



## **Plan stratégique 2025 - 2028**

Les années 2023 et 2024 se sont inscrites dans une période de profondes mutations, marquées par des tensions géopolitiques croissantes, des crises humanitaires persistantes, et une instabilité économique mondiale. Dans ce contexte incertain, notre association a su faire preuve de résilience, d'innovation et d'un engagement collectif remarquable.

Grâce à la mobilisation de nos équipes, bénévoles, partenaires et donateurs, nous avons poursuivi notre mission avec détermination. La progression de la collecte de dons, le soutien renouvelé de nos mécènes, et la mise en œuvre de projets structurants, comme la refonte des statuts et du règlement intérieur ou encore la mise en place d'un nouveau CRM, ont soutenu notre capacité d'action. Ces avancées, portées par des compétences internes et des partenariats solides, traduisent notre volonté de moderniser et nos pratiques et nos outils pour mieux répondre aux besoins du terrain.

Nos missions ont connu des évolutions majeures. La restructuration de la Messagerie Médicale, le développement du projet drones en partenariat avec Handicap International, ou encore l'essor du programme Les Ailes de l'Avenir témoignent de notre capacité à innover tout en restant fidèles à notre ADN humanitaire. Dans un monde où les besoins évoluent rapidement, nous avons su adapter nos réponses, en particulier dans les zones de conflit ou d'instabilité.

Parmi les transformations les plus significatives, nos Opérations Aériennes ont amorcé une réorientation stratégique. Confrontées à des difficultés majeures, rupture de contrats, suspension d'autorisations, incidents techniques, et dans un contexte de mutation du modèle d'aide humanitaire par voie aérienne, Aviation Sans Frontières a pris la décision de vendre ses deux avions : le premier en 2024, le second courant 2025. Cette décision, validée par le Conseil d'Administration, marque la fin temporaire de l'exploitation d'avions en propre, mais ouvre la voie à de nouveaux dispositifs. L'association poursuit son engagement en mettant ses compétences aéronautiques, son savoir-faire réglementaire et son approche humanitaire au service de projets innovants, tels que les missions drones et l'étude d'un avion-hôpital.

Sur le plan social, notre engagement auprès des réfugiés, des enfants malades, et des jeunes en insertion s'est intensifié. Ces missions, portées par des bénévoles engagés, illustrent notre capacité à conjuguer proximité, efficacité et humanité. Nos délégations régionales qui organisent les journées Ailes du Sourire partout en France, nos actions éducatives comme E-Aviation, et nos événements fédérateurs ont renforcé notre ancrage territorial et notre rayonnement.

Dans un monde en profonde mutation, marqué par l'intensification des conflits, des migrations et des inégalités, notre engagement prend une dimension encore plus cruciale. Ce plan stratégique 2025–2028 s'inscrit dans cette dynamique : il ambitionne de consolider nos acquis, de renforcer notre professionnalisation, de diversifier et développer nos ressources, tout en innovant et en accompagnant les transformations nécessaires pour mieux répondre aux besoins des plus vulnérables.

Nous abordons cette nouvelle étape avec lucidité, ambition et confiance. Grâce à vous tous, nous continuerons à faire voler l'espoir, là où il est le plus nécessaire.

Gérard Feldzer

# Sommaire

1) AVIATION SANS FRONTIERES : CARTE D'IDENTITE .....	5
1.1 Création et principes fondateurs .....	5
1.2 Actions, organisation et partenaires .....	6
1.3 Contexte dans lequel se déroulent les actions d'Aviation Sans Frontières.....	9
1.4 Synthèse des atouts et faiblesses internes ainsi que des opportunités et menaces.....	10
1.5 Analyse des risques.....	11
1.6 Analyse des parties prenantes.....	11
2) AVIATION SANS FRONTIERES 2025-2028.....	12
2.1 Les enjeux majeurs.....	12
2.2 Structuration des objectifs généraux.....	13
2.3 Situation cible des objectifs souhaités à trois ans par missions .....	14
2.4 Objectifs de gouvernance et Suivi des plans d'actions .....	16
3 LE BUDGET PREVISIONNEL SUR LA PERIODE 2025 – 2028 :.....	19

## Processus de construction du plan stratégique

La construction du plan stratégique 2025-2028 a suivi un processus similaire à celui de la labellisation IDEAS en 2021. Ce plan est le résultat d'une démarche collaborative impliquant tous les acteurs de l'association (élus bénévoles, responsables des activités, salariés), intégrant divers points de vue à chaque étape de la planification stratégique.

Le plan stratégique inclut la rédaction de la cartographie des risques et des parties prenantes. Des entretiens individuels ont été menés pour recueillir les informations nécessaires à l'élaboration de ce plan. Les projets ont été soumis au conseil d'administration et discutés lors d'un séminaire regroupant les participants. Cette approche a permis de dégager une analyse générale des travaux et de proposer des solutions issues directement du conseil d'administration et des bénévoles. Les ressources des années précédentes ont grandement facilité la structuration des outils nécessaires à ce travail.

La cartographie des risques et des parties prenantes a été réalisée de manière participative. Les entretiens ont permis de classer les différents risques en catégories : stratégiques, financiers, opérationnels, RH et IT/Cyber. Nous avons également vérifié l'existence et la viabilité des procédures de gestion associées. Chaque risque a été évalué en fonction de son impact sur l'association et de sa probabilité d'occurrence. Une matrice a été créée pour représenter les risques les plus importants et probables, présentée ensuite au bureau, en complément de la cartographie globale.

Pour les parties prenantes internes, nous avons répété l'exercice en utilisant un guide d'entretiens. Nous avons interrogé les principaux responsables d'activité, les délégations et des bénévoles.

Grâce à un séminaire, nous avons identifié les principales forces, faiblesses, menaces et opportunités de l'association. Le séminaire a également permis d'évaluer les évolutions depuis le dernier exercice et de proposer des idées pour répondre aux faiblesses identifiées.

Cette approche, en favorisant l'adhésion des membres de l'association, crée une dynamique transversale intégrant les évolutions liées au développement des activités dans un contexte changeant. Le processus de renouvellement du label IDEAS a permis une analyse approfondie de la gouvernance, de la gestion financière et des outils de pilotage. Ce travail se poursuivra avec la mise en œuvre des objectifs définis dans ce plan, qui seront suivis par le Bureau.

