



Renouvellement du Label obtenu par :

AVIATION SANS FRONTIÈRES (A.S.F.)

Rapport des Conseillers IDEAS au Comité (26 novembre 2021)

Conseillers bénévoles IDEAS :

Jean Rémy Acar jr.acar@wanadoo.fr - 06 03 97 06 68

Pascal Yeh pascalyeh@yahoo.fr - 06 82 11 43 36

Sommaire :

1. Présentation générale (très synthétique, voir rapport du précédent Label).....	2
2. Changements majeurs depuis le dernier Label	3
2.1. Gouvernance.....	3
2.2. Structure.....	4
2.3. Projets ou missions nouvelles.....	4
3. Situation financière - Evolution du modèle socio-économique depuis le dernier Label	4
4. La démarche d'amélioration continue	7
5. Focus sur les processus majeurs :	7
5.1. Plan stratégique	7
5.2. Comité d'audit	8
6. Conclusions de l'analyse	8
6.1. Points forts	8
6.2. Points à améliorer	9
6.3. Graphiques de situation (extrait du fichier des indicateurs).....	9
6.4. Avis général du conseiller à l'issue de son accompagnement	10

1. Présentation générale

En 1968, des pilotes et mécaniciens navigants d'Air France, profondément touchés par les abominations de la guerre du Biafra, décident de participer à une opération de survie en créant un pont aérien. De là est née la prise de conscience que la communauté de l'aviation avait un rôle spécifique à jouer dans les opérations humanitaires. En 1980, Aviation Sans Frontières voit le jour : acteur essentiel de la chaîne humanitaire, l'association mobilise son expertise, ses avions et le réseau aérien pour acheminer l'aide d'urgence depuis la France et ses bases à l'étranger, et transporter ou accompagner des personnes partout dans le monde.

ONG reconnue d'utilité publique, Aviation Sans Frontières dispose de ses propres avions grâce auxquels elle apporte un soutien logistique essentiel à plus de 180 organisations partenaires. Elle est la première ONG détentrice d'un certificat de transporteur aérien (CTA) européen au même titre que toute compagnie aérienne certifiée. Elle est partenaire du Conseil économique et social des Nations Unies et de la Direction Générale Aide Humanitaire et Protection Civile de la Commission européenne.

ASF intervient depuis son siège à Orly, mais aussi grâce à 3 Délégations régionales (Toulouse, Nantes, Aix en Provence), ainsi qu'à des antennes en aéroclubs (France). Plus de 800 bénévoles et 13 employés se relaient pour faire fonctionner les missions, selon les principes fondamentaux suivants :

- Responsabilité (mobiliser la totalité des ressources au bénéfice d'actions de terrain)
- Transparence (dans les actions, dans les relations avec adhérents et donateurs)
- Indépendance (choix des engagements dans le respect des lois et usages des pays d'intervention, sans que ceux-ci puissent contrevenir à la charte éthique de l'association)
- Neutralité, impartialité et non-discrimination dans les interventions
- Qualité et sécurité.

Les missions exercées par ASF comportent un volet international prépondérant, à côté du volet Français :

- **Missions avions**, en appui logistique aux ONG et organisations internationales, ASF permet de transporter du personnel humanitaire, d'acheminer des produits de première nécessité et d'effectuer des évacuations sanitaires d'urgence.
- **Accompagnements d'enfants malades**.

- **Messagerie médicale**, possibilité offerte aux associations humanitaires (exclusivement) d'expédier des colis de médicaments ou de matériel médical dans le monde (possibilité d'acheminer aussi du lait en poudre vers les pays où les enfants souffrent de malnutrition).
- **Accompagnement de réfugiés**, convoyages de réfugiés vers les pays d'accueil, par délégation de l'Office International pour les Migrations (O.I.M.) et l'UNHCR.
- **Fret humanitaire**.
- **Les Ailes du sourire (France)**, journées de découverte aéronautique à destination de personnes handicapées dépendant d'une structure publique ou privée.
- **E-Aviation (France)**, découverte des métiers de l'aéronautique, des filières qui y conduisent et pilotage virtuel sur simulateur de vol, pour un public adolescent.
- **Les Ailes de l'avenir (France)**, chantier-école pour la construction d'un aéronef biplace, pour des jeunes de quartiers prioritaires et de zones rurales à redynamiser (lancé en 2020, le projet accueillera 24 jeunes et personnes handicapées de 15 à 29 ans, recrutés en Missions locales).
- **Dans le contexte de crise sanitaire, ASF accompagne la lutte contre la COVID-19** : la mise en place d'une plateforme collaborative pour transporter gratuitement et en urgence du personnel de santé s'est prolongée par la mobilisation de personnels navigants commerciaux (PNC) bénévoles, en renfort des personnels de santé dans les hôpitaux et les EHPAD dans le cadre du dispositif COVISAN mis en place par l'AP-HP.

