



**Institut de Développement de l'Ethique et de l'Action pour la Solidarité**

*Association reconnue d'intérêt général*

## **AVIATION SANS FRONTIERES (A.S.F.)**



### **Renouvellement du Label**

**Rapport du Conseiller IDEAS**  
**Jean-Marc NICOLAS 25/05/2017**

#### **1. Présentation générale**

- 1.1. Vision
- 1.2. Valeurs
- 1.3. Missions sociales

#### **2. Changements majeurs depuis la délivrance du Label**

- 2.1. Gouvernance
- 2.2. Structure
- 2.3. Projets ou missions nouvelles

#### **3. Situation financière - Evolution depuis le Label**

- 3.1. Bilans
- 3.2. Ressources
- 3.3. Emplois
- 3.4. Synthèse

#### **4. Focus sur les processus les plus récents**

- 4.1. Plan stratégique
- 4.2. Comité d'audit
- 4.3. Cartographie des risques
- 4.4. Tableau de bord de la direction
  - 4.4.1. Efficacité
  - 4.4.2. Efficience

#### **5. Conclusions de l'analyse faite par le Conseiller IDEAS**

- 5.1. Points forts et Points à améliorer
- 5.2. Graphique de situation vis-à-vis des 120 indicateurs du Guide (extrait du fichier des indicateurs)
- 5.3. Avis général du conseiller à l'issue de son analyse

## 1. PRESENTATION GENERALE

Aviation Sans Frontières (A.S.F.) a été créée en mars 1980 sous forme d'association Loi 1901 par un groupe de pilotes d'Air France. Elle a été reconnue d'utilité publique par décret du 12 novembre 1993.

ONG indépendante et apolitique, ASF mobilise plus de 900 bénévoles (75 ETP dont 15 pilotes, 15 mécaniciens) et emploie 13 salariés. Elle affiche un niveau de ressources de 4.5 M€ et environ 5,0M€ de contributions volontaires en nature.

Partenaire de la Direction Générale Aide Humanitaire et Protection Civile de la Commission Européenne (DG ECHO) et du Conseil Economique et Social des Nations Unies, ASF exerce ses actions principalement depuis son siège d'Orly, mais aussi grâce à 3 Délégations régionales (Toulouse, Nantes, Marseille) ainsi qu'une quinzaine d'antennes dans les aéroclubs en France.

Sur la période récente, un certain essaimage a eu lieu en Europe avec la création d'associations indépendantes mais du même nom en Allemagne, Belgique, Espagne, Grande Bretagne, Pays-Bas.

En 2016 est née Aviation Sans Frontières International qui fédère à ce jour 5 associations européennes (France, GB, NL, Belgique, Finlande). Association de droit suisse basée à Genève, elle a pour objectifs de promouvoir et faciliter l'aide humanitaire au moyen de l'aviation et porter des projets communs du mouvement ASF sur la scène internationale.

### 1-1 vision :

ASF met les moyens humains et matériels du monde aéronautique au service de l'humanitaire en apportant un soutien logistique aux acteurs humanitaires par l'acheminement de l'aide d'urgence, le transport ou l'accompagnement de personnes partout dans le monde.

### 1-2 Valeurs :

Les valeurs fondatrices affichées par ASF sont l'honnêteté, la loyauté et la solidarité.

Dans le respect de ces valeurs, les principes fondamentaux qui guident son action sont les suivants :

- Responsabilité : mobiliser la totalité de ses ressources au bénéfice d'actions de terrain
- Transparence dans ses actions et compte-rendu régulier aux adhérents et donateurs
- Indépendance : choix libre de ses engagements, dans le respect des lois et usages des pays d'intervention mais sans que ceux-ci puissent contrevenir à sa charte éthique
- Neutralité : impartialité et non- discrimination dans ses interventions, pas de parti pris religieux, racial, politique ou idéologique
- Qualité/sécurité : observation des meilleurs standards professionnels dans ses actions

### 1-3 Missions sociales :

Les missions exercées par ASF comportent un volet international prépondérant (5 missions – 57% des emplois) à côté d'un volet France moins significatif (2 missions – 1.8% des emplois). Leur nature n'a pas évolué depuis 2013.

### Missions internationales

- **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. Deux avions, actuellement basés en Afrique, permettent chacun de transporter 9 personnes (hors pilotes) ou 1 tonne de matériel.

- ***Accompagnements d'Enfants Malades :***

A la demande de nombreuses associations spécialisées, ASF prend en charge l'accompagnement vers des hôpitaux européens d'enfants souffrant de pathologies graves impossibles à soigner dans leur pays. Réalisés sur des vols commerciaux réguliers par des bénévoles, ces accompagnements (à l'aller comme au retour), parfois difficiles en raison de l'état de santé précaire des enfants, demandent aux accompagnateurs un fort investissement personnel.

- ***Messagerie médicale :***

ASF propose aux associations humanitaires (exclusivement) l'expédition de colis de médicaments ou de matériel médical partout dans le monde. Principalement sur des vols réguliers Air France, ces expéditions peuvent aussi prendre la forme d'opérations spéciales pour des produits devant respecter la chaîne du froid ou du matériel en grande quantité.

*Missions Lait* : cas particulier pour l'acheminement de lait en poudre vers les pays où les enfants souffrent de malnutrition.

- ***Accompagnement de réfugiés :***

Par délégation de l'Office International pour les Migrations (O.I.M.) et l'UNHCR, ASF réalise depuis 2006 des convoyages de réfugiés autorisés à s'installer dans des pays d'accueil (USA, Canada, Australie ou Europe) après plusieurs années de camps de réfugiés. Les bénévoles les accompagnent sur des vols réguliers jusqu'à destination finale.

- ***Fret humanitaire :***

ASF organise, en partenariat avec Air France Cargo, S.D.V. ou Kuehne & Nagel, des facilitations de transport (à coût réduit) au profit d'associations humanitaires pour l'acheminement de produits de première nécessité vers des pays ou zones en développement.

#### Missions France

- ***Les Ailes du Sourire :***

Journées de découverte aéronautique (vols privés) à destination de personnes handicapées dépendant d'une structure publique ou privée

- ***E-Aviation :***

Pour un public d'adolescents, découverte des métiers de l'aéronautique, des filières qui y conduisent et pratique d'un pilotage virtuel sur simulateur de vol (logiciel Microsoft Flight Simulator)

## 2. CHANGEMENTS MAJEURS DEPUIS 2013 (DELIVRANCE DU LABEL)

### Rappel : contexte d'obtention du label IDEAS

Le label IDEAS a été accordé à ASF en mai 2013 après une première présentation au Comité Label en décembre 2012.

L'Association s'était engagée par lettre de son Président du 6/12/2012 à modifier certaines pratiques de gestion et mettre en œuvre dans la durée celles adoptées récemment en conformité avec le référentiel IDEAS, notamment en matière de gouvernance, en matière d'information financière et en matière de suivi des performances et de l'efficacité de l'action. (Voir ces documents en annexe)

Par rapport à la situation de l'association en 2013, les principales évolutions relevées sont décrites ci-après.

### **2-1 Gouvernance :**

#### 2-1-1 Assemblées Générales :

Le quorum d'un quart des adhérents présents ou représentés en AGO a été introduit dans les Consignes Générales (art 11.8.2) mais pas dans les statuts. Il a toutefois toujours été atteint dans les dernières AG.

#### 2-1-2 Conseil d'Administration – Bureau :

La limitation du nombre de mandats d'administrateur ne figure pas dans les statuts mais dans les Consignes Générales (3 mandats successifs maximum).

