

LA MISE EN RÉSEAU DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

DIFFICULTÉS, ENJEUX ET PERSPECTIVES



Analyse

Août 2009

Ariane Dewandre
Chargée de projets, SAW-B

Depuis des décennies, des entreprises et associations de l'économie sociale se rassemblent et se solidarisent pour être plus fortes et mieux se développer. Forger des alliances et rassembler les acteurs de l'alternative économique répond à de réels enjeux pour le secteur. D'une part, avoir un poids politique à un niveau local, national et international. D'autre part, permettre la croissance du secteur par le développement conjoint de compétences, la construction de synergies, le partage d'expériences.

Mais le processus de mise en réseau de l'économie sociale est confronté à de nombreuses difficultés. Le constat est encore apparu lors du Forum International « Luxembourg '09 » : le secteur compte une profusion de réseaux¹ extrêmement diversifiés. Comment trouver une cohérence entre des réseaux qui se distinguent en termes de taille (des petites associations locales aux grands réseaux internationaux), de finalité (de ceux qui rendent service à leurs membres à ceux qui sont des porte-paroles politiques), de domaines d'action (commerce équitable, coopératives d'agriculteurs, insertion socioprofessionnelle, activités à plus-value environnementale, etc.) ? Ces réseaux se différencient aussi dans leur fonctionnement (de ceux qui ont du personnel propre à ceux dont l'action est portée directement par les membres), leur financement et leurs moyens (certains réseaux sont totalement subsidiés tandis que d'autres reposent uniquement sur des cotisations), leur vision politique, voire de conception de l'économie sociale. Du coup, le secteur de l'économie sociale éprouve certaines difficultés à réunir ses ressources, à trouver un langage commun et une base pour la coopération.

Evidemment, cette importance numérique des réseaux et leur dispersion apparente desservent en partie l'économie sociale ; en effet, parler d'une seule voix, porter des mandats communs, se faire entendre collectivement relève, auprès des politiques, par exemple, ou d'autres mouvements sociaux, bien souvent une gageure. La diversité et la richesse du secteur deviennent alors facteurs de division et d'immobilisme.

Ces divers enjeux ont fait l'objet d'échanges et de réflexions lors de l'atelier « Réseaux dans l'Économie Sociale et Solidaire » organisé par SAW-B dans le cadre du Forum International « Globalisation de la Solidarité », qui s'est tenu au Luxembourg du 22 au 25 avril 2009. Ce Forum, organisé tous les quatre ans par le «Réseau Intercontinental de Promotion de l'Économie Sociale et Solidaire», tour à tour dans l'hémisphère nord et sud, est un espace de partage et de prospection sur le secteur de l'économie sociale et solidaire. Cette analyse souhaite donner un écho aux échanges et témoignages partagés lors de cet atelier.

Pour ce faire, nous commencerons par analyser les enjeux de la mise en réseau de l'économie sociale, avec, tout d'abord, la question de la mobilisation des membres. Si un réseau dépend de contributions

¹ Un réseau est une forme d'organisation en soi, mais peut également relier des organisations entre elles. Nous entendons « réseaux d'économie sociale » comme les organisations plus ou moins formalisées qui fédèrent des entreprises et autres acteurs d'économie sociale, ainsi que les structures qui lient ces organisations entre elles, que ce soit à niveau local, régional ou international.

de ses membres, la difficulté consiste à mobiliser ceux-ci autour d'enjeux communs. Comment dépasser les préoccupations quotidiennes et construire une vision partagée par des acteurs diversifiés ? Quels mécanismes de participation mettre en place pour que chacun y trouve sa place ? Comment rester connecté autant avec les objectifs de l'économie sociale qu'avec le terrain ? Nous poursuivrons par l'examen des relations entre membres et entre réseaux. La mise en réseau, c'est dépasser les logiques de concurrence et créer des relations de coopération entre acteurs du secteur. Enfin, nous émettrons quelques pistes de réflexion sur la nécessité et les conditions du passage d'un ensemble de réseau à un mouvement international de l'économie sociale.