Depuis 2016, Aviation Sans Frontières « international » regroupe plusieurs associations nationales dont ASF France, pour promouvoir l'aide humanitaire au moyen de l'aviation et porter les projets communs du mouvement ASF sur la scène internationale.

2. Changements majeurs depuis le dernier Label

2.1 Gouvernance

Le quorum d'un quart des adhérents présents ou représentés à l'Assemblée générale est précisé dans les Consignes Générales (art 11.8.2). Ce quorum est toujours largement dépassé.

La limitation du nombre de mandats d'administrateur y est également mentionnée (3 mandats successifs au plus). L'évolution de la composition du CA confirme l'application de cette disposition.

Nouveau bureau de l'association :

- Président : Gérard Feldzer
- Vice-président : Tanguy de Laubier
- Trésorière : Dominique Barbarin
- Secrétaire Général : Henry Coursol

À noter, le nouveau Secrétaire général, Henri Coursol, a assumé la fonction de Président du Comité d'audit pendant la période transitoire de pandémie. Une nouvelle Déléguée générale est également entrée en fonction cette année : Marine Gall

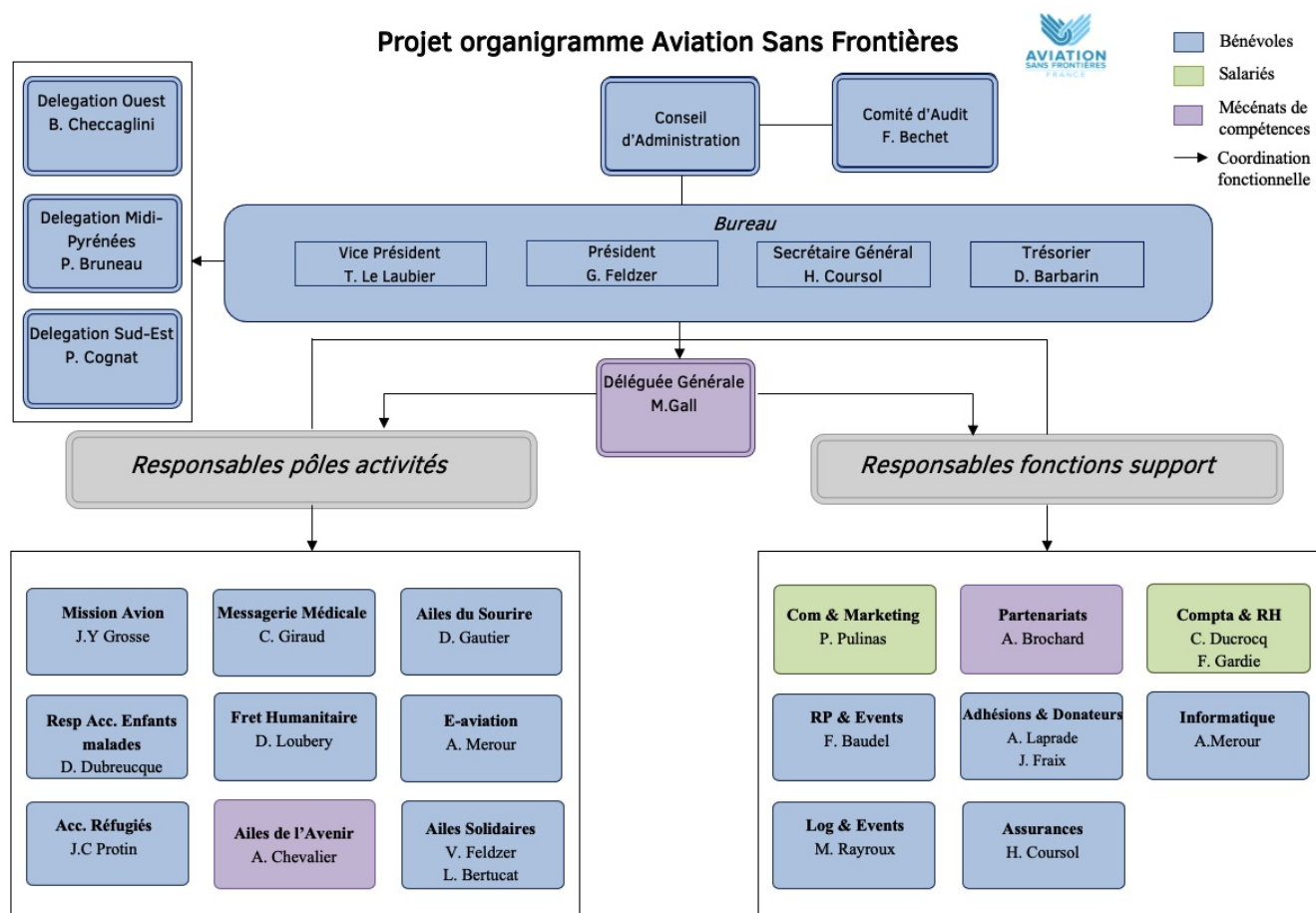
Ce sont ces personnes qui ont participé aux réunions mise en place pour préparer le renouvellement du Label, avec l'appui précieux de Jean-Yves Grosse (Président sortant) et de Pierpaolo Pulinas, responsable communication.