L'évolution de la composition du CA et du Bureau confirme l'application de cette disposition.

Le CA issu de l'AGO du 22/04/2017 comprend 18 membres. Le Bureau est composé de :

- Président Jean-Yves GROSSE
- Vice-Président Jean-Claude CUISINE-ETIENNE
- Secrétaire Général Thierry CASTEX
- Trésorier Denis DURCKEL

Le CA se réunit 5 à 6 fois par an et le bureau également à des dates décalées.

La consultation des Procès-Verbaux de CA confirme l'examen des dossiers importants de l'association, en particulier l'arrêté annuel des comptes et du budget, la validation du plan stratégique, des missions du comité d'audit ainsi que des convocations d'assemblées générales et candidatures d'administrateurs.

#### 2-1-3 Conventions réglementées :

Il n'y a pas trace dans les PV de CA de conventions réglementées. Le rapport spécial du Commissaire aux Comptes précise qu'aucune convention réglementée n'a été portée à sa connaissance (pour tous les exercices de 2012 à 2016).

A notre demande expresse, il a été établi pour la première fois en mai 2017 la liste des fonctions exercées par les administrateurs dans des entreprises ou associations extérieures. (voir document en annexe)

Cette procédure n'est pas encore une routine pour ASF.

#### 2-1-4 Comité d'Audit :

Un Comité d'Audit a été mis en place par décision du CA du 15/01/2013 avec un mandat écrit.

Le premier rapport disponible date du 22/08/2014 et porte sur la trésorerie et les systèmes d'information.

La composition actuelle du Comité d'audit, validée par le CA du 24/04/2017 est la suivante :

- Alain BASSIL administrateur
- Hugues GENDRE ancien président
- Henri HURLIN ancien secrétaire général
- Patrick SAUMONT ancien trésorier
- Jean-Claude GERIN ancien administrateur

Il ne comporte aucun membre extérieur à ASF.

Son fonctionnement fait appel à des auditeurs extérieurs spécialisés (bénévoles ou mécénat de compétences, par exemple Airbus ou Air France) qui réalisent les missions d'audit et rendent compte au comité d'audit.

Ce dernier adopte alors des recommandations et assure le suivi de leur mise en œuvre après validation par le CA.

## **2-2 Structure :**

ASF rassemble un peu moins de 1 700 adhérents, 24 000 donateurs, plus de 900 bénévoles (environ 75 ETP) et 13 salariés.

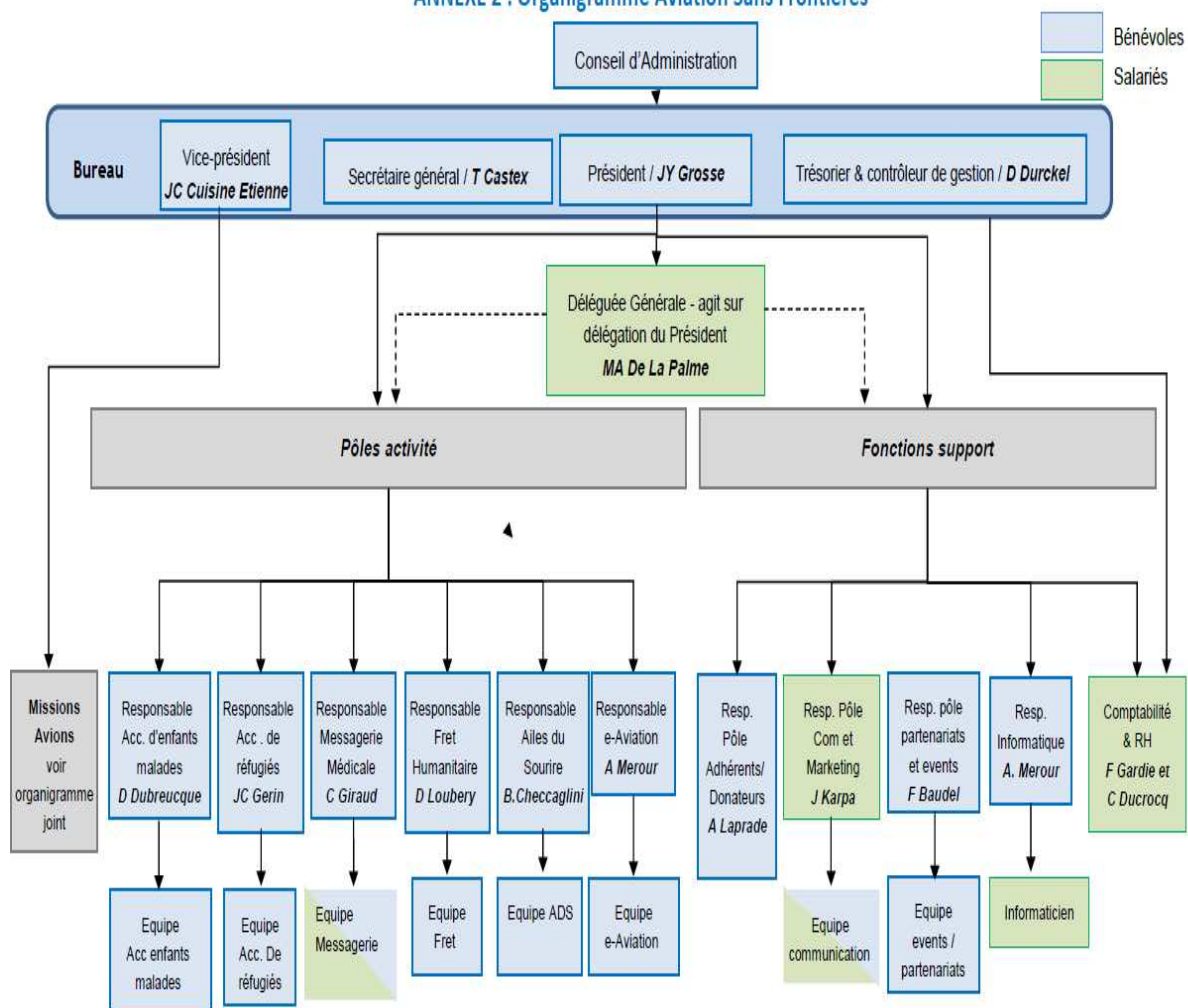
Elle dispose de sa propre flotte de 2 avions monomoteurs type Cessna Caravan 208B.

En 2015, l'association s'est dotée d'un Comité d'Honneur composé d'acteurs reconnus pour leur engagement humanitaire et leur sensibilité au monde de l'aérien.

