



## **PLAN STRATEGIQUE ELEVAGES SANS FRONTIERES**

A12 / A13 / A14  
Juillet 2011 – Juin 2014

# PLAN STRATEGIQUE

## à 3 ANS

### A12, A13, A14

Ce Plan stratégique est le fruit d'une réflexion collective menée pendant la semaine du 4 au 9 avril 2011 à l'occasion de la visite des 6 coordinateurs des antennes africaines d'Elevages sans frontières.

## 1- Rappel historique et introduction

En octobre 1999 : création de l'association AIDEC, pour aider les familles pauvres des pays en développement ou en reconstruction, basée déjà sur le principe du passage du don et entièrement axée sur les caprins, de part ses compétences et son expérience. Démarrage avec 3 programmes au Kosovo.

En Décembre 2001 : création d'Heifer France avec l'appui d'Heifer Project International

En septembre 2006 : décision d'une prise totale d'indépendance à l'égard d'Heifer International marquée par le changement du nom en Elevages sans frontières effectif le 23 janvier 2007.

Création des antennes : après l'implantation d'une antenne au Togo et au Bénin en 2004 et le démarrage en 2005 de la coopération avec les associations ROSA au Maroc et ASUDEC au Burkina, Elevages sans frontières crée une antenne au Sénégal fin 2008.

Depuis 2005, les élevages implantés se sont diversifiés pour s'adapter aux demandes locales : 11 espèces animales sont actuellement utilisées avec une extension vers les productions végétales.

Le développement des activités s'est principalement concentré en Afrique où les projets représentent aujourd'hui les trois quarts de l'activité.

## 2- Situation générale fin A11 (Prévisions / Réalisations)

### ■ Dépenses Programmes dans les pays

En A9, il y a correspondance entre les prévisions de dépenses sur les projets et les dépenses réelles. En A10, pas d'évolution sur A9 soit 8% en dessous de l'objectif. En A11, pas d'évolution sur A9 soit 20% en dessous de l'objectif.

### ■ Ressources

Sur un plan global, les objectifs de collecte ont été atteints en A9, puis les financements ont connu une stagnation sur A10 et A11, soit 20% en dessous de la prévision. Malgré le souhait de passer à 50% de ressources issues de particuliers, la générosité du public a poursuivi sa croissance passant de 75%, puis 65% pour remonter à 75% de la collecte en A11.

Les subventions publiques et privées ont évolué de façon irrégulière et les aides issues des entreprises, considérées comme du bonus, ont baissé de moitié entre A9 et A11.

### ■ Répartition du budget

Le critère de 65% du budget attribué au terrain pour une organisation de solidarité internationale travaillant dans le développement est resté le niveau de référence. Nous étions à 61% en A9, et 63% en A10. Cela devrait être identique en A11.

### 3- Elevages sans frontières : notre vocation

Nous réaffirmons notre souci d'aider les familles à devenir autonomes et à être acteur de leur propre développement.

L'**autonomie** des familles est un objectif majeur avec 3 axes : amélioration de l'alimentation quotidienne, scolarisation des enfants, et accès aux soins. Autonomie alimentaire et autonomie financière permettent un développement durable.

▶ Nous réaffirmons notre **MISSION** :

Avec pour levier de notre activité, le **microcrédit en animaux**, impliquant la dignité et le respect de la personne et permettant une solidarité entre tous, l'objectif de notre action reste de **renforcer l'autonomie alimentaire et économique** et d'être **co-acteur d'une dynamique de développement** sur le plan humain et économique.

### 4- Elevages sans frontières : les projets

Nous souhaitons apporter quelques précisions à certains principes repris dans les précédents plans stratégiques :

- ⇒ Baser nos actions sur l'élevage d'animaux tels que les chèvres, les moutons, les poules, les lapins, les agoutis, les porcs, les vaches, les ruches, les poissons et autres, permettant ainsi d'apporter une compétence dans l'assistance technique et la formation. Savoir s'adapter aux conditions locales, réaliser une étude de faisabilité, et gérer ensuite les projets font partie de nos compétences.
- ⇒ Au-delà de la technique agricole, la formation à la gestion économique et à la commercialisation des produits issus des élevages est indispensable et fait partie des étapes vers l'autonomisation des familles.