Le réseau, ou la mobilisation de membres autour d'objectifs communs

« Un réseau dépend des contributions de ses membres - s'il n'y a pas de contributions, il n'y a pas par conséquent de constitution de réseau, quelque soit la façon dont les structures et les approches ont été élaborées »². Pourtant, la mobilisation des membres constitue une difficulté permanente pour de nombreux réseaux. Si l'intérêt et la participation sont au rendez-vous lors de la création du réseau, ils s'estompent parfois rapidement. Souvent parce que les membres ne voient plus l'intérêt du réseau ou qu'ils estiment cet intérêt trop faible par rapport à la contribution qui leur est demandée. Les difficultés peuvent être d'ordre très différent : un objectif de réseau trop éloigné des préoccupations des membres ou inatteignable, une mauvaise communication, une trop grande hétérogénéité des membres, un mode de décision inadapté, etc. Face à ces problèmes, trop de réseaux ont disparu ou peinent à fonctionner. Trouver des réponses à ces difficultés reste un défi quotidien mais crucial pour que notre secteur puisse se fédérer et tracer politiquement sa voie pour un changement vers une économie plus humaine et une société plus juste.

Concilier une variété de membres

Une première difficulté tient au degré d'hétérogénéité des membres. Un réseau peut rassembler des acteurs -ou réseaux d'acteurs- sur des bases communes telles que l'activité, le territoire, les revendications politiques. Si l'homogénéité des membres facilite le travail du réseau à de nombreux égards, la taille ou la représentativité limitée du réseau entraîne un plus faible poids institutionnel. A l'opposé, un réseau peut regrouper toute une communauté d'acteurs de l'économie sociale, y compris des acteurs qui gravitent autour du secteur (entreprises, réseaux sectoriels, centres d'étude, mouvements sociaux, représentants territoriaux, citoyens et autres partenaires de changement). Un réseau de deuxième ligne – qui fédère d'autres réseaux – voudra, par exemple, intégrer directement des acteurs de terrain afin de maintenir un ancrage dans le réel. L'hétérogénéité dans l'affiliation (taille et nature des membres, activités, territoire) est source de richesse en termes d'échange d'expériences et de bonnes pratiques, de confrontation de conceptions, de poids institutionnel pour le réseau. Elle implique cependant de nombreuses difficultés organisationnelles et communicationnelles. Comment mobiliser autour d'enjeux communs ? Comment trouver des consensus et parler d'une seule voix ? L'enjeu consiste à trouver un équilibre entre homogénéité et hétérogénéité pour un fonctionnement optimal de chaque réseau. On constate que, pour de nombreux réseaux, la tension est forte entre une volonté de rester homogène et donc « petit », et un désir de croissance. La difficulté consiste le plus souvent à trouver ou à maintenir un enjeu suffisamment rassembleur pour élargir le réseau.

Concilier une variété d'objectifs

A la difficulté de concilier une variété de membres s'ajoute celle de concilier une variété d'objectifs. En effet, les réseaux poursuivent des finalités diverses qui, ensemble, contribuent à créer les conditions économiques, sociales, culturelles et politiques nécessaires pour le développement du secteur. Ces fonctions peuvent être orientées vers les membres : accompagner le développement

² Irene Täufer, Almut Hahn, Claudia Heid, "Support to networking in Africa and Latin America: The role of AGRECOL" In (Eds.): Alders, Haverkort, van Veldhuizen, 1993 ; cité dans « Optimizing efforts : A practical guide to NGO networking », Office to Combat Desertification and Drought (UNSO), Programme des Nations Unies pour le Développement 2000.

d'entreprises ; développer des services qui répondent aux besoins des membres ; développer et renforcer les connaissances et compétences du terrain en mutualisant les expériences, outils et compétences ou en proposant des formations ; favoriser les synergies entre membres ; éduquer à l'économie sociale et favoriser l'identification au secteur ; offrir un espace de réflexion sur l'économie sociale et sur la société en général ; etc.

