kourilsky
Directeur général honoraire de l'Institut Pasteur
Biologiste
Professeur émérite au Collège de France



Amy Luers
Directrice Sciences Environnementales, Microsoft
Fondatrice de Sustainability in the Digital Age



Mamphela Ramphele
Ancienne Directrice générale de la Banque mondiale
Ancienne vice-recteur de l'Université du Cap



Amartya Sen
Économiste, Prix Nobel d'économie 1998, Titulaire de la Chaire Thomas Lamont et professeur d'Economie et de Philosophie à l'Université d'Harvard

UNE LÉGITIMITÉ RECONNUE

Depuis plus de 15 ans, grâce à son positionnement singulier, à la fois riche de l'expérience de l'entreprise Veolia ainsi que du soutien et de la rigueur scientifique du Comité de prospective, l'Institut Veolia s'est imposé comme une plateforme pertinente et légitime sur les enjeux globaux, ce qui lui vaut une reconnaissance à l'échelle internationale.

L'Institut Veolia a ainsi été admis comme « Observateur ONG » par la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC) sur décision de la COP 21 en décembre 2015. Il s'agit d'une reconnaissance de la légitimité de l'Institut comme contributeur à la compréhension des enjeux climatiques. Cette admission lui permet de participer aux COP aux côtés des "Parties" (gouvernements, négociateurs...), d'être force de proposition au sein des réseaux d'acteurs de la société civile et de nourrir les débats de préparation des négociations.

Cette accréditation s'ajoute aux autres reconnaissances obtenues précédemment:

- Membre du réseau « société civile » du département des affaires sociales de l'ONU
- Statut d'« organisation de recherche » par la Commission européenne dans le cadre du 7^e Programme-cadre pour la recherche.

DES TRAVAUX ACCESSIBLES À TOUS

L'Institut a poursuivi ses actions de communication et la diffusion de ses travaux le plus largement possible en 2020 :

- Les publications de l'Institut Veolia sont disponibles en accès libre, sur le site internet de l'Institut Veolia et sur le portail de ressources électroniques en sciences humaines et sociales Open Edition.
- Les conférences de l'Institut Veolia peuvent être visionnées en vidéo sur le site internet et la chaîne Youtube de l'Institut.
- La newsletter et les réseaux sociaux permettent d'animer le réseau externe de l'Institut Veolia ainsi que ses liens avec le groupe Veolia. ■



L'ANNÉE 2020

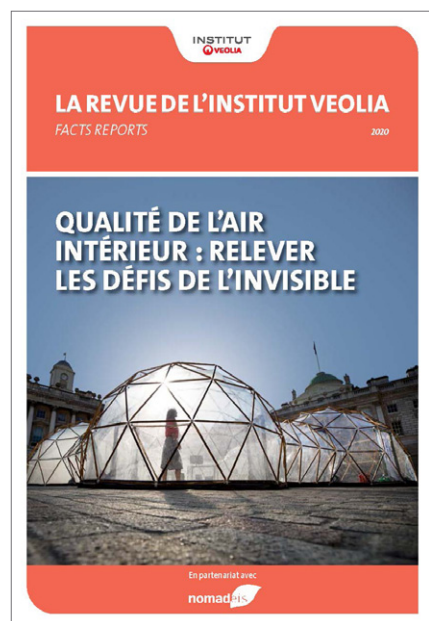
LA QUALITÉ DE L'AIR INTÉRIEUR

Les défis de l'invisible

Moins médiatisée que la pollution de l'air ambiant, la qualité de l'air intérieur est un enjeu de santé au moins aussi important. Nous passons en moyenne plus de 80 % de notre temps dans des environnements clos (domicile, locaux de travail, moyens de transport...) dans lesquels nous sommes souvent exposés à de nombreux polluants aux effets potentiellement nocifs. Au niveau mondial, l'OMS évalue à 3,8 millions le nombre de décès annuels causés par un air intérieur de mauvaise qualité. En France, on estime à 20 000 le nombre de décès prématurés dus aux six principaux polluants intérieurs, et à 19 milliards d'euros par an le coût de cette pollution pour la collectivité.

La Revue de l'Institut Veolia - Facts Reports

« Qualité de l'air intérieur : relever les défis de l'invisible »



Pour éclairer ce sujet, l'Institut Veolia a publié au premier semestre 2020 un nouveau numéro de sa revue consacré au sujet de la qualité de l'air intérieur. Il vise à :

- Comprendre quelles sont les sources de la pollution de l'air intérieur à travers le monde et les différents impacts en termes de santé publique selon les espaces concernés ;
- Explorer les solutions pour mesurer, améliorer et préserver la qualité de l'air intérieur permises par les dernières innovations scientifiques et techniques ;
- Identifier les leviers de prise de conscience citoyenne et de déploiement des politiques publiques permettant de mettre en œuvre ces solutions.