#### Zone d'intervention

- Dans un même pays, nous nous devons de développer les programmes sous forme d'onde (stratégie en étoile) selon la **proximité géographique**. Ceci peut se concevoir aussi d'un pays à l'autre.
- **Nous devons rester présents et nous renforcer dans les pays où nous sommes seuls financeurs et décideurs** : au Maroc, au Sénégal, au Togo et au Bénin.  
Plus généralement nous réaffirmons notre volonté d'être présent en Afrique, et plus particulièrement en Afrique francophone.
- Nous ne pouvons cependant pas nous fermer à de nouvelles opportunités notamment de démarrer des actions dans un nouveau pays durant les 3 prochaines années (Tunisie, Algérie, Mali). Ceci devant faire l'objet d'une réflexion et d'une décision spécifique d'abord via le Comité Projet et ensuite du CA.
- Nous souhaitons continuer notre mission avec notre partenaire actuel au Burkina-Faso : ASUDEC, celui-ci étant basé en Afrique.
- Les premières actions d'Elevages sans frontières ont débuté dans les Balkans. Nous pensons poursuivre nos actions avec le Kosovo et l'Albanie à leur demande mais il est nécessaire de prévoir une visite évaluative de notre partenaire et des projets avant de poursuivre.  
En restant sur les Balkans, nous ne fermons pas la porte à une demande venant de Serbie ou de Bosnie Herzégovine. Rappelons que les Balkans ne nous sollicitent jusqu'alors que pour des projets chèvres.

- Haïti et l'Arménie font partie des pays auxquels nous apportons un financement mais les décisions d'actions à mettre en œuvre se feront uniquement sur proposition de nos partenaires au cas par cas.
- Notre action en Roumanie ne fait désormais plus partie de notre stratégie à 3 ans.

► **Quantitativement, l'objectif dans la répartition des fonds reste :**

- plus de **80% pour les pays d'Afrique + Haïti**,
- moins de **20% pour les pays d'Europe de l'Est et d'Asie mineure**.

## Bénéficiaires

Dans la continuité des années précédentes, les **bénéficiaires** de nos actions sont des **familles rurales pauvres mais à potentiel** dans un village et réunies au sein d'une organisation reconnue.

L'action d'ESF bénéficie à des groupes, pour développer leur pouvoir économique et améliorer leurs conditions de vie : ce sont 3 orientations à réunir impérativement.

Certains pré requis étant nécessaires (espace, logement, potentiel à élever des animaux), les familles choisies ne sont pas toujours les plus pauvres.

Notre action s'arrête lorsqu'une famille est considérée comme « autonome », c'est-à-dire qu'elle n'a plus besoin de l'appui d'ESF tel qu'il a été apporté jusque là. La mise en place de micro filières peut être ainsi considérée comme un stade d'aboutissement.

## Moyens

**L'élevage doit rester la porte d'entrée de tout futur projet**, mais on pourra s'ouvrir au végétal (maraîchage, arboriculture), à la seule condition d'envisager un remboursement s'apparentant au « **Qui reçoit...donne** ».

**La diversification** des animaux mis en œuvre, décidée lors du dernier plan stratégique (A9, A10, A11), est à poursuivre.

Cependant nous devons être attentifs à la mise en place de projets vaches qui nécessitent un suivi plus long et des compétences plus importantes. Avec l'expérience passée, les projets porcs devront être moins gourmands en intrants.

Des formations à la comptabilité-gestion simplifiée sont nécessaires et doivent être mises en place au sein des groupements ou des associations villageoises mais en aucun cas la micro finance ne fait partie de notre métier.

## Microcrédit en animaux

Le « **Qui reçoit...donne** » est lui sans limite. S'il ne profite plus à des familles voisines, il peut bénéficier à des familles d'un autre projet ou **en marge** être rempli sous forme de versement d'argent.

## Quel type d'appui ?

**Le principe de base est de répondre de façon adaptée à une demande et au contexte local et non d'arriver avec des solutions prédéfinies.**

Il est bien clair que l'apport **d'assistance technique, de formation et d'aide à la transformation des produits** font partie de la vocation d'ESF au même titre que la **distribution d'animaux**.