## 1) Aviation Sans Frontières : carte d'identité??

### 1.1 Création et principes fondateurs??

---

En 1968, quelques pilotes et mécaniciens d'Air France, profondément touchés par le conflit du Biafra, décident d'effectuer un pont aérien. Par la suite, d'autres opérations individuelles se succèdent : en 1972 au Bangladesh, en 1974 au Sahel, et en 1979 en Haute-Volta (Burkina Faso). Ainsi, l'idée de mettre les moyens humains et matériels de l'aéronautique au service de causes humanitaires est née. En 1980, sous l'impulsion d'André Gréard, Gérard Similowski et Alain Yout, Aviation Sans Frontières voit le jour.

Régie par le statut d'association loi 1901 et reconnue d'utilité publique depuis 1993, Aviation Sans Frontières est partenaire de la Direction générale Aide humanitaire et protection civile de la Commission européenne (DG ECHO). En 2005, elle a également obtenu le statut de Partenaire du Conseil Économique et Social des Nations Unies.

Depuis 45 ans, Aviation Sans Frontières met les moyens et les compétences du monde aéronautique au service de l'humanitaire. Que ce soit à travers les missions effectuées grâce à la mobilisation du réseau aérien, les opérations menées avec ses propres avions ou les actions mises en œuvre en collaboration avec les aéroclubs de France, l'association reste active.

ONG reconnue d'utilité publique, elle apporte un soutien logistique indispensable à des centaines d'acteurs humanitaires en garantissant l'acheminement de l'aide d'urgence et le transport ou l'accompagnement de personnes partout dans le monde. Grâce à ses 800 bénévoles, Aviation Sans Frontières répond chaque jour à une vingtaine de demandes humanitaires. Elle se mobilise pour aider les victimes, briser l'isolement des populations éloignées et ainsi donner de l'espoir à chacun. Elle est la première ONG détentrice d'un certificat de transporteur aérien (CTA) européen et répond aux mêmes standards que toute compagnie aérienne certifiée.

Aviation Sans Frontières rassemble, en plus de ses adhérents et donateurs, plus de 900 bénévoles, dont une quinzaine de pilotes en activité, en recherche d'emploi ou retraités, une quinzaine de mécaniciens, ainsi que de nombreux personnels navigants des compagnies aériennes.

En dehors du siège, l'action d'Aviation Sans Frontières sur le territoire français est animée par 3 délégations régionales : Midi-Pyrénées, Ouest, Sud-Est, ainsi qu'une quinzaine d'antennes. Aviation Sans Frontières affiche en 2024 un compte emplois/ressources de 5,701 millions d'euros et 5,9 millions d'euros de contribution volontaire en nature.

En 2016, Aviation Sans Frontières International voit le jour. Association de droit suisse et basée à Genève, elle fédère différentes entités telles qu'Aviation Without Borders US, Aviation Sans Frontières France, Aviation Sans Frontières Belgique, Luchtvaart Zonder Grenzen et Aviation Sans Frontières Finlande. Elle a pour objectifs de promouvoir et faciliter l'aide humanitaire au moyen de l'aviation, ainsi que de porter le mouvement « Aviation Sans Frontières » sur la scène internationale et de développer des projets communs.

Cinq principes fondamentaux guident l'action d'Aviation Sans Frontières :

- **Indépendance**

Aviation Sans Frontières choisit librement ses engagements. Elle observe les lois et usages des États dans lesquels elle intervient, sans toutefois que ceux-ci puissent contrevenir à sa charte et à son éthique.

- **Neutralité**

Aviation Sans Frontières mène à bien ses activités dans la plus grande clarté et rend compte régulièrement à ses adhérents et donateurs.

- **Responsabilité**

Aviation Sans Frontières s'oblige à mobiliser la totalité de ses ressources financières et humaines au bénéfice d'actions de terrain.

- **Transparence :**

Aviation Sans Frontières s'astreint à une attitude de totale impartialité et de non-discrimination. Elle ne participe pas à la désignation d'éventuelles responsabilités mais reconnaît la notion de « témoignage légitime » dès lors que des violations des droits de l'homme, des crimes de guerre, génocides ou crimes contre l'humanité sont constatés. Aviation Sans Frontières se garde également de tout parti pris religieux, racial, politique ou idéologique.

- **Qualité/Sécurité :**

Aviation Sans Frontières, en quête d'excellence dans ses activités, s'efforce d'observer les meilleurs standards dans l'exercice des métiers qui sont au cœur de ses actions.

*Tous ces engagements s'inscrivent dans le respect des valeurs fondatrices d'Aviation Sans Frontières: honnêteté, loyauté et solidarité.*

## 1.2 Actions, organisation et partenaires

---

### Les actions à l'international

- **Les Mission Avion** sont aujourd'hui en phase de transformation. Historiquement, grâce à ses avions basés en Afrique, Aviation Sans Frontières a assuré le transport de personnel humanitaire, l'acheminement de produits de première nécessité et des évacuations sanitaires d'urgence, en appui à des centaines d'ONG et d'organisations internationales. Suite à la vente réalisée — et à venir — de ses deux avions, et dans un contexte géopolitique instable où l'organisation de l'aide humanitaire par voie aérienne évolue profondément, la mission poursuit son engagement en réorientant ses compétences vers de nouveaux dispositifs. Aviation Sans Frontières met désormais son expertise aéronautique, sa capacité de coordination administrative et son approche humanitaire au service de projets innovants tels que les missions drones et l'avion-hôpital, pour continuer à répondre aux besoins des populations les plus vulnérables.
- **Mission drones** : Le consortium Aviation Sans Frontières France, ASF Belgique, ASF Suisse et Handicap International a obtenu un financement en 2023 pour le « Projet pilote de mise en place d'une chaîne d'approvisionnement à température dirigée dernier km zéro-émission par drone pour améliorer la prise en charge des victimes de violences basées sur le genre (VBG) et autres victimes de conflits dans l'Est de la RDC ». Aviation Sans Frontières se prépare à expérimenter des drones cargo dans le cadre de missions humanitaires en Afrique dès 2025 dans un pays en zone de conflit. Ces drones autonomes sont conçus pour livrer des fournitures essentielles dans des zones difficiles d'accès, répondant ainsi aux besoins urgents des populations isolées.
- **Mission avion dispensaire/hôpital** : c'est un projet humanitaire né après plus de 10 ans de collaboration entre Aviation Sans Frontières et l'association Médicaéro.