En 2021, le CA et le bureau se sont saisis de la remise en forme du Projet associatif et du renouvellement du Plan stratégique. Dès 2020, le contexte sanitaire a conduit à des adaptations majeures dans les interventions, à la cessation temporaire de certaines activités, mais aussi à la mise en place de nouvelles actions et de façons de travailler qui influenceront positivement sur l'avenir de l'association. Les Assemblées réglementaires se sont tenues dans les délais et, là aussi, les modalités de convocation et de réunion ont évolué pour offrir de nouvelles perspectives à l'avenir.

La liste des fonctions exercées par les administrateurs dans des entreprises ou associations extérieures est en cours d'actualisation, pour suivre l'élection du nouveau Conseil.

Le Comité d'audit a été contraint de suspendre ses missions en 2020. Il ne comporte pas de membre extérieur à ASF mais peut faire appel à des auditeurs extérieurs spécialisés qui réalisent les missions et rendent compte au Comité. Il est en cours de renouvellement, pour faire suite aux dernières élections au Conseil.

2.2 Structure



2.3 Projets ou missions nouvelles

Parmi les missions précédemment détaillées, se sont ajoutées en 2020 :

- Mission Ailes de l'avenir, initiée à Toulouse,
 - financement : 40 000 € de contribution en 2020 non consommés hormis le paiement d'un acompte sur le kit ULM
- Mission Panzi, projet en collaboration avec ASF Belgique, avec lequel ASF souhaite apporter une solution de transport aérien locale et durable, pour étendre des services médicaux en République Démocratique du Congo, en partenariat avec la fondation du Dr Mukwege, prix Nobel de la Paix,
 - collecte de 50 000 € dont 35 000 reversés à ASF Belgique
 - report en fonds dédiés de 9 300 € au 31 décembre 2020
- Mission Covid19, mission ponctuelle (a priori terminée d'ici le renouvellement du Label),
 - collecte de 148 000 €
 - report en fonds dédiés de 46 830 € au 31 décembre 2020.

3 Situation financière - Évolution du modèle socio-économique depuis le dernier Label

L'association Aviation Sans Frontières est une ONG qui a pour but de conduire des missions humanitaires auprès des plus démunis au cœur des pays en voie de développement. Elle conduit également des missions en France auprès de personnes en difficulté physique et sociale ».

Aviation Sans Frontières apporte un soutien indispensable auprès des nombreuses ONG qui font régulièrement appel à elle. La gestion financière a continué de se professionnaliser (nouveau mode d'amortissement des moteurs / affectation des Fonds dédiés) dans la continuité des recommandations des Labels précédents. L'exercice 2020 a été marqué par la crise sanitaire du Covid19 qui a entraîné un arrêt des différentes missions entre la mi-mars et septembre-octobre 2020. Cependant la fidélité des donateurs, la baisse des charges liée à l'arrêt des activités et les aides gouvernementales en matière salariale ont permis de dégager un résultat positif.

Et grâce à la générosité, aux compétences de ses bénévoles et à la logistique aéronautique dont ils disposent, Aviation Sans Frontières reste le trait d'union entre ceux qui donnent et ceux qui souffrent.