Si l'on rencontre des freins tels que le manque de connaissance ou de formation locale, une infrastructure inexistante ou très faible (l'approvisionnement en eau ou un besoin de liaison routière), la solution peut être managée par ESF, en créant des synergies avec d'autres acteurs.

Ces synergies peuvent être développées :

- avec des ONG dont les valeurs sont similaires aux nôtres,
- avec les services techniques locaux (vétérinaires, services publics sociaux et agricoles),
- avec les autorités locales.

Pour les bénéficiaires devenus autonomes, l'orientation vers des partenariats avec des acteurs de la microfinance peut être envisagée.

### Autonomisation des antennes

Nous entendons par antennes les équipes : ESF-Sénégal, ESF-Togo, ESF-Bénin et ROSA.

Leur autonomie est effectivement souhaitable, tout en veillant à ce que les valeurs initiales soient conservées. Elevages sans frontières se doit de les appuyer dans cette démarche. L'exemple de l'association ROSA semble être le modèle d'autonomie vers lequel pourraient tendre toutes les antennes.

### Besoins financiers

Avançons une estimation des dépenses envisagées pour A12, A13, A14 :

| PAYS                              | Dépenses prévues A12 | Dépenses prévues A13 | Dépenses prévues A14 |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>BENIN</b>                      | 140 000              | 160 000              | 200 000              |
| <b>BURKINA FASO</b>               | 36 000               | 36 000               | 36 000               |
| <b>MAROC</b>                      | 100 000              | 120 000              | 140 000              |
| <b>SENEGAL</b>                    | 100 000              | 120 000              | 150 000              |
| <b>TOGO</b>                       | 80 000               | 100 000              | 120 000              |
| <b>ALBANIE</b>                    | 15 000               | 20 000               | 20 000               |
| <b>ARMENIE</b>                    | 35 000               | 40 000               | 40 000               |
| <b>KOSOVO</b>                     | 35 000               | 35 000               | 35 000               |
| <b>HAÏTI</b>                      | 15 000               | 25 000               | 25 000               |
| <b>Autre</b>                      |                      | 30 000               | 40 000               |
| <b>Total hors frais de suivi</b>  | <b>556 000</b>       | <b>686 000</b>       | <b>806 000</b>       |
| <i>Part Pays de l'Est + Arm</i>   | <i>15%</i>           | <i>14%</i>           | <i>12%</i>           |
| <i>Part Pays Afrique+ Haïti</i>   | <i>85%</i>           | <i>86%</i>           | <i>88%</i>           |
| <b>Part Antennes / Total pays</b> | <b>76%</b>           | <b>73%</b>           | <b>76%</b>           |
| <i>Croissance n / (n-1)</i>       | <i>31%</i>           | <i>23%</i>           | <i>17%</i>           |
| <b>Croissance A14 / A11</b>       |                      |                      | <b>90%</b>           |
| <b>Frais de suivi ESF</b>         | <b>130 000</b>       | <b>140 000</b>       | <b>150 000</b>       |
| <b>Total final</b>                | <b>686 000</b>       | <b>826 000</b>       | <b>956 000</b>       |

## Evaluation

Dans un but d'affiner l'évaluation des projets menés par Elevages sans Frontières sur le terrain et d'en optimiser l'impact sur les bénéficiaires, il apparaît nécessaire de concevoir un certain nombre d'outils pour permettre un meilleur suivi des projets. Dans ce sens, un des objectifs de ce nouveau plan Stratégique est de fixer de façon collaborative (bénéficiaires, antennes, siège) et dès le départ de chacun des projets, des objectifs clairs ainsi que les **indicateurs** permettant leurs mesures que ce soit dans le cadre d'un **simple suivi**, d'une **évaluation en cours de projet** ou d'une **étude d'impact**.

Parallèlement, tous les 2 ans ou 3 ans, une **évaluation plus complète** des projets et de l'antenne, à la fois technique, financière et sociale, sera mis en place soit par le siège, soit par un évaluateur externe (local ou français) afin de prendre du recul sur nos pratiques et continuer à les améliorer pour l'intérêt des bénéficiaires.