Les réseaux remplissent également une série de fonctions orientées vers l'extérieur. La première consiste à représenter le secteur auprès du monde politique. L'objectif de changement de la société que poursuit l'économie sociale ne peut se faire qu'en lien avec l'Etat et avec d'autres acteurs de la société. Les réseaux transmettent les revendications politiques et économiques du secteur et tentent d'influer sur la politique. Une difficulté consiste à pouvoir représenter l'économie sociale comme un acteur économique cohérent et structuré (malgré son hétérogénéité), idéalement avec une seule voix clairement identifiable à un niveau national ou international. De ceci dépend pourtant son poids politique. Les réseaux servent par ailleurs d'intermédiaires entre des acteurs d'économie sociale et des acteurs d'autres secteurs de la société (réseaux d'entreprises privées, pouvoirs publics locaux, régionaux, nationaux, autres mouvements sociaux, citoyens). Cette interface permet d'établir des relations de collaboration, qui peuvent à leur tour venir renforcer le secteur. Une autre fonction consiste à promouvoir l'économie sociale au niveau de la société, en travaillant à sa connaissance et reconnaissance (ex : le développement d'un label). De manière générale, s'ils sont ouverts vers l'extérieur, les réseaux ont le potentiel de permettre « le développement accéléré, plus compréhensif, d'un nouveau savoir et la mobilisation de nouveaux problèmes »³.

Mais comment concilier ces différentes finalités et, en particulier, trouver un équilibre entre les fonctions internes et externes ? Comment rester connecté tout autant avec les objectifs de l'économie sociale, avec l'enjeu de changement de la société, qu'avec la base ? Etre en phase avec les réalités de terrain et mobiliser celui-ci peut être particulièrement difficile pour les réseaux de « second niveau », à vocation plus politique et qui regroupent eux-mêmes des fédérations ou réseaux. Inversement, des réseaux à plus petites échelles peuvent se renfermer sur leurs fonctions internes et se déconnecter d'enjeux plus larges. Une collaboration entre les réseaux de tous niveaux semble indispensable pour permettre, d'une part, aux « petits » de faire remonter leurs revendications et de participer à la définition d'objectifs généraux, d'autre part, aux « grands » de rester ancrés dans le réel et de bénéficier de l'expérience de terrain.

Mobiliser les membres et leurs ressources

La mobilisation des membres, c'est notamment la mobilisation de ressources financières indispensables pour tout fonctionnement de réseau. Si certains réseaux bénéficient de financements publics plus ou moins importants, quid de leur autonomie de gestion et de la garantie du subventionnement si le régime politique change ? En outre, dans certains secteurs et pays, la multiplication des réseaux empêche un financement adéquat de ceux-ci. Un réseau qui repose sur ses propres ressources, grâce notamment aux cotisations de ses membres, gagne en autonomie, en stabilité et en force. Mais comment faire vivre un réseau lorsque les membres manquent de ressources pour cotiser ?

De manière générale, et surtout dans les grands réseaux hétérogènes et internationaux, la capacité des membres à contribuer diffère grandement. Les différences peuvent, par exemple, être criantes en termes de ressources financières. La contribution des membres doit-elle alors être égalitaire ou selon les capacités de chacun ? Il est surprenant de voir que, même dans l'économie sociale, la solidarité entre membres, via une cotisation liée au chiffre d'affaire, est loin d'être évidente pour tous.

Mais les ressources d'un réseau ne sont pas seulement financières. Elles sont également humaines. Comment mobiliser les expertises existantes chez les membres ? Et comment continuer à mobiliser les membres à partir du moment où un réseau trouve son financement ailleurs que dans les cotisations et engage du personnel ?

Mobiliser les membres signifie solliciter leur participation aux différents projets et à la dynamique générale du réseau. Comment éviter, face à des capacités de participation différentes, que les réseaux

³ « Optimizing efforts : A practical guide to NGO networking », Office to Combat Desertification and Drought (UNSO), Programme des Nations Unies pour le Développement, 2000.

ne « sur-sollicitent » les membres les plus « faciles » à mobiliser (plus actifs, plus proches...), au détriment de membres plus discrets mais non moins porteurs de potentiel ? Par ailleurs, la prolifération des réseaux et les adhésions multiples participent à réduire la capacité de contribution et de mobilisation des membres et à générer un sentiment de « sur-sollicitation ». N'y a-t-il pas simplement, dans certains cas, trop de réseaux ?