A. Mission avions

La mission avions dispose de deux avions Cessna Caravan, basés à Bangui en République Centrafricaine et à Bunia en République démocratique du Congo, pilotés par des équipages de bénévoles à l'exception de deux pilotes salariés d'Aviation Sans Frontières dont un depuis novembre dernier. Ces avions font l'objet d'une maintenance réglementaire tous les 100 heures de vols qui est passée récemment à toutes les 200 heures. A ces maintenances opérationnelles, peuvent s'ajouter des maintenances exceptionnelles liées à une panne.

Ces missions sont réalisées dans le cadre du World Food Program qui a reçu le Prix Nobel de la Paix 2020 et font l'objet de contrat de deux ans signés avec UNHAS. Compte tenu de la crise sanitaire, le contrat de la base de Bangui qui arrivait à échéance en juin 2020 n'a été renouvelé qu'en septembre 2020 et celui de la base de Bunia à échéance de septembre 2020 en octobre. Les avions ayant été immobilisés de la mi-mars jusqu'en septembre-octobre 2020, l'activité a été divisée par deux avec 814 heures de vol contre 1 841 heures en 2019. 2 685 humanitaires et 16 tonnes de fret d'urgence ont été transportés (5 760 humanitaires et 37 tonnes de fret en 2019).

Les ressources totales se sont élevées à 1,08 million d'euros contre 1,93 million en 2019. Les recettes UNHAS ont baissé de 45% à 967 900 euros. Les dons dédiés se sont élevés à 188 978 euros dont 75 820 euros ont été consommés et 113 157 euros reportés en fonds dédiés. Un nouveau changement d'hélice a permis d'utiliser 22 160 euros de fonds dédiés reportés au 31 décembre 2019.

Les charges courantes se sont élevées à 1,33 million d'euros contre 2,01 millions l'année précédente sous l'effet de l'arrêt de l'activité pendant 5,5 mois. Le résultat opérationnel est négatif de 253 038 euros (-83 205 euros en 2019). La baisse du dollar en 2020 a affecté la mission avions avec une perte de change de 95 800 euros que quelques produits financiers n'ont pas compensée. La mission avions facture UNHAS en dollars et est payé en dollars. Le résultat net est négatif de 344 180 euros contre un résultat positif de 13 520 euros un an plus tôt.

B. Mission accompagnement enfants malades

La mission accompagnement d'enfants malades a subi la crise sanitaire. Le confinement puis la diminution des vols internationaux vers l'Afrique a restreint son activité. Les bénévoles et les mécénats de compétence de l'équipe Accompagnement d'enfants malades ont géré seulement 398 convoyages d'enfants contre 1 206 convoyages en 2019 faisant appel à 258 accompagnateurs bénévoles. Grâce à tous ces bénévoles, 473 enfants en urgence de soins ont pu être pris en charge et soignés par les associations partenaires.

Les frais engagés (145 463 euros) sont principalement les frais de déplacement des bénévoles qui se sont élevés à 132 880 euros. Les dons manuels, le mécénat d'Air France et d'Allianz Travel s'élèvent 233 263 euros. Au 31 décembre 2020, la mission d'accompagnement d'enfants malades a reporté 78 893 euros en fonds dédiés.

C. Mission O.I.M.

En coopération avec l'Organisation Internationale pour les Migrations (organisation liée aux Nations Unies) et à sa demande, 35 bénévoles d'Aviation Sans Frontières ont réalisé 29 missions, accompagnant ainsi vers leur pays d'accueil 1 258 réfugiés dont 5 groupes de réfugiés syriens entre la Turquie et l'Allemagne.

Les frais de déplacement des bénévoles sont remboursés par O.I.M. à Aviation Sans Frontières et ainsi, cette mission s'est autofinancée jusqu'à maintenant.

D. Messagerie médicale

La messagerie médicale a aussi été affectée par la crise sanitaire avec une baisse de 30% des envois. Ce sont 3 760 colis expédiés à bord des avions Air France contre 5 600 colis en 2019.

Les ressources de cette mission sont principalement la participation des associations, les dons et pour la première année, la messagerie médicale a bénéficié d'un mécénat. D'un montant de 40 679 euros, ces ressources n'ont pas été suffisantes pour couvrir l'ensemble des charges et la mission messagerie médicale dégage un résultat négatif de 22 406 euros financé par les dons non dédiés.

E. Mission lait

La mission lait permet d'envoyer du lait pour les enfants principalement à Madagascar. Aucun conteneur de lait n'a pu partir vers Madagascar qui a fermé ses frontières sous l'effet de la crise sanitaire. Les dons reçus pour 4 693 euros ont été mis en fonds dédiés au 31 décembre 2020. Cette mission dispose de 35 636 euros en fonds dédiés pour financer des envois de lait dans les années à venir.