Ensemble, elles ont conçu un avion-hôpital capable d'intervenir dans les zones les plus éloignées de centres de santé. Ce projet est en cours d'élaboration pour démarrage en 2026 sur Madagascar.

- **Les Accompagnements d'Enfants Malades** : Aviation Sans Frontières assure pour de nombreuses associations des accompagnements d'enfants souffrant de pathologies graves afin qu'ils puissent bénéficier, dans des hôpitaux européens, d'interventions chirurgicales encore impossibles à réaliser dans leur pays. Transportés sur des vols commerciaux réguliers par des bénévoles, ces enfants sont ainsi soignés puis ramenés guéris auprès de leur famille. Réalisées dans des conditions difficiles, certains petits malades étant transportés dans un état de santé précaire, ces missions nécessitent de la part des accompagnateurs un très fort investissement personnel et une vigilance de tous les instants.
- **La Messagerie Médicale** La Messagerie Médicale offre, aux associations humanitaires inscrites au Journal Officiel, la possibilité d'expédier des colis de médicaments, de matériel médical et chirurgical partout dans le monde. Ces envois sont destinés aux associations, hôpitaux, dispensaires, pouponnières, orphelinats, et congrégations médicales religieuses. Ils sont effectués en partenariat avec Air France et d'autres compagnies sur des vols réguliers vers les destinations desservies par ces compagnies. Aviation Sans Frontières met également régulièrement en place des Opérations Spéciales pour assurer l'acheminement de médicaments, de poches de dialyse, d'équipements pour malvoyants et non-voyants, ou de matériel en grande quantité. Cette aide répond aux besoins des médecins et chirurgiens opérant dans les pays les plus fragiles. Les Missions Lait, dernier volet de la Messagerie Médicale, permettent d'acheminer des tonnes de lait dans les pays où les enfants souffrent le plus de malnutrition. Les demandes ne pouvant être prises en charge par la Messagerie Médicale, notamment celles dont le poids d'envoi est supérieur aux conformités imposées par la Messagerie Médicale, sont effectuées par le **Fret Humanitaire** en fret aérien ou maritime. Ces opérations permettent l'acheminement de tonnes de différents matériels médicaux ou chirurgicaux, d'ordinateurs, de matériels pédagogiques, de livres, etc., en réponse aux besoins de dizaines d'associations.
- **Les Accompagnements de Réfugiés** : Depuis 2007 l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM), organisme des Nations unies en charge des migrations, délègue à Aviation Sans Frontières des accompagnements de réfugiés. Depuis le début de cette coopération, plus de 20 000 réfugiés ont été accompagnés. Il s'agit pour les bénévoles d'escorter durant leur voyage vers une nouvelle vie des réfugiés qui sont autorisés à s'installer dans des pays d'accueil (États-Unis, Canada, Australie ou Europe), après de nombreuses années passées dans des camps : certaines familles y vivent jusqu'à 20 ans.

#### Les actions en France :

- **Les Ailes du Sourire** : Aviation Sans Frontières offre à des personnes affectées d'un handicap moteur, sensoriel, cognitif ou social, dépendant d'une structure privée ou publique, la possibilité de concrétiser leur rêve : voler en participant à des journées de découverte aéronautique.
- **E-Aviation** donne la possibilité à des adolescents de découvrir la multitude des métiers de l'aéronautique, les filières qui y conduisent et de pratiquer le pilotage virtuel via le logiciel Flight Simulator de Microsoft.
- **Les Ailes de L'Avenir** : Aviation Sans Frontières, a lancé en partenariat avec un organisme de formation une initiative originale par la mise en œuvre d'un 1<sup>er</sup> chantier-école à Toulouse, en proposant un

projet pédagogique autour de la construction d'un aéronef biplace sur lequel, fruit de leur travail, les jeunes pourront voler. Ce projet est né d'une double volonté : d'une part, innover et construire avec les collectivités locales, les entreprises, les acteurs de l'insertion, les associations et passionnés de l'aviation et d'autre part, répondre à cette nécessité sociale qu'est l'employabilité des personnes marginalisées. Les jeunes femmes ou hommes âgés de 15 à 29 ans sont donc issus des quartiers prioritaires de la ville, ou d'une zone rurale à redynamiser. Ce projet rencontre un développement vers d'autres régions (Marseille, Lyon, Ile de France, Bordeaux).

## Les moyens

En 2024, les ressources humaines d'Aviation Sans Frontières étaient de :

- 13 salariés (salariés en CDI et alternants)
- 15,3 ETP - Equivalent Temps Plein (salariés en CDI et mécénat)
- 24 personnes travaillent pour Aviation sans Frontières, tous statuts confondus (salariat, mécénat et stage)
- 19,3 personnes (proportionnellement à leur durée du travail) travaillent pour Aviation sans Frontières, tous statuts confondus (salariat, mécénat et stage)

Le recours accru à des mécénats de compétences depuis 2021 a permis de s'appuyer sur des compétences pour professionnaliser davantage nos missions et nos activités.

Aviation Sans Frontières, c'est près de 1200 adhérents, 17 850 donateurs, et plus de 900 bénévoles

En 2016, la chanteuse franco-indonésienne Anggun devient marraine d'Aviation Sans Frontières. En 2019, C'est Thomas Pesquet, astronaute de l'ESA, qui rejoint l'aventure à son tour en devenant parrain de l'association.

## Les partenaires

Du fait de son rôle de prestataire logistique, Aviation Sans Frontières travaille en partenariat avec une multitude d'ONG et de partenaires institutionnels, qui nous font régulièrement confiance.

- » UNHAS
- » IOM
- » La Croix-Rouge française
- » La Chaîne de l'Espoir
- » Mécénat Chirurgie Cardiaque
- » Sentinelles
- » Terre des Hommes
- » Pharmacie Humanitaire Internationale
- » ALIMA
- » GFAOP
- » Médecins de l'Océan Indien
- » Médicaéro
- » Etc.