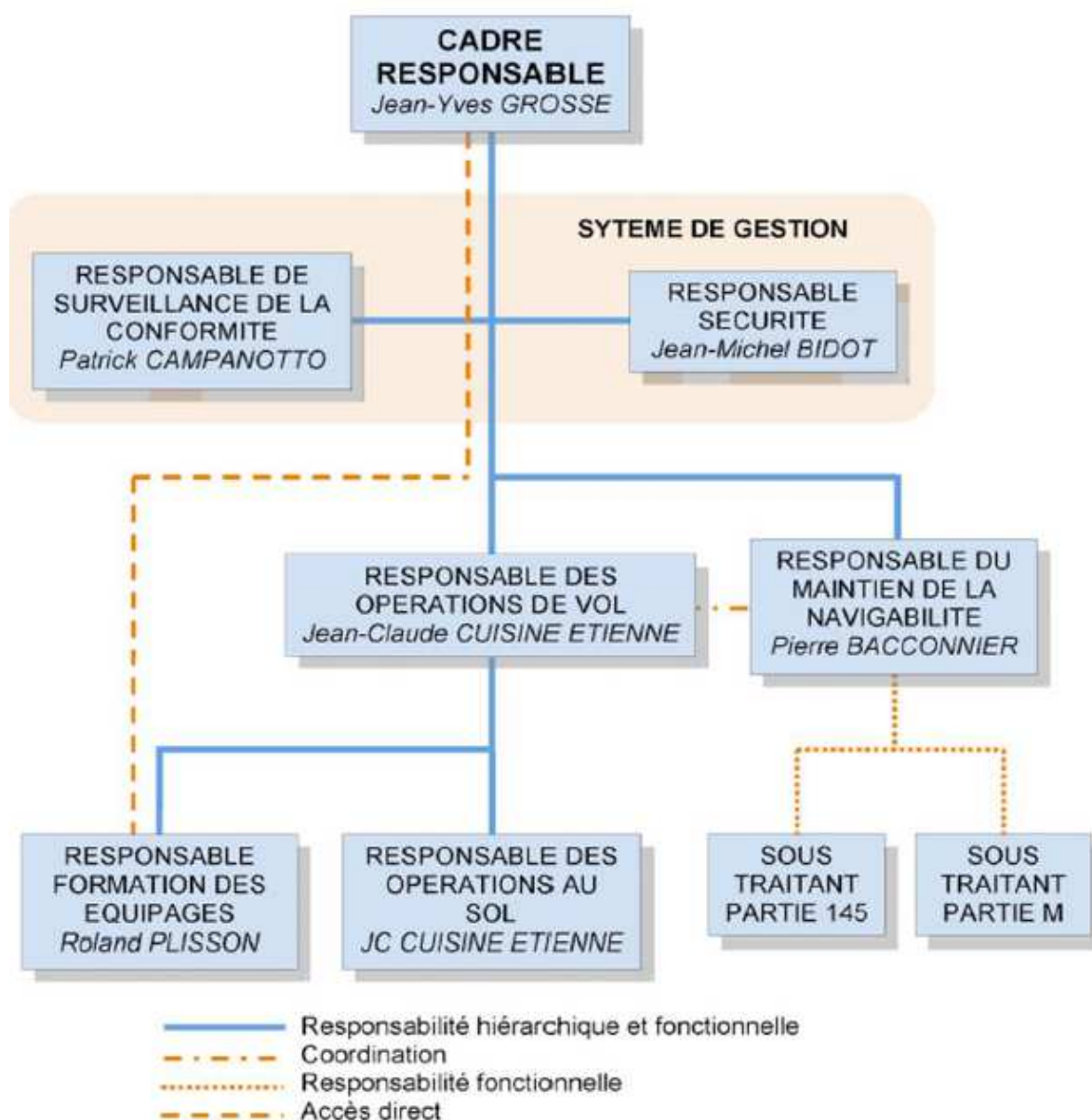
En 2016, la chanteuse franco-indonésienne Anggun est devenue marraine d'ASF à la suite d'une mission d'accompagnement d'enfants qui l'a beaucoup émue.

L'organigramme ci-après synthétise l'organisation actuelle de ASF et de la mission avions.

## ANNEXE 2 : Organigramme Aviation Sans Frontières



## ANNEXE 3 : Organigramme Missions Avions





## 2-3 Evolution des Projets et missions :

Depuis 2012, les missions principales d'ASF n'ont pas changé. Elles ont évolué avec la conjoncture internationale et la multiplication des crises de grande ampleur, notamment en Afrique. Ainsi, ASF est intervenue en 2015 en Guinée dans le cadre de la lutte contre le virus Ebola.

L'examen des rapports annuels de l'association permet de dresser le tableau suivant de suivi quantitatif de ses activités :

<b>Missions sociales</b>		2011	2012	2013	2014	2015	2016
mission avions	passagers	4054	4995	5013	2783	893	2263
	secours t	81	73	92	42	41	63,8
accompagnement enfants malades	prises en charge	833				875	1498
	enfants	1148	1167	1186	1225	1179	1192
accompagnement réfugiés	accompagnements		33		38	57	114
	réfugiés	297	1140	925	360	648	598
messagerie médicale	colis	7600	7777	8762	5963	7828	9155
	destinations	35	35	35	26	27	26
mission lait	tonnes	20	5	13	10	20	10
opérations spéciales	colis		2000			300	300
	nature	jouets	jouets			jouets	jouets
	destination	B Desh	Syrie			Afrique	Afrique
fret humanitaire	expéditions				45	42	44
	tonnes	21	15	26,2	16	22	24
	associations	8	9		15	16	20
Ailes du Sourire (France)	journées	83	72			100	112
	personnes	1564	1122	1305	664	956	981
	antennes locales	21		21	19	13	10
e-Aviation (France)	personnes	300	288	252	328	453	739

Globalement, l'activité a progressé dans presque toutes les missions, à l'exception des missions avion qui ont connu un « trou d'air » en 2014/2015. ASF a été contrainte de revendre son troisième avion dont l'emploi ne se justifiait plus.

L'élément nouveau de la période est la participation à la création de l'association ASF International en 2016, dont le déploiement reste au stade des promesses.



### 3. SITUATION FINANCIERE – EVOLUTION DEPUIS 2013

En dépit d'un exercice 2015 déficitaire, la situation financière d'ASF est restée saine, voire confortable.

#### 3-1 Bilans et comptes de résultat 2014, 2015 et 2016 :

Sur les comptes de résultat résumés ci-après, on constate l'effet très significatif de la baisse de l'activité avions sur l'exercice 2015 qui se traduit par :

- Une chute de 1.9M€ à 0.46M€ des participations facturées aux ONG et au Programme Alimentaire Mondial (PAM)
- Une perte courante qui passe de -0.2M€ à -2.2M€
- Une réaction forte d'ASF passant par la vente d'un avion avec son moteur de rechange (gain sur cession d'actifs de 0.726M€) et une reprise de provisions de 1.744M€
- Une prudence maintenue dans les comptes par la constitution d'une nouvelle provision de 1.0M€ (0.6M€ pour « gros entretien et révision d'avion » et 0.4M€ pour « renouvellement de flotte »).

La justification comptable de ces provisions n'est pas encore satisfaisante dans les comptes 2016. Elles devraient être révisées et justifiées dans les comptes 2017 selon le trésorier ASF.

- Une forte baisse des dépenses liées à l'activité avions qui passent globalement de 0.716M€ en 2014 à 0.258M€ en 2016 grâce à la réduction de la flotte de 3 à 2 avions et à la prise en charge directe par les « clients » de la dépense en carburant.
- Une réduction significative (quoique encore insuffisante) des dépenses de communication liées à la collecte de dons
- Un réajustement notable de la comptabilisation des reports sur dons affectés à hauteur des justifications disponibles (et non plus des montants non utilisés en fin d'année).

Concernant les bilans 2014 à 2016 synthétisés ci-après, on note un niveau de fonds propres qui reste supérieur à 2,25M€, malgré un exercice 2015 déficitaire et une provision pour risques de 1M€.

La trésorerie se maintient à un niveau élevé (2,4M€), soit 68% des charges d'exploitation 2016.

La dette résiduelle de 0.8M€ correspond à l'acquisition du dernier avion, lequel conserve une valeur marchande importante en cas de besoin. A noter également un stock de pièces de rechange avions élevé (0.467M€) accumulé progressivement.

A noter en 2014 une avance importante (0,850M€) perçue en subvention pour missions avions qui explique la trésorerie disponible en fin d'exercice.