F. Missions fret, Ailes du sourire et e-aviation

Ces missions ont été fortement affectées par la crise sanitaire et ont connu peu d'activité en 2020.

G. Délégations

Les délégations sont des antennes Aviation Sans Frontières implantées principalement dans le Sud- Est, le Midi-Pyrénées et l'Ouest. Les bénévoles de ces délégations participent aux différentes missions d'Aviation Sans Frontières tout en menant des opérations au plus près de leur terrain. Ces délégations bénéficient de dons et de subventions de la part d'organismes publics ou de sociétés locales et de ressources liées à des événements qu'elles organisent. Ces ressources ont globalement couvert les dépenses.

Le président de l'association a exercé bénévolement sa fonction en 2020 et n'a donc perçu aucune rémunération. La fonction de trésorier est également exercée à titre bénévole.

La rémunération brute de la Déléguée générale a représenté un montant de 40.530 €.

Aucun avantage en nature n'a été attribué par l'association aux dirigeants au cours de l'exercice (source : rapport financier 2020).

En synthèse, l'année 2020 reste exceptionnelle, l'activité des missions ayant été fortement perturbée par la crise sanitaire, cependant :

- La collecte de fonds reste satisfaisante (-3%).
- Le résultat d'exploitation est positif, évolution des principales charges :
 - charges de personnel y compris formation pilotes : 468 135 € (-32%)
 - frais de collecte : 504 271 € (-41%)
 - amortissements et provisions : 172 126 € (-39%) (l'amortissement des moteurs, dorénavant à l'heure de vol, permet de lier cette charge à l'activité des avions)
 - report des fonds dédiés : 312 353 € (x5).
- Les contributions volontaires en nature, bien qu'en forte baisse compte-tenu de l'activité réduite, restent une ressource majeure, 2,94 m€ en 2020 contre 6,08 en 2019.
- La trésorerie est en hausse d'une année sur l'autre.
- Le nouveau règlement comptable a été appliqué
- Les ratios évoluent de la façon suivante (après retraitement de 2019) :

○ missions sociales sur total des emplois :	59,8% en 2020,	61,2% en 2019
○ frais de fonctionnement sur total des emplois :	13,1%	10,9%
○ frais de collecte sur fonds collectés	26,4%	36,6%

Sur la collecte de fonds, les éléments suivants sont à considérer :

- La baisse du ratio s'est poursuivie en 2020 : 26,4% à comparer à 34,8% en 2017, ainsi que les frais en valeur absolue,
- Ce ratio comprend les coûts de la solution de CRM (customer relationship management) qui permet aussi de gérer les relations avec les bénévoles,
- Le recours à un prestataire extérieur est revu à intervalle régulier.

Chiffres clés au 31 décembre 2020

	2020	2019 (retraité)	Variation
Ressources	3 167 805	4 132 812	-23%
Charges d'exploitation	2 978 262	4 229 683	-30%
Résultat d'exploitation	189 543	-96 871	NS
Résultat financier	-94 751	43 621	
Résultat courant	94 797	-53 201	
Résultat exceptionnel	9 510	55 661	
Excédent/déficit	104 300	2 448	
Trésorerie avec fonds dédiés	1 699 229	1 174 988	
Trésorerie disponible	1 292 663	946 286	

	Ancien règlement comptable	Comptabilisation fonds dédiés	Nouveau règlement
Ressources	3 065 096	102 709	3 167 805
Charges d'exploitation	2 665 909	312 353	2 978 262
Résultat d'exploitation	399 187	-209 644	189 543
Résultat financier & exceptionnel	-85 243		-85 243
Résultat courant	313 946		94 792
Report fonds dédiés	-209 644		
Excédent/déficit	104 300	<i>Excédent fonds dédiés au 31/12/2020</i>	104 300

*Utilisation
de fonds
dédiés au
31/12/2019*

4 La démarche d'amélioration continue

Le pilotage stratégique et budgétaire (bureau et Conseil) est effectué par mission principale : tableaux de bord et réunions mensuelles des responsables d'activités.

- Mise en œuvre du nouveau règlement comptable, pour améliorer le suivi des dons affectés et des Fonds dédiés qu'ils alimentent.
- Budget à 3 ans pour la première fois en 2021, pour décider de l'acquisition d'un nouvel avion.
- À noter également, remplacement partiel des provisions pour grand entretien (avions) par un amortissement à l'heure de vol.