Compréhension des enjeux du réseau par les membres

Cependant, toute mobilisation requiert, comme condition préalable, que les membres du réseau comprennent pourquoi ils y « mettent leurs billes ». Cela exige une compréhension de l'économie sociale et de ses enjeux, des finalités du réseau et de ce qu'ils peuvent en attendre, enfin de l'importance de leur participation et de la forme qu'elle peut prendre. Comment les membres entendent-ils les objectifs du réseau ? Ont-ils été associés au processus de définition ? Sinon, comment leur explique-t-on ces finalités que poursuit, en leur nom, le réseau, et le bénéfice que chacun peut en tirer ? Comment les amener à appréhender les enjeux collectifs du secteur ? Comment les sensibilise-t-on à l'importance de s'organiser, ainsi qu'à celle de leur participation ? En d'autres mots, dans quelle mesure les membres ont-ils conscience de l'intérêt d'être dans le réseau, et corollairement des raisons qu'ils ont d'y contribuer ?

Les membres doivent notamment comprendre ce qui les lie au réseau et aux autres membres, d'où l'importance d'un objectif commun bien défini, également crucial pour le poids politique du réseau. Or, comment construire cette « vision partagée » avec des acteurs hétérogènes ? Pour les réseaux internationaux, par exemple, la variété des contextes sociaux, politiques et juridiques des membres issus de régions et pays différents est un obstacle de taille. Comment parler d'une même « économie sociale » (et donc être en réseau) avec des acteurs du sud et du nord qui évoluent dans des contextes sociaux, économiques et politiques totalement différents ?

Il est également important, pour mobiliser les membres d'un réseau, de se baser sur des besoins communs et d'une réelle utilité pour ceux-ci. Certains intervenants à LUX'09 témoignent par exemple de l'intérêt de partir de projets collectifs ayant un intérêt personnel pour chacun des acteurs, tels que des outils de promotion⁴.

Néanmoins, s'il est relativement facile de mobiliser autour de besoins communs, la difficulté consiste à faire adhérer aux enjeux collectifs. Le risque est d'ailleurs grand pour certains réseaux de passer d'une logique de réseau de solidarité et d'échange entre membres à une logique de réseau de services. L'objectif n'est plus alors de type politique - faire masse pour obtenir un changement de société - mais simplement de mutualiser un service pour lequel chacun paie en fonction de ce qu'il reçoit. Les membres y entrent pour accéder au service offert et se retirent dès qu'ils n'y trouvent plus suffisamment d'intérêt face à la contrepartie qui leur est demandée (cotisation, présence, participation, etc.). Il semble qu'il s'agisse là d'un enjeu crucial pour une majeure partie des réseaux d'économie sociale, particulièrement dans les pays du Nord. Face à ce constat, comment « re-politiser » nos réseaux ? Comment amener des acteurs de terrain à dépasser leurs préoccupations quotidiennes et les mobiliser face à des enjeux nationaux ou internationaux, parfois à moyen ou long-terme ? Comment partir de ce qui parle aux membres, de leurs préoccupations personnelles et du concret qui parle à chacun pour sensibiliser à des questions plus larges, mener des débats de fond ?

Susciter l'intérêt et la participation des membres requiert enfin de leur accorder un certain pouvoir décisionnel. La prise de décision est un aspect délicat du fonctionnement des réseaux. Fonctionnent-ils de manière centralisée avec certains noyaux qui maîtrisent l'information et les décisions, ou au contraire de manière réellement participative et horizontale ? Comment éviter que certaines structures plus importantes ou qui contribuent davantage prennent plus de place que d'autres dans la prise de décision ? Si les membres ne disposent pas d'un réel pouvoir de décision, on risque la perte d'intérêt et la démobilité.

⁴ Par exemple, les expériences d'APEAS en région Provence-Alpes-Côte-D'azur, et de la Guilde des Commerçants pour un Développement Durable et Solidaire en Belgique, qui ont rassemblé des acteurs autour de projets de guides pratiques de l'économie sociale, utiles pour la promotion des acteurs mobilisés.

Une complémentarité réseaux – membres

Le réseau est utile –et mobilisateur- pour les membres dans la mesure où il réalise des actions qu'ils ne peuvent pas mener à leur propre échelle. Le champ d'action d'un réseau doit dès lors être complémentaire à celui de ses membres -qui peuvent eux-mêmes être des réseaux. Comment éviter la substitution et favoriser la complémentarité entre les réseaux et les acteurs, ou entre les niveaux de réseaux ? Le principe de subsidiarité suggère que l'action revienne à la plus petite entité capable de la mener. Un réseau ne peut donc agir que si aucun de ses membres n'est capable de réaliser cette action lui-même. Quels mécanismes ou outils développer pour favoriser cette complémentarité ? Définir explicitement le champ d'action des réseaux superposés peut s'avérer utile. Cette complémentarité implique, selon Nancy Naentam, du Chantier de l'Économie sociale au Québec, de pouvoir autonomiser ou transférer certains projets mûris aux membres, tout en restant en appui.