<b>ASF</b>	<b>compte de résultat simplifié</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Produits</b>				
cotisations		58 800	55 405	57 890
subventions		1 010 450	11 554	64 748
dons collectés		1 854 989	1 826 407	2 110 627
Participations facturées PAM		1 472 580	224 796	1 317 407
Participations facturées ONG		426 815	139 113	22 908
autres participations facturées		0	0	71 219
autres produits		0	7 057	0
transferts de charges		42 405	62 778	35 796
reprises sur provisions		95 209	0	0
<b>total produits courants</b>		<b>4 961 248</b>	<b>2 327 110</b>	<b>3 680 595</b>
ventes de marchandises		16 708	14 212	14 778
achats marchandises		-18 180	-17 989	-12 243
variation de stocks marchandises		-847	-1 622	-1 655
marge brute sur ventes		-2 319	-5 399	880
var stock pieces avion		26 129	131 454	96 128
<b>total produits d'exploitation</b>		<b>4 985 058</b>	<b>2 453 165</b>	<b>3 777 603</b>

<b>Charges</b>				
salaires & traitements		370 651	433 528	486 798
charges sociales		208 781	312 860	173 362
achats mat consommables		20 045	42 200	16 353
charges externes (hors except)		3 351 137	3 476 860	2 665 157
dont				
carburant avions		341 868	203 906	17 391
maintenance avions		228 901	224 905	129 691
assurance avions		145 442	148 414	110 932
ss traitance communication		789 707	1 027 398	756 526
impôts & taxes		199 479	111 233	93 051
dot aux amortissements		856 711	244 700	133 058
autres charges		157 129	37 765	1 363
<b>total charges d'exploitation</b>		<b>5 163 933</b>	<b>4 659 146</b>	<b>3 569 142</b>

<b>résultat courant</b>	<b>-178 875</b>	<b>-2 205 981</b>	<b>208 461</b>
produits financiers	185 118	394 714	49 391
charges financières	-165 151	-205 216	-41 282
<b>résultat financier</b>	<b>19 967</b>	<b>189 498</b>	<b>8 109</b>

solde prod/ch sur ex antérieurs	125 625	61 922	-21 369
solde prod/ch exceptionnels	-12 140	-47 311	-5 379
produits de cession d'actifs	0	726 612	0
reprise/prov risques et charges	0	1 744 165	0
dotation/prov gros entretien -révision	0	-600 000	0
dotation/prov renouvellement flotte	0	-400 000	0
<b>résultat exceptionnel</b>	<b>113 485</b>	<b>1 485 388</b>	<b>-26 748</b>

report sur dons manuels engagements/dons affectés	1 243 795	1 149 578	852 009
	-1 149 578	-852 009	-530 561
<b>résultat net de l'exercice</b>	<b>48 794</b>	<b>-233 526</b>	<b>511 270</b>

<b>ASF BILANS</b>	<b>2 014</b>	<b>2 015</b>	<b>2 016</b>
fonds associatif sans droit de reprise			
réserves	61 470	61 470	61 470
report à nouveau	1 864 191	1 912 985	1 679 460
résultat de l'exercice	48 794	-233 526	511 270
autres fonds associatifs			
<b>total Fonds Propres et réserves</b>	<b>1 974 455</b>	<b>1 740 929</b>	<b>2 252 200</b>
provisions pour risques	128 345		
prov gros entretien - révision		600 000	600 000
prov renouvellement flotte	1 615 820	400 000	400 000
<b>total provisions</b>	<b>1 744 165</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 000 000</b>
fonds dédiés sur subventions			
fonds dédiés sur autres ressources/dons manuels	1 149 578	852 009	530 561
<b>total fonds dédiés</b>	<b>1 149 578</b>	<b>852 009</b>	<b>530 561</b>
emprunts et dettes assimilées (à + un an)	905 265	831 774	756 123
avances reçues			
<b>total dettes à plus d'un an</b>	<b>905 265</b>	<b>831 774</b>	<b>756 123</b>
<b>CAPITAUX PERMANENTS</b>	<b>5 773 463</b>	<b>4 424 712</b>	<b>4 538 884</b>
Immobilisations Brutes			
immo incorporelles		48 986	48 986
installations techniques, matériel, outillage		16 200	16 200
autres immo corporelles mat de transport	3 644 649	2 640 210	2 640 210
prêts à plus d'un an	3 485		
autres immo financières	590	590	1 370
<b>total immobilisations brutes</b>	<b>3 648 724</b>	<b>2 705 986</b>	<b>2 706 766</b>
amortissements cumulés sur			
immo incorporelles		5 664	15 461
installations techniques, matériel, outillage		207	1 557
autres immo corporelles mat de transport	2 197 997	915 074	1 036 985
autres immo financières			
<b>total amortissements à déduire</b>	<b>2 197 997</b>	<b>920 945</b>	<b>1 054 003</b>
<b>Immobilisations Nettes</b>	<b>1 450 727</b>	<b>1 785 041</b>	<b>1 652 763</b>
<b>FONDS DE ROULEMENT NET</b>	<b>4 322 736</b>	<b>2 639 671</b>	<b>2 886 121</b>
stocks de marchandises	11 058	9 437	7 780
pièces de rechange avions	239 521	370 975	467 104
(-) prov ou amort /stocks en cours			
avances et acomptes versés sur commandes	14 678	24 223	14 678
créances usagers et comptes rattachés	1 211 764	124 408	353 079
Organismes sociaux			2 052
personnel			
avance sur frais mission	7 312	4 726	185
autres créances diverses	893		
autres créances /produits à recevoir	180 224	291 907	50 300
<b>total ACTIF CIRCULANT</b>	<b>1 665 450</b>	<b>825 676</b>	<b>895 178</b>
fournisseurs et comptes rattachés	109 601	169 032	210 292
dettes fiscales (TVA + taxe /salaires)	0	770	3 606
dettes au personnel (congés payés)	21 269	29 012	19 983
dettes caisses sociales	84 223	85 489	73 243
autres dettes d'exploitation (dont ...)		5 000	
autres dettes d'exploitation (charges à payer)	97 675	79 905	60 503
<b>total PASSIF CIRCULANT</b>	<b>312 768</b>	<b>369 208</b>	<b>367 627</b>
<b>BESOIN DE FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>1 352 682</b>	<b>456 468</b>	<b>527 551</b>
Disponibilités , comptes bancaires	3 021 727	2 237 741	2 429 001
valeurs mobilières de placement	3 065	3 096	3 202
comptes à terme			
avances et acomptes versés			
charges constatées d'avance	16 760	16 385	3 173
<b>ACTIF DE TRESORERIE</b>	<b>3 041 552</b>	<b>2 257 222</b>	<b>2 435 376</b>
remboursements à moins d'un an	71 393	73 491	75 651
comptes courants AD			
produits constatés d'avance	105	526	1 155
solde impôts à payer			
<b>PASSIF DE TRESORERIE</b>	<b>71 498</b>	<b>74 017</b>	<b>76 806</b>
<b>TRESORERIE NETTE</b>	<b>2 970 054</b>	<b>2 183 205</b>	<b>2 358 570</b>

### 3-2 Ressources – Evolution 2014 -2016

L'examen du compte emplois/ressources pour la période sous revue montre l'évolution des ressources principales. Un recoupement avec les comptes de résultat n'est toutefois pas aisé en raison de certains écarts d'affectation, qui ne remettent cependant pas en cause le caractère significatif des chiffres affichés dans le C.E.R.