La revue rassemble les contributions de chercheurs (Institute of Environmental Assessment and Water Research, ESCATA'Lab, Université de Séoul), organisations internationales (OMS, CCAC) et entreprises (Airvisual, OFIS Veolia).

LES CONFÉRENCES-DÉBATS SUR LA QUALITÉ DE L'AIR INTÉRIEUR

A la suite de la publication de ce numéro, l'Institut a organisé deux conférences sur ce thème, ouvertes à l'interne comme à l'externe :



- Une conférence organisée en mars 2020 au siège de Veolia à Aubervilliers en présence des intervenants suivants : Corinne Mandin, Responsable de l'Observatoire de la qualité de l'air intérieur du Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB); Seraphine Haeussling, Coordinatrice de l'initiative Household Energy, Climate and Clean Air Coalition (CCAC); Benjamin Ficquet, Directeur Property & Exploitation, Icade; Sabine Fauquez et Frédéric Bouvier, Veolia ; et, en modérateur, Cédric Baecher, Directeur de Nomadéis.
- En juin 2020, une conférence a été organisée en ligne, en partenariat avec Mouvement UP, plateforme d'innovation sociale du Groupe SOS, sur le thème: « Virus, polluants et qualité de l'air: comment maîtriser les risques ? », avec Karine Léger, Directrice générale d'AirParif; Fabien Squinazi, Médecin biologiste et membre du Haut Conseil de la Santé Publique; et Frédéric Bouvier, Veolia.

INNOVER POUR LES SERVICES ESSENTIELS EN AFRIQUE

Eau, déchets, énergie

Avec 4 milliards d'habitants et un PIB qui pourrait atteindre celui de l'Union Européenne d'ici la fin du 21ème siècle, l'Afrique représente un continent d'avenir et de croissance pour les décennies à venir. Toutefois, en dépit des progrès réalisés ces vingt dernières années, le continent africain est toujours confronté aux défis de l'accès à l'eau, l'assainissement, la gestion des déchets et l'énergie pour tous. A la croisée des enjeux environnementaux et sociétaux, ces défis seront notamment relevés grâce aux innovations multiples qui émergent sur le continent, portées aussi bien par des start-ups, des grandes entreprises, des associations, voire par les populations elles-mêmes. A condition que les systèmes de gouvernance et les modèles économiques soient au rendez-vous pour permettre leur changement d'échelle et leur déploiement.

La Revue de l'Institut Veolia - Facts Reports

« Eau, énergie, déchets : quel avenir pour les services essentiels en Afrique ? »

L'Institut Veolia a préparé, au deuxième semestre 2020, un nouveau numéro de sa revue intitulé "Eau, énergie, déchets : quel avenir pour les services essentiels en Afrique?" avec un triple objectif :



- Comprendre l'importance des services essentiels pour le développement durable du continent, à travers l'analyse des dynamiques démographiques ainsi que des contextes socio-politiques, sanitaires et environnementaux à horizon 2030 ;
- Cartographier les innovations prometteuses, les bonnes pratiques et les écueils à éviter : de la planification des services à leur gouvernance, du potentiel des solutions décentralisées aux collaborations avec le secteur informel ainsi que les promesses de l'économie circulaire sur le continent ;
- Identifier les leviers de déploiement de ces innovations, notamment les nouveaux modèles économiques et l'apport du numérique, mais aussi la nécessaire mesure d'impact des solutions, l'implication des usagers et les nouvelles coalitions d'acteurs.

Entre autres, les contributions de la Banque Mondiale et du Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest (OCDE), d'ONGs comme WSUP et le WWF, de chercheurs à l'University College London ou à l'Université Gustave Eiffel ou encore de start-ups (Sanergy) et d'entreprises (Veolia) permettent de saisir la diversité des enjeux posés par cette thématique.

LES CONFÉRENCES-DÉBATS SUR LES SERVICES ESSENTIELS EN AFRIQUE :

A la suite de la publication de ce numéro, l'Institut a organisé deux conférences sur ce thème, ouvertes à l'interne comme à l'externe :



- Sur le sujet de l'innovation pour les services essentiels en Afrique, une conférence en ligne a réuni le 12 février 2021 le panel d'intervenants suivants : Fadel Ndaw, spécialiste Eau et Assainissement, Banque Mondiale ; Haweya Mohamed, co-fondatrice d'Afrobytes ; Max Cuvellier, Directeur de Mobile 4 Development, GSMA ; Christophe Maquet, Directeur de la zone Afrique et Moyen-Orient, Veolia et, en modérateur, David Menascé, Directeur du cabinet Archipel&Co et professeur à HEC.
- **Des rencontres avec des experts** ont été organisées pour la direction Afrique Moyen-Orient de Veolia autour des enjeux de la ville durable en Afrique.
- **Un cycle de conférences** dans plusieurs villes du continent est en préparation en partenariat avec le journal *Le Monde*, pour fin 2021. ■

RÉUNION DU COMITÉ DE PROSPECTIVE

Relance verte et santé environnementale

En octobre 2020, le Comité de prospective, qui guide les travaux et le développement de l'Institut, a consacré une journée d'étude à distance aux enseignements de la crise sanitaire, notamment en termes de santé environnementale, ainsi qu'aux conditions de succès d'une relance tenant compte des enjeux environnementaux.