## 5- Elevages sans frontières : les ressources et les moyens à mettre en œuvre

Récapitulatif des résultats de collecte obtenus pour les 6 dernières années (hors produits divers, valorisation et reprise de fonds dédiés)

| Ressources | A6      | A7      | A8        |
|------------|---------|---------|-----------|
| TOTAL      | 966 000 | 945 000 | 1 069 380 |

| Ressources | A9      | A10       | A11         |
|------------|---------|-----------|-------------|
| TOTAL      | 970 068 | 1 042 489 | 998 000 (*) |

(\*) Estimation

Rappelons que la baisse d'A8 à A9 est en partie due au désengagement provisoire du partenaire irlandais Bothar.

### Objectifs d'évolution des ressources

- Nous devons continuer à assurer une **croissance raisonnée** en termes de collecte de fonds. Les objectifs de collecte doivent toutefois assurer une **marge de sécurité** par rapport aux besoins de financements pour parer à tout abandon d'un partenaire régulier ou pour envisager le démarrage d'activités dans un nouveau pays.
- Nous maintenons une **diversification des ressources**, garantie de sécurité et d'indépendance. Il est souhaitable de :
  - ⇒ Baisser **progressivement** la part des dons des **particuliers, impliquant un investissement lourd, pour atteindre 70%** du montant total collecté contre 80% à ce jour ;
  - ⇒ Développer les **subventions publiques et privées pour viser 20% des ressources** ;
  - ⇒ Intensifier la recherche de **mécènes et partenaires entreprises pour atteindre 10% de collecte globale**.

### Frais de fonctionnement et de collecte

- Si 65 % pour une organisation de solidarité internationale travaillant dans le développement est un chiffre parfaitement acceptable, on doit veiller à maintenir absolument voire améliorer la part des dépenses dédiées aux programmes.
- Une priorité reste donnée à l'amélioration constante de la **rentabilité** des activités de collecte par un renforcement des approches à faible investissement (entreprises, institutionnels) et une vigilance portée sur l'évolution du budget marketing (mailings et web)



### **PARTICULIERS**

- ▶ **Notre Priorité** : Poursuivre la croissance de la collecte issue des particuliers tout en maintenant son niveau de rentabilité.
- **Fidélisation des donateurs** avec une **augmentation de la prospection**.
- Poursuite de l'**augmentation des dons hors mailings** par du recrutement sur le web et en favorisant les événements ponctuels et initiatives collectives.

#### **Mailings**

Nous veillerons à ne pas augmenter la fréquence d'envoi de courriers aux donateurs, à respecter les valeurs de l'association en excluant toute technique agressive privilégiant le résultat à court terme, et à donner une information révélatrice de la réalité.

Dans un souci d'augmentation de la collecte nette, des efforts seront maintenus sur :

- La segmentation toujours affinée afin d'adapter les appels aux comportements des donateurs et d'optimiser la rentabilité ;
- L'augmentation de la part des donateurs en **prélèvement automatique**. Le seuil des 1000 donateurs réguliers étant franchi, ils permettent de collecter près de 10 K€ en moyenne par mois, soit 14,5% de la collecte des particuliers en A11. Cette part doit continuer à augmenter en montant et en % de la collecte.
- L'attention toujours accrue pour répondre rapidement aux questions, adresser des remerciements personnalisés à des donateurs très généreux et respecter les souhaits quant à l'utilisation des coordonnées.

Concernant les approches employées, toute technique considérée comme nouvelle ou inhabituelle envisagée fera l'objet d'une demande de validation spécifique auprès du Comité des Ressources.

#### **Activités hors mailings**

- **Site Web** : Poursuite des efforts pour faire du web non seulement un outil de collecte mais un canal de recrutement de nouveaux donateurs. Cela implique de renforcer les appels aux dons en ligne sur le site Web pour atteindre 10 % de l'ensemble des dons des particuliers.
- **Événements** : Les manifestations impliquant la présence et la mobilisation de salariés sont envisagées au cas par cas et validées en fonction du potentiel (taille du public, contexte adapté à une sensibilisation, perspectives de collecte). Les initiatives organisées par des soutiens bénévoles doivent être encouragées et appuyées (fourniture de supports, promotion ciblée).

#### **Legs, donations et assurances-vie**

Ces ressources sont aléatoires et imprévisibles donc considérées comme du bonus. Elles font toutefois l'objet d'une stratégie spécifique. Des démarches ont été établies en A10 et A11 pour favoriser les legs et donations : création du fonds de dotation permettant de simplifier les démarches administratives et reconnaissance d'ESF par la Préfecture du Nord comme association de bienfaisance habilitée à recevoir les donations et legs pour une durée de 5 ans.