Le contact avec les membres

Il est enfin crucial, pour maintenir un degré de mobilisation, d'entretenir un contact régulier avec les membres et d'organiser l'échange et les rencontres entre membres. La communication nourrit le sentiment d'appartenance à son réseau et, de manière plus large, au mouvement de l'économie sociale. L'échange régulier d'information est également indispensable à toute forme de participation. De la dynamique de communication dépend la dynamique générale du réseau. Plus fondamentalement, un réseau déconnecté de ses membres perd sa raison d'être. Un défi consiste à entretenir ce lien de manière mesurée. En effet, face à trop de sollicitations, certains membres pourront manifester un trop plein ou se sentir submergés par des demandes qui sembleront incessantes au regard de leurs priorités quotidiennes. À l'inverse, sans contacts réguliers, sans rencontres ou espace d'échanges, certains risqueront de se désengager.

Créer des possibilités de contact réel avec et entre les membres est indispensable, du niveau local au niveau international (ateliers, formations, forum). Or, comment rassembler physiquement et sur une base régulière des membres dispersés ou venant de différents pays et continents ?

Il est difficile, y compris dans une zone géographique restreinte, de rassembler tous les acteurs autour d'une table. Si les nouvelles technologies ne peuvent pas prétendre remplacer le contact réel, elles peuvent améliorer la communication au sein des réseaux, par exemple en faisant avancer un groupe de travail à distance (forums, wikis qui facilitent l'écriture collaborative de documents, portedocuments en ligne, etc. représentent pour ce faire des outils efficaces). La difficulté se pose dans des pays où ces moyens de communications sont peu développés.

Mais il ne suffit pas de mettre les membres en contact. Comme le souligne l'APEAS⁵, l'animation et la gestion des relations est une composante importante du processus communicationnel. Quels mécanismes pour rendre des échanges dynamiques, alimenter les débats, susciter l'intérêt ? Quelles méthodes participatives pour trouver des solutions collectivement ? Comment, ensuite, lever les freins qu'implique une communication entre acteurs aux réalités, contextes et langues différents ?

Enfin, comment permettre une circulation optimale des idées, débats, expertises, bonnes pratiques concernant l'entreprise sociale entre les différents niveaux d'information, des acteurs locaux aux réseaux nationaux ou internationaux, et inversement ?

⁵ Forum de l'atelier « Les réseaux dans l'économie sociale et solidaire » animé par SAW-B sur le site du Forum international de Lux'09 (www.lux09.lu).

La coopération entre membres et entre réseaux : une illusion ?

Créer des réseaux dans l'économie sociale, c'est aussi créer de la coopération et des partenariats entre des acteurs de l'économie sociale afin de favoriser le développement du secteur. Or, on doit bien constater que les membres de mêmes réseaux peuvent agir dans une logique de concurrence. Il serait pourtant illusoire de penser le contraire dès lors que les entreprises développent la même activité, convoitent les mêmes marchés ou les mêmes subsides, et que les réseaux agissent sur le même champ d'action, convoitent les mêmes financements, interviennent auprès des mêmes personnalités politiques, etc. « *Les acteurs au sein des réseaux ont des intérêts communs aussi bien que conflictuels. Ils peuvent souhaiter renforcer la coopération et créer de façon conjointe de nouvelles valeurs en même temps que chaque participant peut vouloir conserver pour lui même autant que possible de la valeur créée* »⁶. Quels mécanismes mettre en place pour éviter cette concurrence et améliorer ces relations ? SAW-B a, par exemple, travaillé avec ses membres une charte qui vise à faire appliquer un principe de coopération à la fois entre les membres et entre la fédération et ceux-ci. Cette charte définit différentes modalités de fonctionnement et des engagements qui incombent à chacune des parties prenantes. Mais, au-delà d'une charte, c'est aussi de manière très concrète que la coopération doit se vivre. A cet effet, SAW-B a, par exemple, proposé à ses membres actifs sur différentes missions de se réunir trimestriellement pour échanger au sujet des projets menés par les uns et les autres afin d'encourager la coopération, d'éviter les vaines concurrences et veiller à l'application du principe de subsidiarité. Parce que, in fine, c'est dans la rencontre et le travail en commun que s'établissent les conditions d'une coopération effective.