Ressources	ASF	2014	2015	2016
1- ressources collectées auprès du public				
	dons manuels non affectés	210 679	129 033	310 592
	dons manuels affectés	312 544	260 886	181 844
	legs et autres libéralités non affectés	109 499	32 796	301 916
	legs et autres libéralités affectés			
1.1 dons et legs collectés	total dons et legs	632 722	422 715	794 352
1.2 autres produits liés à l'appel à la générosité du public				
	appel à dons	691 660	958 590	942 669
	appel à dons affectés	341 661	429 805	348 590
	articles promotionnels & autres manifestations	16 496	10 655	8 625
	dons "un avion pour la vie"	146	0	0
2. autres fonds privés				
	mission avions (participations ONG)	2 024 936	139 113	1 340 314
	missions messagerie et fret			53 760
3. subventions et autres concours publics				
	participation PAM	1 000 000	224 796	64 748
4. autres produits		172 180	291 901	79 243
	vente avion xx		726 612	
total ressources du compte de résultat de l'exercice		4 879 801	3 204 187	3 632 301
	reprises de provisions	95 209	1 744 165	
	report des ressources affectées non utilisées des ex. antérieurs	1 243 795	1 149 578	852 009
	variation des fonds collectés (fonds dédiés)			
	insuffisance des ressources de l'exercice			
TOTAL GENERAL RESSOURCES		6 218 805	6 097 930	4 484 310

Les ressources collectées auprès du public prennent une importance prépondérante au fil du temps (34,5% en 2014, 56.39% en 2015, 57,5% en 2016).

Les fonds privés (participations des « clients » aux missions avions ou messagerie) apparaissent fortement variables (41,5% en 2014, 4,3% en 2015, 38,4% en 2016) de même que les subventions des grands organismes publics (20,5% en 2014, 7,0% en 2015, 1,8% en 2016). Ceci justifie les efforts considérables (via des dépenses de communication très élevées notamment) effectués par ASF pour augmenter et pérenniser sa collecte de fonds auprès du public.

### 3-3 Emplois – Evolution 2014-2016 :

La partie emplois du C.E.R. se présente comme suit :

Emplois	ASF	2014	2015	2016
1. Missions sociales				
1,1 Réalisées en France				
actions réalisées directement		469 361	569 631	64 890
versements à d'autres organismes agissant en France				
1,2 Réalisées à l'étranger				
actions réalisées directement		3 357 886	2 462 900	2 031 789
versements à un organisme central ou d'autres				
2. Frais de recherche de fonds				
frais d'appel à la générosité du public		831 863	1 218 973	782 219
frais de recherche des autres fonds privés				59 371
charges liées à la recherche de subv. et autres concours publics				
3. Frais de fonctionnement		345 859	207 932	487 388
4. Autres charges		15 464	20 009	16 822
Total emplois du compte de résultat de l'exercice		5 020 433	4 479 445	3 442 479
dotations aux provisions			1 000 000	
engagements à réaliser sur ressources affectées		1 149 578	852 010	530 561
excédent de ressources de l'exercice		48 794	-233 525	511 270
TOTAL GENERAL EMPLOIS		6 218 805	6 097 930	4 484 310

Elle fait ressortir :

- La forte baisse des actions réalisées en France (pas vraiment corrélée avec les indicateurs quantitatifs vus en 2-3)
- La baisse significative des actions réalisées à l'étranger en lien avec celle des missions avion déjà évoquée (2 avions au lieu de 3)
- Un maintien à un niveau élevé du total des frais de collecte de fonds et des frais de fonctionnement (1,191M€ en 2014, 1,447M€ en 2015, 1,346M€ en 2016)

### 3-4 ratios de synthèse

Selon les C.E.R. annexés aux comptes annuels, on obtient les ratios suivants :

données du C.E.R.

	2014	2015	2016
missions sociales	3 827 247	3 032 531	2 096 679
frais de recherche de fonds	831 863	1 218 973	782 219
frais de fonctionnement	345 859	207 932	487 388
total des emplois	5 020 433	4 479 445	3 442 479
total fonds collectés	1 666 043	1 811 110	2 085 611

ratios selon C.E.R.

missions sociales/total emplois	76,2%	67,7%	60,9%
frais fonctionnement/total emplois	6,9%	4,6%	14,2%
frais collecte/fonds collectés	49,9%	67,3%	37,5%

Selon le nouveau trésorier ASF (Denis DURCKEL), les C.E.R. 2016 ont enregistré un changement de méthode d'affectation de certains frais.

Ont été exclus des frais de collecte et réaffectés aux frais de fonctionnement :

- Le coût de la communication interne
- Une quote-part de frais de fonctionnement du siège (notamment une quote-part de salaire du délégué général)
- Les coûts d'évènements relations publiques non directement liés à la collecte de fonds

Le tableau des données C.E.R. rendues homogènes pour les 3 exercices devient alors :

données corrigées C.E.R.		2014	2015	2016
	missions sociales	3 827 247	3 032 531	2 096 679
	frais de recherche de fonds C.E.R.	831 863	1 218 973	782 219
	réaffectation de frais	<u>-234 194</u>	<u>-343 484</u>	<u>0</u>
	frais de recherche de fonds corrigés	597 669	875 489	782 219
	frais de fonctionnement C.E.R.	345 859	207 932	487 388
	réaffectation de frais	<u>234 194</u>	<u>343 484</u>	<u>0</u>
	frais de fonctionnement corrigés	580 053	551 416	487 388
	total des emplois	5 020 433	4 479 445	3 442 479
	total fonds collectés	1 666 043	1 811 110	2 085 611

ratios corrigés		2014	2015	2016
	missions sociales/total emplois	76,2%	67,7%	60,9%
	frais fonctionnement/total emplois	11,6%	12,3%	14,2%
	frais collecte/fonds collectés	35,9%	48,3%	37,5%

On constate dans les deux approches une dégradation des ratios

- Missions sociales/total des emplois
- Frais de fonctionnement/total des emplois

Selon ASF, l'explication se trouve dans la forte baisse des missions avions (fin des contrats en RDC) et donc du total des emplois, que la rigidité des frais de structure n'a pu compenser rapidement.

A l'inverse, le ratio frais de collecte/fonds collectés s'améliore avec l'augmentation de la collecte d'une part, la rationalisation des efforts de télémarketing et de mailing d'autre part (renégociation des contrats et diminution du nombre de mailings).

Il reste en toute hypothèse très élevé et doit pouvoir être encore amélioré significativement pour se rapprocher des meilleurs standards.

## 4- FOCUS SUR LES PROCESSUS RECENTS :

### 4-1 Plan stratégique :

Un premier plan stratégique a été élaboré en 2012 pour l'obtention du label IDEAS. Sa mise en œuvre a fait l'objet d'un suivi régulier du Bureau et du Conseil d'Administration. Un nouveau plan stratégique portant sur la période 2018-2020 a été élaboré début 2017 dans le cadre du renouvellement du label IDEAS. Il a fait l'objet d'une première présentation lors du CA du 24/04/2017 mais reste à valider dans sa version définitive.

#### 4-1-1 Plan 2013-2015 :

Un bilan à fin 2016 de la mise en œuvre de ce plan figure en annexe du présent rapport. Il en ressort que la plupart des objectifs ont été réalisés.

