

## **Premier débat (2023) sur la Politique commerciale de Grésillon**

Le point 10 de l'ordre du jour de l'Assemblée générale du 13 mai 2023 a fait l'objet d'un débat de près de deux heures entre la trentaine de présents. Ce débat a été enregistré et l'enregistrement est toujours disponible. Mais aucune décision ne pouvait être prise car aucune résolution n'avait été inscrite à l'ordre du jour. Le débat était seulement introduit par le texte suivant :

### **10) Politique commerciale**

Au début du siècle, nous avons traversé de graves difficultés financières car le château était réservé à quelques activités espérantistes, insuffisantes pour l'entretenir. Depuis une dizaine d'années, la mise en location du château hors stages d'espéranto a redonné une santé financière à notre coopérative, mais nous nous trouvons aujourd'hui face à de nouveaux problèmes :

- Toute la gestion repose sur un petit nombre de bénévoles, notamment Bert et René, qui assurent entre autres la plupart des permanences tant pendant les stages que pendant les locations. Il est urgent de trouver et de former de nouveaux bénévoles...
- Une solution envisagée est d'embaucher du personnel et de louer davantage le château pour augmenter le chiffre d'affaires. Mais il y a un grand pas à franchir entre une gestion quasi-associative et une gestion vraiment commerciale : cela ne réduira pas à court terme le travail des administrateurs, en particulier les permanences peuvent difficilement être confiées à des employés, et il faudra un certain temps pour qu'une telle politique devienne rentable.

Freiner ou accélérer notre développement commercial ? Bien que l'Assemblée Générale n'ait pas tous les éléments pour en décider, il semble important d'en débattre car c'est parmi les sociétaires que l'on trouvera les nouveaux administrateurs dont nous avons impérativement besoin quelle que soit la solution adoptée. Deux des actuels administrateurs ne seront pas rééligibles l'an prochain

### **Compte rendu du débat**

Pour pallier le manque de bénévoles, faut-il professionnaliser notre structure en recrutant davantage de salariés ? Faut-il rester un centre espérantiste financé par des locations le week-end, ou faut-il amplifier l'activité commerciale en la dissociant clairement de l'activité espérantiste ? François lit les contributions écrites reçues avant l'Assemblée, ainsi que les neuf pouvoirs reçus, qui n'ont qu'une valeur symbolique car il n'y aura pas de vote.

À côté du désir partagé que Grésillon puisse perdurer, conserver son esprit espérantiste et ne pas perdre son âme, se pose la question : que sera-t-on dans dix ans ? Aura-t-on encore des bénévoles pour gérer le château ? Qui seront nos clients ?

C'est cette vision à long terme qui incite certains à lancer des projets ambitieux de politique commerciale et d'améliorations du château. Dans l'esprit du fondateur, Grésillon devait être un centre d'éducation populaire en plus des activités espérantistes. Si l'on envisage d'accueillir des classes vertes, élèves du primaire, il faut se conformer aux contraintes strictes de l'Éducation Nationale et effectuer des travaux spécifiques (nombre de WC, meubles dans les chambres...) ainsi que sécuriser les abords du lac. Pour des jeunes de l'enseignement secondaire, les contraintes sont moins strictes et le château est bien apprécié dès maintenant. Les règles ne sont pas les mêmes également selon qu'il s'agit du temps scolaire ou de séjours hors du temps scolaire. Les travaux à prévoir dépendent de l'utilisation que l'on compte faire du château dans dix ou vingt ans. Une proposition a été faite de créer des chambres d'hôtes dans les dépendances et de ramener les activités à l'intérieur du château, mais il faut conserver des salles à manger.

Grésillon est essentiellement un hébergement de groupes (attention aux risques de dégradations !), et les bénévoles devraient se concentrer sur l'animation culturelle des stages. Outre les stages d'espéranto, ceux d'échange de savoir progressent. Les scouts cherchent des lieux l'été, mais l'été le château est déjà plein. L'idée de dissocier en deux structures, gestion et activités, est souvent évoquée, mais ce n'est pas simple. L'association Champ des Grillons répondait à une autre problématique : bénéficier des aides aux associations pour des activités non espérantistes. Il faudrait confier la gestion à une structure à notre service, que l'on maîtrise, sinon on court un risque. Comment s'articulerait cette dissociation ? Qui paye quoi ?