Une méthodologie « projet » existe pour les projets importants (chef de projet / budget spécifique / conventions partenaires). Voir le projet « les Ailes de l'avenir ».

Des comparaisons au cas par cas sont effectuées, internes à la mission Avions / externes pour la réhabilitation de l'atelier de Bangui, par exemple. Des analyses croisées sont récurrentes au sein d'ASF international (ASF Belgique notamment), pour les activités communes, sur les modes de collecte dans chaque pays également...

Enfin, l'association agit en sous-traitance d'organisations humanitaires (dont une Prix Nobel). Elle se réserve le choix de ses cotraitants et donneurs d'ordre, en fonction de ses règles éthiques. Le questionnement sur l'impact des actions est ainsi régulier, au Conseil (rapports CA) prioritairement, ce qui traduit que l'enjeu est considéré.

5 Focus sur les processus majeurs :

5.1 Plan stratégique

Un premier plan stratégique avait été élaboré en 2012 pour l'obtention du label IDEAS. Un nouveau plan portant sur la période 2018-2020 a pris le relais en 2017, sa mise en œuvre a fait l'objet d'un suivi régulier du bureau et du Conseil. Le nouveau plan est en cours de validation dans sa version définitive, particulièrement complète sur la méthode comme sur les enjeux considérés (projet associatif, cartographie des risques, parties prenantes). Sur la cartographie des risques en particulier sont pris en compte les risques attachés :

- Au soutien du partenaire majeur Air France qui pourrait être fragilisé en raison des difficultés conjoncturelles que traverse l'entreprise. Les efforts engagés dans la densification des relations et la mise en œuvre de projets communs devront être poursuivis ; de nouveaux partenaires seront activement recherchés pour mieux équilibrer les soutiens
- À l'exploitation aérienne, la mise en place d'un processus de gestion de crise doit permettre de minimiser l'impact d'un accident d'un avion de la flotte.

« Trois axes de travaux majeurs » ont été définis :

1. Optimiser et diversifier nos ressources financières
2. Capitaliser sur la diversité de nos ressources humaines
3. Développer l'efficacité de nos activités dont la communication

La cartographie des risques, ainsi que celle des parties prenantes ont également fait l'objet d'une démarche participative. Chacun des entretiens menés nous ont permis de classer par groupe les différents risques, c'est à dire humains, financiers, et opérationnels, politiques, sanitaires, d'image et légaux. En outre, nous avons pu nous assurer de l'existence et de la viabilité des procédures de gestion relatives à ces derniers. Chaque risque a été évalué en fonction de son impact sur le fonctionnement de l'association et du degré de maîtrise estimé. S'agissant des parties prenantes, une analyse de fond a été menée sur leur identification à l'aide d'une matrice pouvoir-intérêt. Celle-ci nous permet d'étudier le type de relation que nous entretenons avec nos parties prenantes et de suivre visuellement l'évolution de toutes ces relations au fil du temps. Elle montre à la fois l'influence que les parties prenantes sont à même d'exercer sur notre association et, réciproquement, l'influence que nous pouvons exercer sur elles. Cette méthodologie nous permettra à terme d'engager des actions adaptées aux relations que nous nourrissons tout en enrichissant notre stratégie de communication.

Cette approche, en suscitant l'adhésion des membres de l'association, est porteuse d'une dynamique transversale, intégrant les évolutions liées au développement de ses activités dans un contexte général changeant. Le processus de renouvellement du label IDEAS a permis au cours de ces derniers mois une analyse approfondie de la gouvernance, de la gestion financière et des outils de pilotage des actions. Ce travail se poursuivra par la mise en œuvre des objectifs définis dans le plan stratégique 2022–2024, lesquels feront l'objet d'un processus de suivi par le Bureau ».

5.2 Comité d'audit

La mise en place en 2012 d'un comité d'audit, devenu récemment comité d'audit et de stratégie, pour sa contribution aux réflexions et démarches participatives qui ont abouti à la rédaction du plan, composé d'un minimum de trois personnes, permet de renforcer les dispositifs de contrôle et de gouvernance des risques au sein d'Aviation Sans Frontières. La période de pandémie a rendu difficile la poursuite de la mission du Comité qui a néanmoins initié l'audit d'une première mission (messagerie médicale), au plan du management par les processus et de la maîtrise des risques.