Seuls 5 indicateurs restent « en rouge » :

- Objectif « conforter et étendre la collecte auprès du grand public » : pas de meilleure utilisation du marché des legs et donations
- Objectif « identifier les compétences critiques au fonctionnement d'ASF et anticiper les mobilités des bénévoles » : pas de plan de succession validé en Bureau
- Objectif « réussir les recrutements et l'intégration des nouveaux salariés » : pas de définition d'un parcours d'accueil et de découverte de l'association
- Objectif « valoriser l'engagement des salariés dans l'association » : pas d'organisation de sessions d'échange d'expériences salariés et bénévoles par semestre
- Objectif « animer l'engagement associatif des bénévoles » : pas de définition d'un parcours d'accueil et de découverte de l'association

Par ailleurs, deux objectifs sont considérés comme partiellement atteints :

- Objectif « attirer et fidéliser de grands donateurs privés » : les partenariats entreprises n'ont été que partiellement diversifiés et enrichis
- Objectif « élaborer des projets de coopération avec d'autres ONG » : réalisé avec la Fondation Air France et ADS

En ce qui concerne les objectifs quantitatifs d'activité (voir tableau en 2-3), ASF fait les commentaires suivants :

- Environnement de la période : sensiblement conforme aux attentes du plan avec un contexte économique resté difficile. Air France a réduit sa dotation sans remettre en cause les facilités accordées à ASF.
- Le nombre de salariés ASF a été augmenté pour plus d'efficacité.
- Le bénéfice attendu de l'obtention du CTA (Certificat de Transporteur Aérien) n'a été que très partiel avec la contraction de l'activité missions avions.
- Missions avions : chute de l'activité en 2014/2015 due à l'arrêt des contrats UNHAS ; reprise partielle dans le cadre de l'appui logistique à la lutte contre l'épidémie Ebola (Guinée et RD Congo)
- Accompagnement enfants : activité stable comme attendu mais avec une augmentation sensible des coûts de transport par mission (remplissage des avions plus élevé et rajeunissement des enfants accompagnés)
- Accompagnement de réfugiés : baisse du nombre de réfugiés mais augmentation du nombre de voyages et donc du coût unitaire. IOM ne confie pratiquement plus à ASF que des personnes isolées avec un réel besoin d'assistance (mineurs, handicapés,...), notamment en raison du changement en 2014 de la réglementation vers les USA (86% des convoyages) qui permet désormais aux groupes de réfugiés de voyager seuls.



- Messagerie : forte réduction de l'envoi de médicaments en raison des modifications réglementaires mais développement de « missions spéciales » en particulier pour l'accompagnement de la logistique d'équipes médicales bénévoles opérant au départ de la France.
- Ailes du Sourire : forte baisse avec redressement partiel en raison des problèmes rencontrés dans plusieurs antennes locales
- E-aviation : activité en faible progression ; le partenariat envisagé avec l'Agence nationale pour la Cohésion Sociale et l'Egalité des chances (ACSE) n'a pu être mis en œuvre mais deux antennes ont été développées à Nantes et Toulouse.

#### 4-1-2 Plan stratégique 2018-2020 :

##### *Processus de construction du plan stratégique : (extrait de l'introduction)*

La construction du plan stratégique 2018-2020 a donné lieu à un processus très proche à celui initié lors du processus de labellisation IDEAS en 2012/2013. Il est le fruit d'une démarche collaborative ayant impliqué l'ensemble des acteurs de l'association (élus bénévoles, bénévoles responsables des activités, salariés) et intégré la pluralité des points de vue au cours des différents stades de la planification stratégique. Un comité de pilotage de 5 membres a été constitué avec l'objectif de mener à bien l'ensemble des différentes étapes et d'obtenir le renouvellement du label.

Plusieurs sessions de travail préliminaires et d'entretiens individuels ont ainsi été organisées avec les responsables des activités et les membres de la direction d'Aviation Sans Frontières. Les conclusions de ces travaux ont fait l'objet d'une présentation au Conseil d'Administration, qui a pu s'approprier les analyses produites concernant la situation actuelle de l'association mais aussi l'évolution de son environnement externe. Ces analyses ont permis d'élaborer les orientations stratégiques qui guideront l'action d'Aviation Sans Frontières pour les trois années à venir.

La cartographie des risques a également fait l'objet d'une démarche participative puisque de nombreux entretiens individuels ont été menés pour identifier, classer et évaluer les risques de l'association. La synthèse des risques a été validée lors d'une réunion du Bureau et ses membres ont été amenés à évaluer chaque risque en fonction de son impact sur le fonctionnement de l'association et du degré de maîtrise estimé du risque. Cette cartographie a permis de révéler les principales zones de risque pour l'association et de désigner des personnes en charge d'élaborer des mesures préventives et correctives et a été présentée au CA.

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 2018–2020, lesquels feront l'objet d'un processus trimestriel de suivi par le Bureau.

Ce processus a conduit à un document de 32 pages dont la table des matières est la suivante :

<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>3</b>
1. AVIATION SANS FRONTIERES : CARTE D'IDENTITE.....	5
1.1. Création et principes fondateurs.....	5
1.2. Actions, organisation et partenaires.....	7
1.3. Contexte dans lequel se déroulent les actions d'Aviation Sans Frontières.....	9
1.4. Rappel des objectifs généraux précédents.....	11
1.5. Synthèse des atouts et faiblesses internes ainsi que des opportunités et menaces.....	12
1.6. Analyse des risques.....	13
2. AVIATION SANS FRONTIERES 2018 - 2020.....	14
2.1. Les enjeux majeurs.....	14
2.2. Situation cible souhaitée à trois ans.....	15
2.3. Axes stratégiques et objectifs pour 2020.....	17
3. LE BUDGET PREVISIONNEL SUR LA PERIODE 2018 - 2020.....	21
ANNEXE 1 : AVIATION SANS FRONTIERES, PLUS DE 35 ANS D'HISTOIRE.....	23
ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME AVIATION SANS FRONTIERES.....	24
ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME MISSIONS AVIONS.....	25
ANNEXE 4 : LISTE DES MEMBRES DU COMITE D'AUDIT ET DE STRATEGIE AU 24 AVRIL 2017.....	26
ANNEXE 5 : VENTILATION PAR ACTIVITE DES DEPENSES ET RESSOURCES BENEVOLES – 2016.....	27
ANNEXE 6 : RESULTATS 2014 - 2015 - 2016.....	28
ANNEXE 7 : BUDGET PREVISIONNEL 2017 ET PLAN TRIENNAL 2018-2020.....	29
ANNEXE 8 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....	30

L'analyse des forces et faiblesses d'ASF ainsi que la cartographie des risques (voir ci-après) sous-tendent un plan de développement à trois ans ambitieux mais sans évolutions majeures des activités et missions.

A noter cependant l'objectif de s'appuyer sur l'association ASF- International pour diversifier les sources de financement hors de France.

On trouvera ci-après l'exposé des enjeux majeurs recensés par ASF ainsi que les budgets prévisionnels 2017-2020.

On peut regretter l'absence de documentation de ces projections financières dont l'adéquation aux objectifs du plan reste à vérifier.

A noter également le caractère très général des objectifs affichés en matière de contrôle de gestion et de suivi de l'efficacité de l'action.

## Extrait du plan stratégique :

### 2.1. Les enjeux majeurs

---

Dans un contexte marqué par la raréfaction de ressources et la complexification des exigences des bailleurs, l'un des principaux enjeux pour Aviation Sans Frontières provient de la spécificité de son activité la plus significative sur le plan budgétaire, les Missions Avions. Si les opérations aériennes entraînent des coûts d'exploitation importants, il est difficile de les faire financer dans le cadre des appels à projets dans la mesure où les deux principaux bailleurs de l'aide humanitaire internationale disposent de leur propre dispositif aérien mis à disposition des ONG, à savoir ECHO flight et UNHAS. Les seuls projets qui peuvent se voir financés doivent s'inscrire sur des besoins non couverts ou bien dans le cas de crises soudaines.