Les efforts de communication auprès des donateurs et du grand public ainsi que le lobbying auprès de notaires seront poursuivis et intensifiés.

## 👉 Extension de la collecte hors de France, en Belgique en particulier

Des évolutions fiscales européennes sont en cours : déduction fiscale applicable pour les donateurs belges au profit d'associations françaises par exemple. En conséquence, Il s'agit de s'informer sur la confirmation de cette mesure, condition pour envisager d'investir toute approche.

La porte reste ouverte pour démarrer une approche par relationnel et par internet dès A12; en terme d'investissements une phase de test serait envisageable plutôt à partir de A13.

### 🌿 ETABLISSEMENTS SCOLAIRES

Il s'agit de continuer à fidéliser les établissements déjà partenaires et à répondre efficacement aux demandes de nouveaux établissements. Une approche est envisagée auprès d'établissements utilisant le Manuel de 5<sup>ème</sup> de Nathan dans lequel figure l'association pour illustrer la solidarité.

### 🌿 ENTREPRISES

Les nouveaux partenaires restent ponctuels et volatiles. Compte tenu de l'augmentation annuelle de la collecte d'ici 2014, atteindre 10% issus des entreprises serait déjà satisfaisant.

L'objectif fixé avec les entreprises ne doit plus être considéré comme un bonus mais comme un minimum à atteindre. Il faut donc surestimer volontairement l'enjeu des entreprises sachant que l'impact financier peut être reporté sur l'exercice suivant étant donné la lenteur des décisions.

Une intensification et un suivi plus serré de la prospection et des contacts seront assurés en interne sous le pilotage de la Responsable de la Collecte.

### INSTITUTIONS / FONDATIONS/ AUTRES ONG

Un objectif de 20% des ressources issues des institutionnels privés et publics contribuerait à rentabiliser la collecte de fonds. Le travail de veille doit être développé ; Ouvrir aux fondations belges ou suisses peut également être une piste à creuser.

La part des financeurs publics doit toutefois être plafonnée à 15% afin de conserver l'indépendance de l'association et de maîtriser l'influence que ces bailleurs peuvent avoir sur les projets en termes d'objectifs en amont, de suivi et d'évaluation.

## Objectifs de collecte

### Estimation des objectifs de collecte en €

|                           | A12              |       | A13              |       | A14              |       |
|---------------------------|------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|
| Particuliers              | 930 000          | 74%   | 1 080 000        | 73,4% | 1 200 000        | 72,1% |
| écoles                    | 10 000           | 0,8%  | 12 000           | 0,8%  | 15 000           | 0,9%  |
| entreprises               | 80 000           | 6,4%  | 110 000          | 7,5%  | 130 000          | 7,8%  |
| Institutionnels privés    | 150 000          | 12,0% | 170 000          | 11,5% | 190 000          | 11,4% |
| institutionnels publiques | 80 000           | 6,4%  | 100 000          | 6,8%  | 130 000          | 7,8%  |
| <b>TOTAL</b>              | <b>1 250 000</b> |       | <b>1 472 000</b> |       | <b>1 665 000</b> |       |

## 6- Elevages sans frontières : la communication

### Contenu

- **Mettre en valeur notre originalité et spécificité** : le microcrédit en animaux, permettant d'attirer l'attention tout en démontrant une démarche professionnelle ;
- Privilégier **les photos, vidéos et témoignages** appuyés par des résultats précis et chiffrés ;
- Continuer à développer **l'information spontanée et la transparence** :



⇒ Diffusion de 4 lettres d'information 4 fois par an complétées par une version numérique (eletter), diffusion de l'Essentiel de l'année aux membres, puis aux donateurs dans la lettre d'information, Envoi de nouvelles sur les projets concernés par des opérations spéciales de collecte (Noël et juin)

■ Renforcer notre **crédibilité institutionnelle** :

⇒ Valorisation de l'agrément du Comité de la charte de déontologie ;

⇒ Traitement de sujets de fonds révélant l'association en tant qu'expert de référence ;

⇒ Efforts de rapprochement, dans un premier temps sur un plan relationnel, vers d'autres ONG aux enjeux communs pour une mutualisation d'expérience et plus d'implication dans les réseaux type CFSI ou Lianes Coopération pour participer à des campagnes de communication et lobbying

### Relais

■ Continuer à développer l'activité de l'association sur le web pour générer une hausse du nombre d'abonnés aux newsletters et le recrutement de nouveaux donateurs : diffusion de communiqués, échanges de liens, landing pages...