La concurrence qui s'effectue entre réseaux a été abordée par plusieurs intervenants de LUX09 comme une difficulté majeure. Ce manque de coopération nous empêche de rassembler nos moyens, de mutualiser nos besoins, de parler d'une seule voix. Comment les réseaux travaillent-ils ensemble pour éviter les relations de concurrence et favoriser la coopération ? Comment des réseaux « parapluie » peuvent-ils résoudre ces conflits d'intérêts entre leurs membres ? Comment réussir à dépasser les enjeux immédiats de nos organisations dans l'intérêt général du secteur ?

Cette concurrence n'est-elle pas révélatrice d'un autre problème, déjà évoqué, à savoir l'excès de réseaux ? Si une certaine diversité des réseaux est nécessaire pour respecter les spécificités, jusqu'à quel degré est-elle nécessaire, et à partir de quand commence-t-elle à nous desservir (éclatement de la représentation politique, des expertises, recherche concurrente de financement, etc.) ?

Enfin, les réseaux doivent pouvoir, au regard de leurs finalités, de leurs résultats, de leur fonctionnement et du paysage associatif existant, se remettre en question et, si besoin, évoluer. Cela implique de pouvoir y compris disparaître s'il s'avère que leur existence n'est plus indispensable (possibilité de fusion avec un autre réseau trop similaire, objectif atteint, changement de circonstances, etc.). Or, les organisations n'ont pas que des finalités déclarées. Leur comportement répond également à un objectif d'autoconservation de l'organisation et à des enjeux de maintien de pouvoir plus ou moins importants. Ces caractéristiques, identifiés par la sociologie des organisations, génèrent des effets pervers, et peuvent par exemple empêcher les organisations d'évoluer.

Passer d'un ensemble de réseaux à un mouvement international de l'économie sociale ?

Créer et animer un réseau mondial de l'économie sociale se confronte à toutes les difficultés énoncées jusqu'à présent au sujet des réseaux hétérogènes ou internationaux. C'est pourtant une exigence pour passer d'un ensemble de réseaux à un mouvement international de l'économie sociale, cohérent et solidaire, avec un poids politique fort et un impact sur la société mondiale.

Une difficulté majeure, c'est que, au sein de l'économie sociale, les visions diffèrent et certaines questions divisent. Eric Dacheux, intervenant à LUX'09 sur la thématique de la communication, met en

⁶ « Optimizing efforts : A practical guide to NGO networking », Office to Combat Desertification and Drought (UNSO), Programme des Nations Unies pour le Développement, 2000 (Source : Encyclopedia Suecia).

exergue certaines des contradictions du secteur : « *Nous utilisons des noms différents (économie sociale, populaire, tiers secteur...); certains militent pour une alternative au capitalisme, d'autres pour une économie plurielle; les priorités ne sont pas les mêmes d'un pays à l'autre; nous n'arrivons pas à nouer des alliances avec des mouvements proches (décroissance, humanitaires, syndicats...)* »⁷. Dacheux pointe un problème sous-jacent : « *l'absence d'un véritable débat démocratique interne sur les questions qui fâchent* ». Un processus international et démocratique à même d'identifier ces questions et de déconstruire les désaccords est un préalable au développement d'un discours politique fort au sein du secteur. Parmi les accords à atteindre, il y a celui de la transformation que nous voulons voir dans la société. Quelle vision défendons-nous en termes économique, politique, social, environnemental, culturel?

S'il s'agit de se définir une vision globale, il s'agit également de nous donner les moyens de la promouvoir : financement, communication, partenariats avec d'autres acteurs de la société. La mise en réseau est porteuse de potentialités vastes, y compris de changement de la société, mais on doit faire le choix de lui donner les moyens de son développement.

⁷ Eric Dacheux, « Définition et explication des difficultés de communication de l'ESS », présentation dans le cadre de l'atelier « Communication et systèmes de gestion de l'information de l'économie sociale et solidaire », Forum international Lux'09, 22-25 avril 2009. (Support de présentation disponible sur le site www.lux09.lu).