Les fondations et les entreprises qui participent au financement de nos actions :

- » Air France



- » Fondation Air France
- » Boeing France
- » Fondation Safran
- » Groupe Aéroports de Paris
- » Fondation Airbus Group
- » Homeperf
- » La fondation Orange
- » Bluelink Services
- » Michelin
- » Allianz

Et de nombreuses autres entreprises : Air et Cosmos, Allianz, Amadeus France, American Express, ATR, , BNP Paribas, Dassault Aviation, Microsoft, Siaci St Honoré, Transaxe Equipement, Leasecom, Heppner, etc.

### 1.3 Contexte dans lequel se déroulent les actions d'Aviation Sans Frontières

---

Le contexte économique actuel, tant en France qu'à l'international, est marqué par des défis importants. Les ONG doivent faire face à une croissance économique modérée et à des pressions inflationnistes persistantes. Ces conditions économiques difficiles peuvent entraîner une baisse des dons et du soutien public, compliquant ainsi la tâche des associations pour maintenir leurs activités et projets. Il est donc essentiel pour les ONG de sécuriser des financements, de diversifier et d'optimiser leurs ressources pour continuer à répondre aux besoins des populations vulnérables.

Sur le plan social, les inégalités et la pauvreté restent des défis majeurs. À l'échelle mondiale, l'accès à l'éducation et aux services de base varie considérablement, avec des disparités marquées entre les régions. Les ONG jouent un rôle crucial pour pallier ces difficultés, mais elles doivent adapter leurs interventions pour répondre aux besoins croissants tout en gérant des ressources limitées. Elles doivent également faire face à des défis logistiques et sécuritaires pour atteindre les populations les plus isolées.

La coopération internationale et les partenariats sont cruciaux pour mener à bien les missions humanitaires, et les associations doivent s'adapter aux réglementations locales et internationales pour assurer la continuité de leurs opérations.

Par ailleurs, les ONG doivent s'adapter aux nouvelles technologies pour rester efficaces et pertinentes. La transformation numérique est devenue une nécessité pour optimiser les ressources, améliorer la communication et élargir notre impact. Les associations doivent intégrer des outils numériques pour renforcer leur présence en ligne, faciliter les collectes de fonds et améliorer la gestion des données.

Cependant, cette transition représente un défi pour les structures à ressources limitées. Parallèlement, les cadres législatifs deviennent de plus en plus stricts : les associations doivent se conformer à ces réglementations pour garantir leur transparence et leur bonne gouvernance, ce qui peut représenter une charge supplémentaire en termes de gestion.

Pour surmonter ces défis, la formation continue et le développement des compétences spécifiques au sein des ONG sont cruciaux. La flexibilité et l'adaptabilité interne permettent aux associations de s'ajuster rapidement aux changements économiques et sociaux, tout en maximisant l'efficacité de leurs interventions.

#### 1.4 Synthèse des atouts et faiblesses internes ainsi que des opportunités et menaces??

Forces	Faiblesses
<b>Bénévoles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solidarité des membres</li> <li>- Disponibilité</li> <li>- Adaptabilité</li> <li>- Engagement fort</li> <li>- Compétences des bénévoles</li> <li>- Apport des mécénats de compétence</li> <li>- Motivation</li> <li>- Mélange de générations</li> </ul>	<b>Un écart entre les besoins des missions et les bénévoles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité d'augmenter les bénévoles au postes clés</li> <li>- Difficulté de trouver des successeurs</li> <li>- Besoin de recruter plus de mécénats de compétence</li> <li>- Âge des bénévoles</li> <li>- Surmenage quand surplus d'activités pour des bénévoles</li> </ul>
<b>Réseau</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communauté de passionnés</li> <li>- Un bon réseau</li> <li>- Networking efficace</li> <li>- Renommée dans le domaine aérien</li> </ul>	<b>Ressources financières déséquilibrées</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de visibilité sur la gestion financière de missions</li> <li>- Nécessité de retrouver un équilibre financier</li> <li>- Une approche perçue comme déséquilibrée des financements selon les missions</li> </ul>
<b>Ambiance, valeurs et passion commune</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solidarité</li> <li>- Détermination</li> <li>- Autonomie</li> <li>- Passion pour l'aviation</li> <li>- Un « ADN » de l'aviation</li> <li>- Bonne humeur, convivialité</li> <li>- Objet de l'association</li> <li>- Projet associatif ayant du sens</li> <li>- Communauté de passionnés</li> <li>- Fort tissu associatif et amical</li> </ul>	<b>Une perte de repères</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionnalisation de l'association qui change notre ADN associatif</li> <li>- Multiplication des missions, l'association est trop éparse</li> <li>- Organisation comme une entreprise</li> <li>- Manque d'une communication régulière et plus structurée de la gouvernance en interne</li> </ul>

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer de nouveaux partenaires</li> <li>- Nouvelle dynamique</li> <li>- Nouvelles missions</li> <li>- Profiter du statut d'association leader dans l'aérien</li> <li>- Elargir le champ d'action de la messagerie médicale</li> <li>- Intelligence artificielle à mettre au profit de l'association</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mission avion sous pression</li> <li>- Age grandissant</li> <li>- Finances, réduction des dons</li> <li>- Trop grande affiliation à Air France</li> </ul>

## 1.5 Analyse des risques??

---

La cartographie des risques a été établie en impliquant les différentes entités de l'association (activités, services, délégations, partenaires, soutiens). Cette démarche collaborative a permis d'identifier les principales menaces pouvant impacter Aviation Sans Frontières.

Le principal défi financier relevé est l'insuffisance de contrats avec des bailleurs pour rentabiliser la mission avion. En parallèle, l'effondrement des soutiens financiers et le risque de trésorerie négative constituent des menaces majeures pour l'association. De plus, l'arrêt du financement par l'USAID a nettement ralenti les circuits de décision de l'Unhas, notre principal bailleur jusqu'alors, impactant directement notre activité. Ces problèmes financiers peuvent gravement affecter la capacité d'Aviation Sans Frontières à mener à bien ses missions et à maintenir ses opérations.

Sur le plan stratégique, la problématique la plus marquée est liée aux conflits ou situations instables dans les pays où Aviation Sans Frontières intervient. Ces conditions géopolitiques peuvent entraver les opérations et mettre en danger les équipes sur le terrain. Il est crucial de développer des stratégies de gestion de crise et de renforcer les partenariats locaux pour naviguer dans ces environnements complexes.