Lors du plan stratégique précédent, l'un des enjeux pour les Missions Avions aura été de se positionner auprès des bailleurs en tant qu'opérateur aérien. En effet, l'association s'était engagée dans les démarches d'acquisition d'un Certificat de transporteur aérien, répondant aux normes françaises et européennes en matière de sécurité aérienne. Aviation Sans Frontières est à ce jour la seule ONG à être titulaire d'un CTA européen.

Fort de ce CTA, l'association a su tisser progressivement des liens étroits et se placer en tant qu'interlocuteur privilégié du PAM. Elle a également effectué en 2015 une mission sous financement du Ministère des Affaires étrangères et du Développement international. Cependant, ces relations privilégiées n'ont pas permis d'assurer un financement récurrent, notamment en République démocratique du Congo où elle opérait depuis 2006 et où les fonds du PAM, dont elle bénéficiait, se faisaient de plus en plus rares dans un contexte global de multiplication des crises humanitaires.

Fin 2015 cependant, un partenariat étroit a été noué avec l'UNHAS, en République centrafricaine et en République démocratique du Congo, où ses avions opèrent désormais sous mandat UNHAS. Ce partenariat, s'il permet d'avoir une vision un peu plus claire des missions (contrats signés pour des périodes de 6 mois à un an) place néanmoins Aviation Sans Frontières dans une situation de dépendance.

C'est pourquoi, l'un des objectifs sera de diversifier les sources de financements, plus particulièrement par le biais de projets communs portés par Aviation Sans Frontières – International. Des projets de développement, comme la création d'un hangar agréé aux normes européennes par exemple, sont également à l'étude.

D'une manière générale, Aviation Sans Frontières pour l'ensemble de ses activités devra se positionner auprès des ONG en tant qu'acteur logistique clé de la chaîne humanitaire internationale, en rejoignant plusieurs réseaux comme la CHD et en proposant des projets mutualisés avec d'autres structures.

Depuis 2014, la communication d'Aviation Sans Frontières a été intégralement repensée : un audit sur le positionnement a été mené afin de diffuser un message clair et en adéquation avec les valeurs de l'association et de ses membres, et tous les supports de communication ont été modernisés. Aujourd'hui, la communication doit permettre à l'association de croître sa notoriété auprès du grand public, mais aussi de déployer une stratégie événementielle et partenariale dans l'optique de diversifier sa collecte.

Ces dernières années, la structure salariée d'Aviation Sans Frontières s'est élargie avec le recrutement de profils disposant de compétences spécifiques, du fait en outre d'un mouvement de professionnalisation consécutif à l'augmentation du niveau de technicité dans de nombreux aspects du fonctionnement associatif. On remarque par ailleurs une plus grande difficulté à impliquer et mobiliser des bénévoles au quotidien dans la vie de l'association notamment pour l'animation de rôles-clés. Ce mouvement de professionnalisation doit se poursuivre pour sécuriser et développer les activités, avec le recrutement par exemple de professionnels en mécénat de compétences qui permettent par ailleurs d'alléger le budget. Un enjeu majeur de cette stratégie sera dès lors l'animation des ressources humaines et le renforcement des liens entre les forces vives, quel que soit leur nature (bénévole, salariée) leur localisation (au siège ou en région) ou encore leur activité.

## ANNEXE 7 : Budget prévisionnel 2017 et plan triennal 2018-2020

	Toutes activités (en €)			
	2017	2018	2019	2020
<b>Ressources liées à la Collecte</b>	<b>1 895 057</b>	<b>1 934 908</b>	<b>1 994 320</b>	<b>2 055 583</b>
<b>Autres Ressources</b>	<b>2 208 566</b>	<b>2 268 267</b>	<b>2 236 195</b>	<b>2 230 050</b>
Recettes Mission	2 022 109	1 981 667	1 942 034	1 903 193
Participations aux frais	60 000	141 800	146 054	150 436
Legs	50 000	50 000	50 000	50 000
Report ressources	-120 043	-100 000	-100 000	-75 000
Ressources diverses	196 500	194 800	198 107	201 421
<b>Frais de Personnel</b>	<b>-699 831</b>	<b>-726 647</b>	<b>-754 512</b>	<b>-783 468</b>
<b>Carburant</b>	<b>-20 856</b>	<b>-20 856</b>	<b>-20 856</b>	<b>-20 856</b>
<b>Maintenance Avions</b>	<b>-296 518</b>	<b>-306 716</b>	<b>-317 091</b>	<b>-327 858</b>
<b>Communication &amp; Relations publiques</b>	<b>-672 780</b>	<b>-623 000</b>	<b>-623 000</b>	<b>-623 000</b>
<b>Evènementiel</b>	<b>-7 254</b>	<b>-6 515</b>	<b>-5 767</b>	<b>-5 009</b>
<b>Frais de déplacement</b>	<b>-976 838</b>	<b>-1 094 957</b>	<b>-1 134 450</b>	<b>-1 175 576</b>
<b>Honoraires &amp; Conseils</b>	<b>-91 454</b>	<b>-71 692</b>	<b>-72 070</b>	<b>-72 498</b>
<b>Informatique</b>	<b>-123 419</b>	<b>-125 887</b>	<b>-128 405</b>	<b>-130 973</b>
<b>Autres frais aériens</b>	<b>-245 925</b>	<b>-251 750</b>	<b>-257 738</b>	<b>-263 892</b>
<b>Autres frais</b>	<b>-321 584</b>	<b>-326 856</b>	<b>-332 280</b>	<b>-337 863</b>
<b>Autres Produit &amp; Charges</b>	<b>-150 000</b>	<b>-100 000</b>	<b>-50 000</b>	
<b>Amortissement</b>	<b>-183 423</b>	<b>-176 275</b>	<b>-176 275</b>	<b>-176 275</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>-21 092</b>	<b>-20 955</b>	<b>-20 954</b>	<b>-20 953</b>
<b>Provisions d'Exploitation</b>				
<b>Résultat net</b>	<b>227 916</b>	<b>282 818</b>	<b>265 454</b>	<b>272 164</b>

Extrait du plan stratégique :

### 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 ;
- » Evaluer 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.



#### **4-2 Comité d'audit :**

Le fonctionnement du comité d'audit a été décrit au 2-1-4 ci-dessus. Il se réunit au moins 4 fois par an. Plusieurs rapports ont été rédigés et présentés au C.A.

Ont été mis à disposition les rapports suivants :

- Gestion de la Trésorerie, Systèmes d'information, Achats et investissements, organisation « Ailes du Sourire » (22/08/2014 – 3 auditeurs du service d'audit interne Groupe Airbus dans le cadre d'un mécénat de compétences)
- Activités de messagerie médicale (09/12/2015 – un auditeur du service d'audit interne Groupe Airbus dans le cadre d'un mécénat de compétences)
- Activité Accompagnement de réfugiés IOM (Organisation Internationale pour les Migrations – 17/02/2016 – un ex-auditeur interne Air France retraité)
- Activité Accompagnement d'enfants malades (27/11/2016 – le même ex-auditeur Air France retraité)
- Activité Messagerie Fret (04/12/2016 – document illisible)

Les PV de CA font état des interventions du Comité d'Audit et des rapports reçus. N'apparaissent cependant pas de façon explicite (sauf exception) les dysfonctionnements recensés ou les recommandations des auditeurs.