COVID-19 ET MANAGEMENT

Participation à une étude multi-entreprises

L'Institut a contribué à une étude sociologique qualitative inter-entreprises menée par le sociologue français François Dupuy, auteur, entre autres, de la série de livres *Lost in Management*, sur les mécanismes d'adaptation face à la crise sanitaire, en termes d'organisation du travail et de modes de management. Une synthèse de cette étude a été diffusée notamment auprès de managers de Veolia et des personnes interrogées. Elle servira à enrichir la démarche d'actualisation de la charte des comportements des managers du Groupe.



LES RENCONTRES DE L'INSTITUT

Matières premières et métaux critiques

Ce format de rencontres à l'attention des managers de Veolia permet d'explorer les mutations environnementales, sociétales et géopolitiques en cours en dialoguant avec des experts de haut niveau.

En 2020, deux rencontres ont eu lieu :

SEPTEMBRE 2020 - Olivier Vidal



Quel rôle jouent les métaux dans la transition énergétique? Quels sont les métaux les plus critiques? Comment l'Europe pourrait-elle sécuriser son approvisionnement en métaux critiques?

L'avis et l'expertise d'Olivier Vidal, Directeur de recherche au CNRS, Institut des Sciences de la Terre.

OCTOBRE 2020 - Philippe Chalmin



Quel est l'impact de la crise sanitaire sur les marchés des matières premières? En particulier, quel a été l'impact de la crise sur le marché du pétrole? Sur quel marché observons-nous les signes de rebond les plus prometteurs?

Échange avec Philippe Chalmin, Professeur à l'Université Paris-Dauphine, Président-fondateur du cercle Cyclope.

FOCUS SUR DEUX THÉMATIQUES

Industries et déchets : sur la voie de l'économie circulaire

Face aux limites d'un modèle de production et de consommation linéaires et du système historique de gestion des déchets, la transition vers une économie circulaire est devenue une nécessité. Cette transformation exige d'importants changements de comportements de la part des acteurs (entreprises, consommateurs/citoyens), que les politiques publiques doivent encourager.



L'émergence d'une économie circulaire innovante et créatrice d'emplois se fera autant à l'échelle de l'entreprise, que d'écosystèmes plus large, grâce à de nouveaux business models, notamment l'économie de la fonctionnalité. L'Institut Veolia prépare pour 2021 un nouveau numéro de sa revue dédié à ce sujet.

Penser la transformation écologique et sociale

Recouvrant de multiples réalités, variables selon le contexte géographique, l'horizon temporel, et le champ d'application considérés, le concept de transformation écologique interroge notre rapport à la nature et à la technique. Un dénominateur commun des différents processus de transformation écologique est leur pari sur la capacité de l'humanité à relever le défi climatique, et ceux de la préservation de la biodiversité et des ressources, en repensant nos sociétés dans une logique soutenable.



L'Institut Veolia prépare un nouveau numéro de sa revue sur ce sujet, mêlant approches philosophiques, historiques et sociologiques, et études de cas appliquées à plusieurs secteurs, notamment la gestion de l'eau, l'agriculture, l'énergie. L'objectif est d'identifier les conditions de succès de la transformation de nos modes de production et de consommation : Quel est le rôle des entreprises, des villes et des Etats ? Quels modèles économiques ? Comment former pour transformer ? ■

Institut Veolia
institut.ve@veolia.com

Direction éditoriale : Lorraine de Jerphanion. Impression : Quarante Six, Parc d'activités Leapark,
122-130 rue Marcel Hartmann - 94200 Ivry/Seine. Imprimé sur papier certifié FSC.

Crédits photos © Médiathèque Veolia/Alexandre Dupeyron (couverture) et Christophe Majani d'Inguibert (pages 4, 6, 9, 10, 13 et 15) / Jean-Marie Ramès (page 18), Stéphane Lavoué/Pasco (page 18) ; fotosmile777/Adobe Stock (page 8) ; Akinshin Vladimir © tramp51 - stock.adobe.com (page 16) ; APchanel - stock.adobe.com (page 16).

Regards croisés pour éclairer le futur