En matière de cybersécurité, les dangers sont nombreux et liés à une mauvaise connaissance de l'environnement numérique. La protection des données sensibles et la sécurisation des systèmes informatiques sont essentielles pour garantir la continuité des opérations et la confiance des donateurs.

Le principal enjeu déontologique concerne les comportements inappropriés des bénévoles envers les bénéficiaires, souvent des personnes fragiles (enfants, porteurs de handicap, réfugiés), ou les manquements aux procédures établies par la charte de l'association. Il est impératif de renforcer les formations et les contrôles pour assurer le respect des normes éthiques et protéger les bénéficiaires des services de l'association.

Enfin, les défis opérationnels sont diversifiés et concernent spécifiquement les missions. Parmi les plus critiques, on trouve la dégradation de l'état de santé d'un enfant pendant un accompagnement, la prise d'otages de bénévoles, ou les problèmes de comportement des accompagnés ou des accompagnants. Il est nécessaire de développer régulièrement les protocoles et les mesures de sécurité pour gérer ces situations et minimiser les risques.

La cartographie des risques a permis d'identifier de nouvelles menaces et a démontré que celles liées aux activités d'Aviation Sans Frontières sont bien connues, anticipées et font l'objet de procédures pour les plus critiques. Ainsi, la gestion des risques de l'association continue à se développer au fur et à mesure de son évolution et de celle de ses activités, restant ainsi active et pertinente.

---

## 1.6 Analyse des parties prenantes

L'identification et l'évaluation des parties prenantes constituent une étape cruciale dans l'élaboration d'un plan efficace de participation de celles-ci. La cartographie des parties prenantes schématise la relation entre les parties prenantes et le projet associatif. Elle permet d'identifier correctement les principales parties prenantes et de les classer par ordre de priorité mais aussi d'élaborer une stratégie plus fine d'engagement en suivant l'évolution de leur niveau d'intérêt ou d'influence au fil du temps.

Les parties prenantes ont donc été classées par grande famille : les richesses humaines qui correspondent à nos membres internes (bénévoles, mécénats de compétence, responsables d'antennes etc...), les bailleurs de fonds et les partenaires financiers, les acteurs institutionnels, les fournisseurs et prestataires de service et enfin les acteurs de la société civile.

Cette cartographie sera un outil quotidien pour mobiliser nos parties prenantes à bon escient et en maximiser les bénéfices. Elle a été remise à jour en 2025.

## **2) Aviation Sans Frontières 2025-2028**

### **2.1 Les enjeux majeurs**

---

Le plan stratégique 2025-2028 d'Aviation Sans Frontières a été élaboré en tenant compte des contextes économique, social et politique actuels, ainsi que des défis spécifiques auxquels l'association est confrontée. Ce plan vise à renforcer la résilience de l'association, à optimiser ses ressources et à améliorer l'efficacité de ses actions humanitaires.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons défini plusieurs axes stratégiques. Tout d'abord, il est essentiel de renforcer la résilience financière de l'association. Cela passe par la diversification des sources de financement, afin de réduire notre dépendance aux bailleurs traditionnels. Nous explorons de nouvelles possibilités de financement, telles que les campagnes de crowdfunding, les événements caritatifs, ainsi que les subventions gouvernementales. De plus, nous mettons en place des mécanismes de suivi et de prévision financière pour prévenir les risques de liquidité et assurer une gestion proactive des ressources.

Parmi les évolutions majeures, la Mission Avion entre dans une phase de transformation profonde. Historiquement, grâce à ses avions basés en Afrique, Aviation Sans Frontières a assuré le transport de personnel humanitaire, l'acheminement de produits de première nécessité et des évacuations sanitaires d'urgence, en appui à des centaines d'ONG et d'organisations internationales.

Cependant, depuis 2023, l'arrêt progressif du financement par l'UNHAS, combiné à un contexte géopolitique instable et à une réorganisation des dispositifs d'aide humanitaire par voie aérienne, a conduit l'association à repenser ce modèle. La vente du premier avion a été actée, et celle du second est en cours, marquant la fin de l'exploitation d'avions en propre.

Cette transition marque une réorientation stratégique. Aviation Sans Frontières continue de mettre ses compétences aéronautiques, son expertise en coordination administrative et son approche humanitaire au service de nouveaux projets innovants. Parmi eux, le projet drone, entré dans sa phase expérimentale en RDC, financé par le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, illustre cette capacité à proposer des solutions réglementaires adaptées et à structurer un service de drone humanitaire dans des contextes complexes. La relance du projet Avion-dispensaire, en appui aux ONG médicales, ainsi que des partenariats stratégiques avec des acteurs comme Médicaéro, viennent compléter cette dynamique.

Le développement de partenariats stratégiques avec des institutions et des entreprises reste crucial pour sécuriser des financements stables et renforcer notre capacité à mener nos missions.

Une importance particulière doit être portée à la gestion des risques. Cela inclut le développement de stratégies de gestion de crise, avec des plans de contingence pour faire face aux conflits et situations instables dans les pays d'intervention. Nous mettons en place des protocoles de sécurité et des formations spécifiques pour nos équipes sur le terrain. Le renforcement de la cybersécurité est également une priorité, ainsi que les contrôles pour assurer le respect des normes éthiques, notamment en matière de comportements envers les bénéficiaires, souvent des personnes fragiles comme les enfants, les porteurs de handicap et les réfugiés.

Bien que nous ayons développé des stratégies de communication interne et externe pour une meilleure coordination des actions et une visibilité accrue des projets, beaucoup reste à faire pour mieux intégrer les nombreux bénévoles sur le terrain aux dynamiques de l'association. Un projet de CRM pour fluidifier la communication avec ce public est déjà en cours de réflexion et devrait voir le jour début 2026. Cela servira aussi à fidéliser et, à terme, à élargir notre base de soutiens.

La mise en œuvre de ce plan stratégique sera suivie par le Bureau, avec des évaluations régulières pour mesurer les progrès et ajuster les actions en fonction des évolutions du contexte. La cartographie des risques sera mise à jour en continu pour anticiper les nouvelles menaces et adapter les procédures en conséquence. La cartographie des risques a permis d'identifier de nouvelles menaces, comme certains problèmes informatiques, mais a démontré que celles liées aux activités d'Aviation Sans Frontières sont bien connues, anticipées et font l'objet de procédures pour les plus critiques. Ainsi, la gestion des risques de l'association continue à se développer au fur et à mesure de son évolution et de celle de ses activités, restant ainsi active et pertinente.