■ Poursuivre la communication ciblée auprès **des médias avec une alternance entre les sujets de mobilisation et les sujets de fonds.**

■ Trouver un **parrain** (artiste, personnalité des media, du monde artistique ou sportif) permettrait à ESF d'avoir un envol médiatique : cette démarche doit faire l'objet d'une réflexion et d'une implication par le CA.

## 7- Evolution des emplois et ressources pour A12, A13, A14

### EMPLOIS

| EMPLOIS                               | A12              | %            | A13              | %            | A14              | %            |
|---------------------------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
| Programmes                            | 686 000          |              | 826 000          |              | 956 000          |              |
| Valorisation                          | 100 000          |              | 120 000          |              | 140 000          |              |
| Autres missions sociales              | 50 000           |              | 60 000           |              | 70 000           |              |
| <b>Total mission de développement</b> | <b>836 000</b>   | <b>63,0%</b> | <b>1 006 000</b> | <b>64,4%</b> | <b>1 166 000</b> | <b>65,3%</b> |
| Frais appel à générosité              | 360 000          | 27,1%        | 410 000          | 26,3%        | 460 000          | 25,8%        |
| Frais de fonctionnement               | 100 000          | 7,5%         | 110 000          | 7,0%         | 120 000          | 6,7%         |
| Impôts et taxes                       | 30 000           | 2,3%         | 35 000           | 2,2%         | 40 000           | 2,2%         |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>1 326 000</b> | <b>100%</b>  | <b>1 561 000</b> | <b>100%</b>  | <b>1 786 000</b> | <b>100%</b>  |

### RESSOURCES

| RESSOURCES                          | A12              | %           | A13              | %           | A14              | %           |
|-------------------------------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|
| Générosité du public <sup>(1)</sup> | 940 000          | 69%         | 1 092 000        | 68%         | 1 215 000        | 67%         |
| Subventions privées <sup>(2)</sup>  | 230 000          | 17%         | 280 000          | 17%         | 320 000          | 18%         |
| Subventions publiques               | 80 000           | 6%          | 100 000          | 6%          | 130 000          | 7%          |
| Valorisation                        | 100 000          | 7%          | 120 000          | 7%          | 140 000          | 8%          |
| Autres                              | 10 000           | 1%          | 12 000           | 1%          | 14 000           | 1%          |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>1 360 000</b> | <b>100%</b> | <b>1 604 000</b> | <b>100%</b> | <b>1 819 000</b> | <b>100%</b> |

(1) Particuliers + écoles

(2) Subventions privées : entreprises + institutionnels privés

## 8- Elevages sans frontières : conclusions

Si le plan stratégique précédent n'a pas atteint les objectifs escomptés, ce plan repart sur un objectif de croissance fondé sur la demande essentiellement des pays africains.

Nous réaffirmons notre volonté de tourner nos actions vers les pays africains avec ouverture vers d'autres activités comme le maraîchage, la plantation d'arbres et l'accès à l'eau qui sont des éléments importants du développement économique des communautés villageoises.

Si ouverture vers d'autres pays il y a, elle se fera prioritairement en Afrique (Maghreb et Afrique noire) et sur les pays de l'est en se cantonnant sur les Balkans.

Le développement d'outils adaptés aux différents contextes locaux pour optimiser le suivi des projets est une priorité de ce nouveau plan afin de faciliter l'évaluation des actions entreprises, de leur impact sur les bénéficiaires. En ce sens, la formation, le suivi et l'évaluation devront de plus en plus intégrer des notions économiques et pas seulement techniques et sociales.

S'il n'y a pas de grand changement dans les sources de financement (projet d'extension de la collecte en Belgique mise à part), la répartition nous oblige à avoir une démarche plus ambitieuse vers les entreprises et les fondations. Une approche qui ne pourra se concrétiser qu'avec la mobilisation de tous.