L'implication du Comité d'audit et de stratégie dans la cartographie des risques se double d'une contribution majeure à la maîtrise de ces risques dans le plan stratégique 2022/2024 :

- Audits sécurité fréquents
- Audit des Ailes du Sourire et des Ailes de l'Avenir
- Audit des délégations, pour s'assurer de la bonne gouvernance des délégations et des antennes

L'équipe est en cours de constitution :

- Françoise Bechet (administratrice), Présidente du Comité d'audit et de stratégie,
- Martine Bertrand
- Gilles Darriau
- Armand Corre.

6 Conclusions de l'analyse :

6.1 Points forts

« Sécurité et fiabilité

- Contrôles permanents
- Certification
- Audits sécurité fréquents
- CTA
- Médaille de l'aéronautique

Finances saines / transparence

Relations privilégiées avec Air France et ADP

Notoriété

- Au près des ONG empruntant nos vols
- Au près des autorités de l'aviation civile
- Au près du bailleur des missions avion
- Au près du personnel des compagnies aériennes
- Au près de l'industrie aéronautique

Ancienneté (relations de confiance établies avec les partenaires dans la durée)

Ressources humaines et moyens

- Deux avions en propre. Un 3^{ème} en cours d'acquisition
- Un hangar basé à Bangui

- Compétences de l'aérien
- Mobilité des équipes
- Réseau important de bénévoles
- Impact des nouvelles compétences salariées
- Marketing / communication / événementiel
- Mécénat de compétence
- Conditions de travail : locaux, systèmes d'information

Uniformité de la flotte

Communication / image

- Positionnement et messages synergiques
- Image et notoriété en progression
- Nouveau site
- Marraine présente, nouveau parrain Thomas Pesquet, comité d'honneur
- Nouveaux médias : colloque, etc. ».

6.2 Points à améliorer

« Positionnement de prestataire :

- Dépendance des partenaires et bailleurs pour agir
- Mauvaise connaissance des acteurs du secteur
- Peu porteur en termes de communication

Dépendance d'Air France

Communication / Image

- Image / notoriété encore faible
- Communication ciblée sur le monde aéronautique
- Ratio collecte / investissement marketing direct

Renouvellement des équipes bénévoles

- Difficultés dans le recrutement de bénévoles administratifs
- Absence de vision concernant la succession des personnes clefs

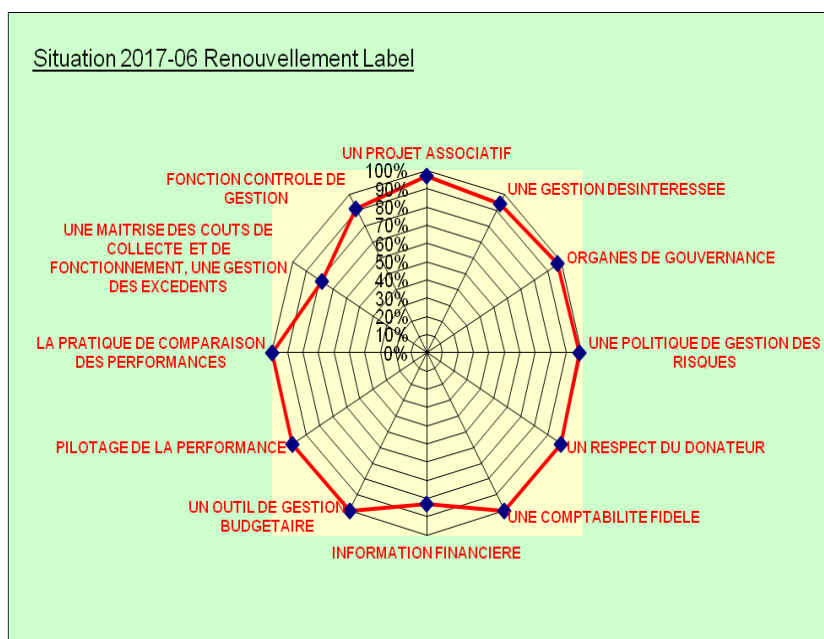
Essoufflement des activités dans leur forme actuelle

Un bailleur – UNHAS – en situation de quasi-monopole pour la logistique aérienne ».