En conclusion, le plan stratégique 2025-2028 vise à renforcer la capacité d'Aviation Sans Frontières à répondre aux défis humanitaires actuels et à venir. En s'appuyant sur une gestion rigoureuse des risques, une optimisation des ressources et une innovation constante, Aviation Sans Frontières continuera à apporter un soutien indispensable aux populations vulnérables à travers le monde.

## 2.2 Structuration des objectifs généraux??

---

Les sessions de travail préliminaires et d'entretiens individuels réalisés en vue de procéder au renouvellement du label ont permis de tirer 6 enseignements essentiels :

- Equilibrer davantage les finances de l'association ;
- Développer les ressources humaines ;
- Renforcer la communication;
- Partager davantage nos valeurs ;
- Poursuivre la transformation de l'association
- Animer / mieux intégrer les bénévoles

3 axes prioritaires de travail découlent de ces enseignements. Ces derniers seront l'objet de nos objectifs généraux pour la période 2025- 2028

### AXE 1 : CAPTER DE NOUVELLES RESSOURCES HUMAINES

- Reconstruire le lien social entre bénévoles
- Renouvellement des bénévoles aux postes clés
- Poursuivre notre développement sur les réseaux sociaux pour faire Connaître ASF, ~~cultiver les réseaux~~
- Permettre un suivi plus simple de l'association
- Développer de nouveaux partenariats ~~ies~~ pour attirer de nouveaux talents de bénévoles ou mécénats de compétences ~~amener des ressources humaines~~

## **AXE 2 : DEVELOPPER ET OPTIMISER NOS RESSOURCES FINANCIERES**

- Développer les legs
- Développer la recherche de fonds via les réseaux sociaux
- Equilibrer les plans de financement de chaque mission
- Multiplier les événements qui sont source de notoriété et de collectes
- Diversifier les apports
- Fidéliser les grands donateurs

:

## **AXE 3 : ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION AU SEIN DES ACTIVITES ET DE L'ASSOCIATION**

- Développer la communication interne
- Développer les compétences en interne
- Optimiser l'organisation en interne par un meilleur partage des compétences
- renforcer les postes clé de organisation de l'association
- Poursuivre la digitalisation et simplifier nos outils informatiques ~~Continuer de permettre le travail à distance pour plus d'efficacité~~
- Mieux collaborer tous ensemble sur l'avancée de nos actions et notre feuille de route

### **2.3 Situation cible des objectifs souhaités à trois ans par missions**

---

#### **Opérations aériennes, projet drone, avion-hôpital**

- Apporter un soutien logistique aérien aux associations et personnel humanitaire, et rester un partenaire reconnu et indispensable de la communauté humanitaire avec une approche innovante
- Développement des activités avec les opérateurs humanitaires
- Maîtrise des coûts pour rester compétitif par rapport en particulier avec les opérateurs privés
- Maintien et développement de notre excellence opérationnelle, reconnue par les autorités de tutelle

#### **Accompagnements d'Enfants Malades – maintenir les bonnes relations avec les partenaires**

- Poursuivre les bonnes relations avec les ambassades pour faciliter les visas/laissez-passer
- Développer les relations avec les bénévoles sur le terrain
- Recruter un nouveau mécénat de compétence pour faire face à l'augmentation des demandes

#### **Messagerie Médicale –Agrandir l'activité**

- Trouver un nouveau centre logistique
- Développement de la mission : plus de colis expédiés ciblés en fonction des besoins, accompagner les demandes d'opérations spéciales et la mission lait
- Recruter de nouveaux bénévoles et les former
- Trouver des financements pour les projets

- Maintien du site internet messagerie médicale

#### **Accompagnements de Réfugiés – adaptation**

- Une baisse à prévoir des demandes OIM au vu du retrait de l'USAID

#### **Ailes du Sourire – Redynamiser l'activité sur le territoire français**

- Augmenter la capacité d'accueil
- Des actions coordonnées entre les différentes antennes
- Viser une vingtaine d'antennes
- Une activité redynamisée et redéployée sur le territoire

#### **E-Aviation – obtenir un soutien de Microsoft**

- Gagner plus d'utilisateurs
- Organiser un championnat du monde de pilotage ?
- Gagner le soutien de microsoft pour notre ADD ON.

#### **Les Ailes de l'Avenir – Implanter plus de centres**

- Pérenniser les chantiers de Marseille et Ambérieu
- Démarrer fin 2025 et 2026 les chantiers en IdF et Bordeaux
- Déployer en 2027/2028 Clermont Ferrand, le Nord de la France, La Réunion
- Disposer des mécènes engagés comme Safran, Boeing, Daher
- Disposer d'une équipe de bénévoles engagé

#### **Délégation Sud-Est – renforcer la Délégation régionale et développer les partenariats**

- Meilleure connaissance des partenaires potentiels et développement de partenariats : partenariats entreprises, institutionnels locaux et fondations
- Développement de l'antenne de Cannes et des ailes de l'avenir sur Marseille
- Notoriété de l'association renforcée

#### **Délégation Midi Pyrénées – renforcer les liens avec le bassin aéronautique toulousain et le siège**

- Restructuration administrative : permettre à chaque bénévole d'être impliqué sur l'ensemble des activités et d'accéder au même niveau d'information
- Continuer à développer les partenariats sur le bassin aéronautique toulousain
- Renforcement des liens avec le siège
- Identifier un successeur pleinement disponible et engagé
- Faire des Ailes de l'Avenir une activité pérenne

#### **Délégation Ouest – redynamiser la délégation**

- Un noyau de bénévoles plus solide
- Des liens plus forts avec le siège
- Des actions événementielles plus nombreuses