Il y a une dizaine d'années, Claude Bensimon, jugeant les chambres pas en état, avait proposé une amélioration du château avec des douches dans les chambres notamment. Mais outre le coût jugé alors prohibitif (un million d'euros), cela réduisait sensiblement le nombre de couchages et nécessitait de gros travaux avec des canalisations traversant les couloirs, risque de fermer le château pendant ces travaux intérieurs et risque que nos nouveaux tarifs plus élevés dissuadent notre clientèle actuelle. Certains travaux sont prioritaires : après les toitures, le raccordement à l'égout, imposé par la commune, même si des systèmes végétaux d'assainissement auraient été possibles, la sécurisation des abords du lac et reconstruction du pont... D'autres sont suggérés, comme la rénovation des dépendances pour y créer des salles de formation et d'activités.

Le remplacement de bénévoles par des salariés pose problème : pour les permanences, il faut plusieurs salariés pour assurer une permanence actuellement confiée à un bénévole. Il n'existe pas de convention collective répondant précisément à notre problématique, certains cas voisins du nôtre suggèrent qu'on pourrait payer trois heures pour une nuit de permanence, mais il y a la journée en plus. En 2023, nous avons employé une salariée à temps plein sur sept mois, mais il en faudrait plusieurs pour véritablement professionnaliser notre structure, et c'est une marche importante à franchir. En outre, un salarié présent pour faire la cuisine ou le ménage est-il qualifié pour assurer la permanence du château pendant ses heures de présence ? il y a des tâches administratives qu'on a déjà du mal à maîtriser, la gestion de plusieurs salariés ne peut qu'en rajouter.

L'idée d'un gardien ou d'un couple de gardiens ou même d'un gérant logeant sur place est plusieurs fois évoquée, si on peut leur assurer un logement décent. Mais même des gardiens logeant sur place ont des horaires de travail et n'assurent pas de permanence en dehors de ces horaires. Certaines expériences de personnes logeant à l'année à Grésillon ont été malheureuses, mais d'autres se sont bien passées, il faut trouver la bonne personne.

Le manque de bénévoles est certes un gros problème, mais confier la gestion à un salarié n'est pas la seule solution envisageable. On ne trouvera probablement plus de bénévoles comme Henri Micard et Pierre Babin, il faut peut-être renoncer à chercher des forces vives pour continuer de la même façon. Mais on trouvera d'autant moins de bénévoles s'il y a mélange de tâches bénévoles et de tâches salariées. Le renouvellement des bénévoles nécessite la mise en place d'une stratégie adaptée. Exiger d'un bénévole qu'il soit pleinement disponible et polyvalent, qu'il assume toutes les fonctions, c'est beaucoup, surtout si par la suite il n'a pas de retour positif, ne voit pas le résultat du travail, n'est pas reconnu dans sa tâche. Il faut une cohésion d'équipe, sinon on risque de faire fuir les bénévoles. Les nouveaux ne sont pas accueillis comme ils le devraient. L'ambiance de travail est très importante si l'on veut garder les bénévoles que l'on fait venir, elle doit compenser la vétusté des locaux. Il faut une équipe accueillante et bienveillante.

Enfin, la difficulté d'accès à Grésillon a été évoquée comme une raison dissuasive pour certains de venir à Grésillon. Les cars du Mans ou d'Angers permettent quand même d'atteindre Grésillon sans trop de difficultés, sans parler de Blablacar, mais pour Fringoj, la mairie de Bondy mettait un car à la disposition du groupe d'élèves, de Bondy à Grésillon. Une proposition est faite d'acheter un minibus qui permette d'accueillir certains stagiaires ou bénévoles. Faciliter l'accès permettrait peut-être de fidéliser stagiaires et bénévoles.