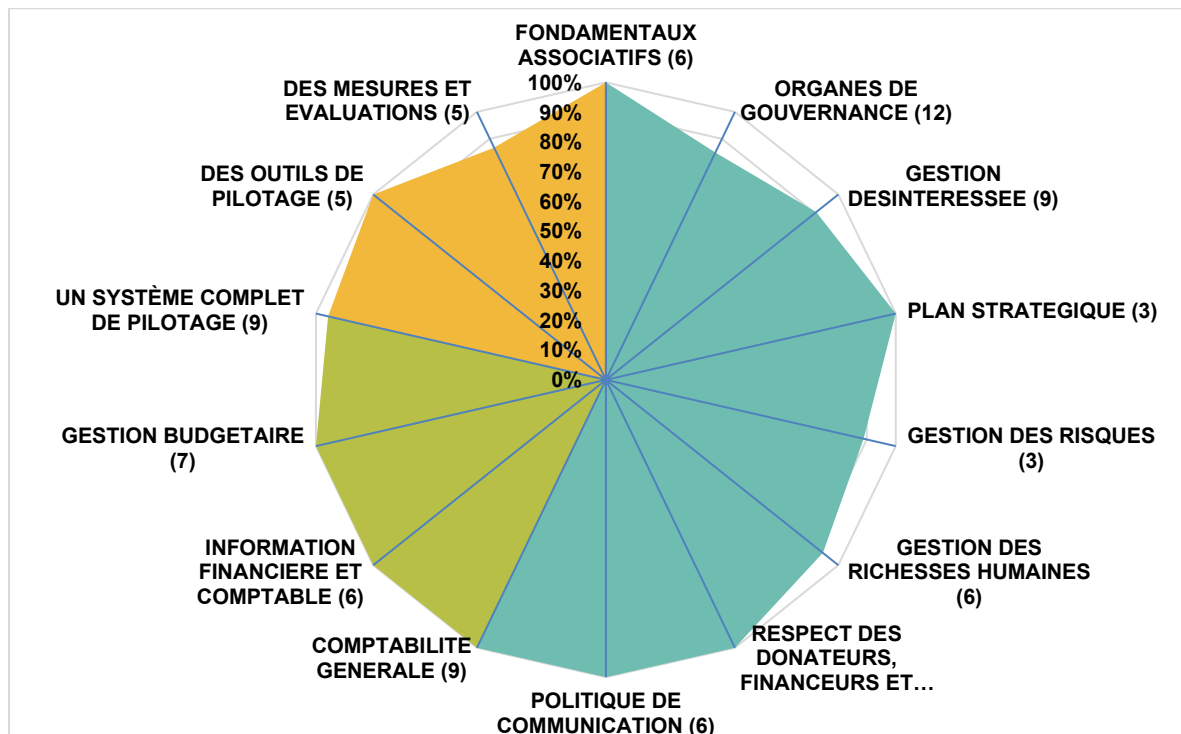
De façon plus générale, le renouvellement en cours du Comité d'audit et de stratégie constitue une opportunité majeure pour approfondir la cartographie et la gestion des risques à l'échelle de l'association tout entière. C'est avec le Comité également que s'engage une réflexion sur la gouvernance d'ensemble et de chaque activité / mission, sur les ajustements éventuels (y compris statutaires) à envisager avec le nouveau plan stratégique.

6.3 Graphiques de situation (extrait du fichier des indicateurs)

À fin 2016, la situation d'ASF était considérée comme satisfaisante :



Pour le renouvellement en cours :



6.4 Avis général des conseillers à l'issue de l'accompagnement

Au regard des critères d'attribution du label IDEAS, un avis favorable peut être donné au renouvellement du label de l'association Aviation Sans Frontières. La période de pandémie et la façon dont elle est surmontée suffisent à convaincre de la viabilité de l'association, de sa capacité à utiliser le label comme facteur d'évolution et de structuration, de sa gestion financière, de sa gouvernance comme de ses opérations, pour l'avenir.

À Paris, Jean Rémy Acar et Pascal Yeh, le 9 novembre 2021

Livrables attendus en fin de phase de renouvellement

1. *Rapport de renouvellement des conseillers*
2. *Fichier des indicateurs à jour (n'est pas remis au Comité Label)*
3. *Dernier rapport annuel (incluant rapports d'activité, moral et financier)*
4. *Statuts si modifiés depuis dernier label*
5. *Comité d'audit (Compte rendu des réunions et Bilans de fin d'année)*
6. *Rapports du CAC (spécial et sur les comptes annuels, avec CER si appel à la générosité publique)*
7. *Livrables induits par le nouveau guide :*
 - a. *Projet associatif*
 - b. *Cartographie des parties prenantes*
 - c. *Nouveau plan stratégique, approuvé en Conseil en septembre 2021.*