## 2.4 Objectifs de gouvernance et Suivi des plans d'actions

### Axe 1 : Comment capter de nouvelles ressources humaines ?

Objectif	Actions proposées	Indicateur d'atteinte
Reconstruire le lien social entre les bénévoles pour donner envie d'être acteur	Développer les rencontres des responsables aux postes clés (bénévoles, salariés), développer la motivation l'animation, la communication ou d'autres formes de rencontre	Nombre de rencontres ou événements des bénévoles et salariés aux postes clés Satisfaction et motivation des bénévoles
Renouvellement des bénévoles aux postes clés	Organisations d'événements pour amener de nouveaux profils : portes ouvertes, séminaires. Avoir un bénévole toujours présent aux réunions de L'ARAF d'Air France.	Entrée de nouveaux bénévoles qui s'investissent sur le long terme
Faire connaître ASF, cultiver les réseaux	Développer les réseaux sociaux et les liens avec le monde des influenceurs	Meilleure visibilité sur les réseaux et plus de notoriété
Permettre un suivi plus simple de l'association	Mise à jour du site internet régulière pour moderniser et attirer	Plus de visites sur le site
Développer de nouveaux partenaires pour amener des ressources humaines	Créer des partenariats avec des universités ou l'armée avec conventions de stages, pour former et amener de jeunes diplômés au sein de l'association	Nouveaux arrivants plus jeunes

### Axe 2 : Développer et optimiser nos ressources financières

Objectif	Actions proposées	Indicateur d'atteinte
Développer les legs	Proposer des dons de legs pour diversifier les apports financiers	Plus de revenus liés aux dons



Développer les réseaux pour dégager plus de ressources	Développer la relation avec les influenceurs pour créer des campagnes de dons plus importantes et touchant un plus grand public	Plus d'intérêt général pour l'association, avec augmentation des dons
Equilibrer les plans de financement de chaque mission	Communiquer à tous sur l'équilibre des finances pour mieux partager les ressources.	Prévisions, budgets, plan de financement
Multiplier les événements qui sont sources de bénéfices	Créer plusieurs aérorun en France pour développer et pérenniser le projet S'appuyer sur le succès du gala pour avoir plus de participants	Plus de notoriété, plus de dossards achetés
Diversifier les apports	Proposer un montant de dons possibles à chaque réservation de billet sur Air France	Des dons plus réguliers
Fidéliser les grands donateurs	Réunir trimestriellement des donateurs dans un club des partenaires	Taux de participation

### Axe 3 : Comment accompagner la transformation au sein des activités et de l'association

Objectif	Actions proposées	Indicateur d'atteinte
Développer la communication interne	Développer de nouvelles formes de communication pour aider le responsable des bénévoles : portail interne, animations	Satisfaction des bénévoles
Développer les compétences en interne	Former aux outils informatiques pour optimiser l'utilisation des outils internes	Bénévoles plus efficaces et meilleure sécurité dans l'utilisation
Optimiser l'organisation en interne par un meilleur partage des connaissances	Le projet CRM doit être permettre de mettre en commun les fichiers notamment liste des bénévoles, liste de événements etc	Partage des fichiers clés
Clarifier l'organisation de l'association	Mise à jour de l'organigramme et de l'inventaire des bénévoles de façon régulière pour plus de clarté	Diffusion régulière de l'organigramme à tous
Continuer de permettre le travail à distance pour plus d'efficacité	Rappel et formation des supports à distance pour maximiser l'efficacité de travail des bénévoles	Chaque bénévole doit être à l'aise avec les outils de communication à distance
Mieux collaborer tous ensemble sur l'avancée de nos actions et notre feuille de route	Instaurer une fois par semestre un point sur nos actions d'évolutions avec les principaux responsables et revoir notre feuille de route	Mise en place concrète des plans d'action

## **Méthode de suivi des axes stratégiques et objectifs opérationnels**

Le suivi des axes stratégiques et des objectifs opérationnels est assuré par le Bureau, en étroite collaboration avec le contrôle de gestion et communiqué chaque trimestre à l'ensemble des instances de l'association.

### **Objectifs :**

- Piloter les activités et maîtriser le budget ;
- Évaluer l'efficacité et l'efficience de nos activités ;
- Gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés ;
- Faire vivre le processus de monitoring comme une pratique utile, acceptable et compréhensible par tous ;
- Adopter des actions correctives telles que : ajuster les activités et les moyens afférents, aménager le budget dans la limite des contraintes ;
- Optimiser l'utilisation des ressources.

### **Conditions :**

- Disposer d'un reporting trimestriel des responsables d'activité (cf tableau de bord) ;
- Disposer d'un suivi mensuel des dépenses régulier et rigoureux ;
- Bonne communication entre le service comptable, le contrôle de gestion et les responsables d'activité ;
- Disposer d'une instance de pilotage des projets

### 3 Le budget prévisionnel sur la période 2025 – 2028 :

- Le Budget sur la période 2025-2028 s'inscrit dans un contexte difficile et est impacté par l'évolution de la mission avion ; plusieurs événements défavorables liés au contexte politique ont modifié l'équilibre financier de cette activité.
- Dans un contexte où l'environnement opérationnel et économique évolue rapidement, la décision a été prise de vendre le 2<sup>ème</sup> avion. Cette étape marque la fin temporaire de l'exploitation d'avions en propre par Aviation Sans Frontières. Cette décision, validée par le Conseil d'Administration, s'inscrit dans un contexte opérationnel et économique particulièrement contraint. L'environnement international est devenu plus incertain, et le marché de l'affrètement aérien humanitaire s'est fortement tendu ces derniers mois. Les acteurs locaux se sont beaucoup développés ces dernières années.

Il est important de souligner que la gestion du Cessna Caravan JE a été exemplaire tout au long de son exploitation. L'avion avait été acquis dans des conditions très favorables et a bénéficié d'une gestion équilibrée, ce qui nous permet aujourd'hui d'envisager sa cession dans des conditions optimales. D'un point de vue patrimonial, la vente de l'appareil s'impose également : le dollar a perdu plus de 10 % sur un an, et l'avion est encore sous garantie constructeur, ce qui constitue un argument fort pour une cession rapide et avantageuse.

Sous réserve du point précédent, l'avenir de la mission avion pourrait passer par le développement d'un centre d'expertise aéronautique :

- Devenir l'expert de référence pour les ONG : accompagnement sur leurs besoins aériens ponctuels, recherche et mise à disposition d'appareils pour des missions spécifiques, supervision opérationnelle, rôle d'interface entre ONG et opérateurs.
- Renforcer la mission drone grâce au transfert de savoir-faire en matière d'autorisations, de planification et de gestion de missions aériennes.
- Soutenir la structuration du projet d'avion hôpital.

Cette réorientation permettrait à ASF de conserver son expertise aéronautique tout en recentrant ses moyens sur des actions à fort impact humanitaire et économiquement soutenables.

En parallèle, les autres missions d'Aviation Sans Frontières continuent leur développement marquant des avancées significatives dans leurs domaines respectifs. Les missions d'Accompagnement des Enfants malades, des Réfugiés, de la Messagerie médicale, des Ailes de l'Avenir, des Ailes du Sourire ainsi que les Délégations Régionales devraient maintenir un haut niveau d'engagement et ont des perspectives de développement portées par la mobilisation sans faille de nos bénévoles.

Le dynamisme de récolte de dons à travers de nouveaux événements comme l'Aérorun, le dîner de gala ou de nouvelles opportunités permettent de consolider nos ressources et vont continuer à se diversifier en innovant avec de nouveaux événements.

L'association va clôturer les années 2025 et 2026 avec un résultat net positif grâce à la vente des 2 avions et un résultat d'exploitation négatif en 2026.

Toutefois dès 2027, la réorientation vers d'autres missions et le dynamisme des autres activités vont permettre à l'association de retrouver l'équilibre du résultat d'exploitation et un résultat courant positif.

Budgets prévisionnels						
en K€		Réel 2024	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
Produits		3 539	3 925	2 920	3 445	4 020
Charges		3 977	3 915	3 100	3 430	3 910
Résultat d'exploitati		-437	10	-180	15	110
Résultat financier		73	0	0	0	0
Résultat courant		-364	10	-180	15	110
Résultat exceptionnel		13	1 072	1 000	0	0
Report/utilisation) For		-58	0	0	0	0
Résultat net		-408	1 082	820	15	110



# Plans d'actions pour la feuille de route 2025-2028

Proposition de plan d'actions pour donner suite au séminaire des  
parties prenantes



2 février 2025

# Axe 1 : Comment capter de nouvelles ressources humaines

Objectif	Actions proposées	Indicateur d'atteinte	Qui ?	Quand ?
<b>Reconstruire le lien social entre les bénévoles pour donner envie d'être acteur</b>	Développer les rencontres des responsables aux postes clés (bénévoles, salariés), développer la motivation l'animation, la communication ou d'autres formes de rencontres	Nombre de rencontres ou évènements des bénévoles et salariés aux postes clés Satisfaction et motivation des bénévoles	Nommer un responsable des bénévoles? (Michel?)	Courant 2025
<b>Renouvellement des bénévoles aux postes clés</b>	Organisations d'évènement pour amener de nouveaux profils : portes ouvertes, séminaires.. Avoir un bénévole toujours présent aux réunions de LARAF d'Air France .	Entrée de nouveaux bénévoles qui s'investissent sur le long terme	Olivier K ?	2025-2028
<b>Faire connaître ASF, cultiver les réseaux</b>	Développer les réseaux sociaux et les liens avec le monde des influenceurs	Meilleure visibilité sur les réseaux et plus de notoriété	Pierpaolo	2025-2028
<b>Permettre un suivi plus simple de l'association</b>	Mise à jour du site internet régulière pour moderniser et attirer	Plus de visites sur le site	Alain Mérour	2025-2026
<b>Développer de nouveaux partenaires pour amener des ressources humaines</b>	Créer des partenariats avec des universités ou l'armée avec conventions de stages, pour former et amener de jeunes diplômés au sein de l'association	Nouveaux arrivants plus jeunes		2025-2028

## Axe 2 : Développer et optimiser nos ressources financières

Objectif	Actions proposées	Indicateur d'atteinte	Qui ?	Quand ?
<b>Développer les legs</b>	Proposer des dons de legs pour diversifier les apports financiers	Plus de revenus liés aux dons		S12026
<b>Développer les réseaux pour dégager plus de ressources</b>	Développer la relation avec les influenceurs pour créer des campagnes de dons plus importantes et touchant un plus grand public	Plus d'intérêt général pour l'association, avec augmentation des dons	Marine, partenariats ?	2025-2028
<b>Equilibrer les plans de financement de chaque mission</b>	Communiquer à tous sur l'équilibre des finances pour mieux partager les ressources??	Prévisions, budgets, plan de financement?	Jacques action à compléter	S22025-2026
<b>Multiplier les évènements qui sont sources de bénéfices</b>	Créer plusieurs aérorun en France pour développer et pérenniser le projet S'appuyer sur le succès du gala pour avoir plus de participants	Plus de notoriété, plus de dossards achetés	Marine et partenariat	S22025-2026
<b>Diversifier les apports</b>	Proposer un montant de dons possibles à chaque réservation de billet sur Air France	Des dons plus réguliers		2026
<b>Fidéliser les grands donateurs</b>	réunion trimestriellement des donateurs dans un club des partenaires	Taux de participation	Marine	S22025-2026



## Axe 3 : comment accompagner la transformation au sein des activités et de l'association

Objectif	Actions proposées	Indicateur d'atteinte	Responsable	Planning
<b>Développer la communication interne</b>	Développer de nouvelles formes de communication pour aider le responsable des bénévoles : portail interne, animations	Satisfaction des bénévoles	Pierpaolo	S22025
<b>Développer les compétences en interne</b>	Former aux outils informatiques pour optimiser l'utilisation des outils internes	Bénévoles plus efficaces et meilleure sécurité dans l'utilisation	Alain Mérour	2025
<b>Optimiser l'organisation en interne par un meilleur partage des connaissances</b>	Le projet CRM doit être permettre de mettre en commun les fichiers notamment liste des bénévoles, liste de évènements etc	Partage des fichiers clés	Alain Mérour, Marine	2025-2026
<b>Clarifier l'organisation de l'association</b>	Mise à jour de l'organigramme et de l'inventaire des bénévoles de façon régulière pour plus de clarté	Diffusion régulière de l'organigramme à tous	RH bureau	2025
<b>Continuer de permettre le travail à distance pour plus d'efficacité</b>	Rappel et formation des supports à distance pour maximiser l'efficacité de travail des bénévoles	Chaque bénévole doit être à l'aise avec les outils de communication à distance	Alain, Serge, Jean claude	
<b>Mieux collaborer tous ensemble sur l'avancée de nos actions et notre feuille de route</b>	Instaurer une fois par semestre un point sur nos actions d'évolutions avec les principaux responsables et revoir notre feuille de route	Mise en place concrète des plans d'action	Pascale	S22025