Il faut souligner par ailleurs que :

- Le PV du CA du 16/02/2016 fait état d'une intervention du comité d'audit relative d'une part à la charte ASF qui n'était pas signée des bénévoles ni accessible sur le site internet, et d'autre part à la nécessité de se doter d'un code d'éthique dont une première rédaction est transmise aux administrateurs.
- Un tableau de suivi du 20/12/2016 (avec responsables désignés et échéancier) des recommandations de l'audit accompagnement d'enfants malades est disponible
- Un compte-rendu de suivi (daté 21/03/2017) de l'audit de 2014 relatif à la gestion de trésorerie a été mis à disposition à titre d'exemple de mise en œuvre des recommandations du comité d'audit ; la plupart l'ont été à cette date

On peut considérer que le comité d'audit mis en place remplit sa mission et prend progressivement une importance croissante. Ses prérogatives ont d'ailleurs été élargies à la stratégie comme en témoigne le PV du CA du 24/04/2017 : son intitulé est désormais « comité d'audit et de stratégie » et il lui est demandé d'éclairer les grands choix stratégiques de l'association (acquisition d'un nouvel avion, construction d'un hangar à Bangui, exploitation de l'avion d'ASF Belgique ...).

Eu égard à sa composition, la question reste posée de son indépendance par rapport au CA et au bureau.

#### **4-3 Cartographie des risques :**

La cartographie des risques a été mise à jour à l'occasion de la rédaction du nouveau plan stratégique dont elle fait partie.

Ci-après la synthèse graphique de celle-ci.

**IMPACT**  
Conséquences négatives sur  
l'atteinte des objectifs  
stratégiques ou les actifs clés  
d'Aviation Sans Frontières)

**Fort - 4**

**3**

**2**

**Faible - 1**



#### Risques humains / GRH

1. Comportement contraire à Charte, faute professionnelle, manquement à procédures de la part d'un membre d'Aviation Sans Frontières
- 1bis. Gestion des opérations et du personnel sur les sites d'exploitation
2. Défaut de vigilance / problème comportemental d'un bénévole lors d'un accompagnement = conséquence la disparition d'un enfant / incident grave
3. Incapacité de travailler d'une personne-clé
- 3bis. Non renouvellement de bénévoles sur des engagements lourds
4. Un membre d'ASF est victime d'une prise d'otage, agression, émeute.

#### Risques aériens

5. Accident d'avion sur appareil ASF, mise en évidence de fautes ou négligences de la part d'ASF - Gestion préventive des risques
6. Accident d'avion sur appareil ASF - Gestion de crise
7. Accident d'avion lors d'un vol Ailes du Sourire - Gestion préventive
8. Accident d'avion lors d'un vol Ailes du Sourire - Gestion de crise

#### Risques stratégiques

9. Air France cesse son soutien à Aviation Sans Frontières
10. Effondrement des soutiens financiers
11. Le bailleur des missions avion se retire. Retrait des acteurs humanitaire

#### Risques financiers

12. Détournement de fonds
- 12 bis. Nouvelle fiscalité du don
13. Niveau des impayés en RDC

#### Risques d'image

14. Communication non contrôlée, erreurs de communication

#### Risques informatiques

15. Utilisation malveillante de fichiers informatiques / Perte de données

#### Risques opérationnels

16. Conflit d'intérêt lors de l'achat d'un avion ou de pièces
17. Incapacité à assumer un engagement vis-à-vis d'un partenaire
18. Assurances ne couvrent pas l'ensemble des risques
19. Problèmes politiques dans les pays d'intervention notamment en RDC
20. Incendie ravage les locaux

#### Risques sanitaires

21. Un membre d'Aviation Sans Frontières est victime d'une maladie infectieuse ou parasitaire endémique

#### GESTION DU RISQUE

(Pertinence et efficacité des procédures et contrôles visant la prévention des risques / des dispositifs de gestion des crises en cas d'apparition du risque)

#### **4-4 Tableaux de bord de la direction :**

##### **4-4-1 Efficacité :**

La réalisation des objectifs par rapport au plan stratégique (voir tableau en annexe) est suivie à chaque réunion du Bureau. Elle est présentée au CA annuellement.

Il en va de même des recommandations du Comité d'Audit sous forme de tableaux spécifiques.

Il ne semble pas exister à ce jour de gestion en mode projet ni par conséquent de suivi de projets. En revanche, chaque responsable de mission ou activité dispose d'un tableau de bord de son activité.

Aucun tableau de bord global n'a été mis en place à ce jour.

Seule la rédaction du rapport d'activité annuel donne lieu à l'évaluation quantitative de chaque activité.

##### **4-4-2 Efficience :**

Le trésorier tient un tableau de bord global financier de l'association qui fait l'objet d'un examen pratiquement à chaque C.A, et a minima tous les trimestres.

Ce suivi inclut un contrôle de gestion activité par activité grâce à une comptabilité analytique très détaillée.

Mensuellement, sont établis un compte de résultat analytique par mission, un compte de résultat analytique siège, un compte de résultat analytique global.

Le suivi de la trésorerie est également fait chaque mois avec le trésorier et le délégué général. Il n'y a pas de niveau de trésorerie minimal défini.

Le suivi budgétaire est réalisé simultanément avec comparaison réel vs budget et analyse des écarts pour chaque activité ou mission.

Annuellement, une évaluation des coûts unitaires par activité permet d'en mesurer l'évolution et éventuellement des comparaisons, uniquement pour les missions avion et messagerie.

La « veille concurrentielle » reste principalement limitée aux contacts avec les grands organismes internationaux (PAM, Commission Européenne ECHO).

Le coût de l'appel à la générosité du public fait l'objet d'un suivi particulier mensuel par la délégation générale. Jusqu'à présent, il a été fait appel pour la recherche de dons à un seul prestataire dont le coût s'avère élevé.

Le ratio frais de collecte/ fonds collectés n'est pas publié. L'association privilégie un ratio frais de collecte/ total emplois en incluant dans le dénominateur l'évaluation de la contribution des bénévoles.

Cette pratique non standard améliore optiquement le ratio publié.



## 5- CONCLUSIONS

### 5-1 Points forts / Points à améliorer :

- Le projet associatif apparaît clairement à la fois à l'extérieur et à l'intérieur de l'association. Les missions sont bien identifiées et reconnues par les partenaires extérieurs (organismes publics et ONG) et la gestion désintéressée ne fait pas de doute. Le nouveau plan stratégique confirme les axes majeurs du précédent et devrait contribuer à asseoir la position d'ASF en France et en Europe.

Néanmoins,

*Avec une communication ciblée sur le monde aéronautique, la notoriété reste encore faible en dehors de celui-ci.*

*Un certain essoufflement des activités dans leur forme actuelle est constaté, en particulier en France.*

*La version synthétique du plan stratégique est à travailler.*

- ASF dispose d'une gouvernance bien en place et efficace avec un renouvellement organisé des dirigeants bénévoles et un comité d'audit qui fonctionne et une cartographie des risques en place.

Quelques détails peuvent être améliorés :

*Le recueil des consignes générales mérite d'être « toiletté » et son articulation avec les statuts revue.*

*Les dirigeants doivent s'astreindre à la déclaration annuelle d'intérêts extérieurs pas encore en place*

*L'indépendance du comité d'audit devrait être renforcée*

*La transparence de la communication envers les donateurs doit être meilleure avec publication des ratios standards et explicites*

*L'intégration et l'évaluation des bénévoles reste insuffisante.*

- La situation financière de l'association est saine et les outils de pilotage globalement en place. L'information financière est fiable et disponible sur internet.

Toutefois,

*L'activité avions est en situation de dépendance par rapport à deux grands organismes publics (UNHAS, ECHO)*

*L'activité accompagnement d'enfants ou réfugiés dépend étroitement d'Air France*

*Une plus grande rigueur doit être adoptée dans la rédaction et la transparence des annexes aux comptes annuels*

*Le rapport financier annuel manque de pédagogie et de précision*

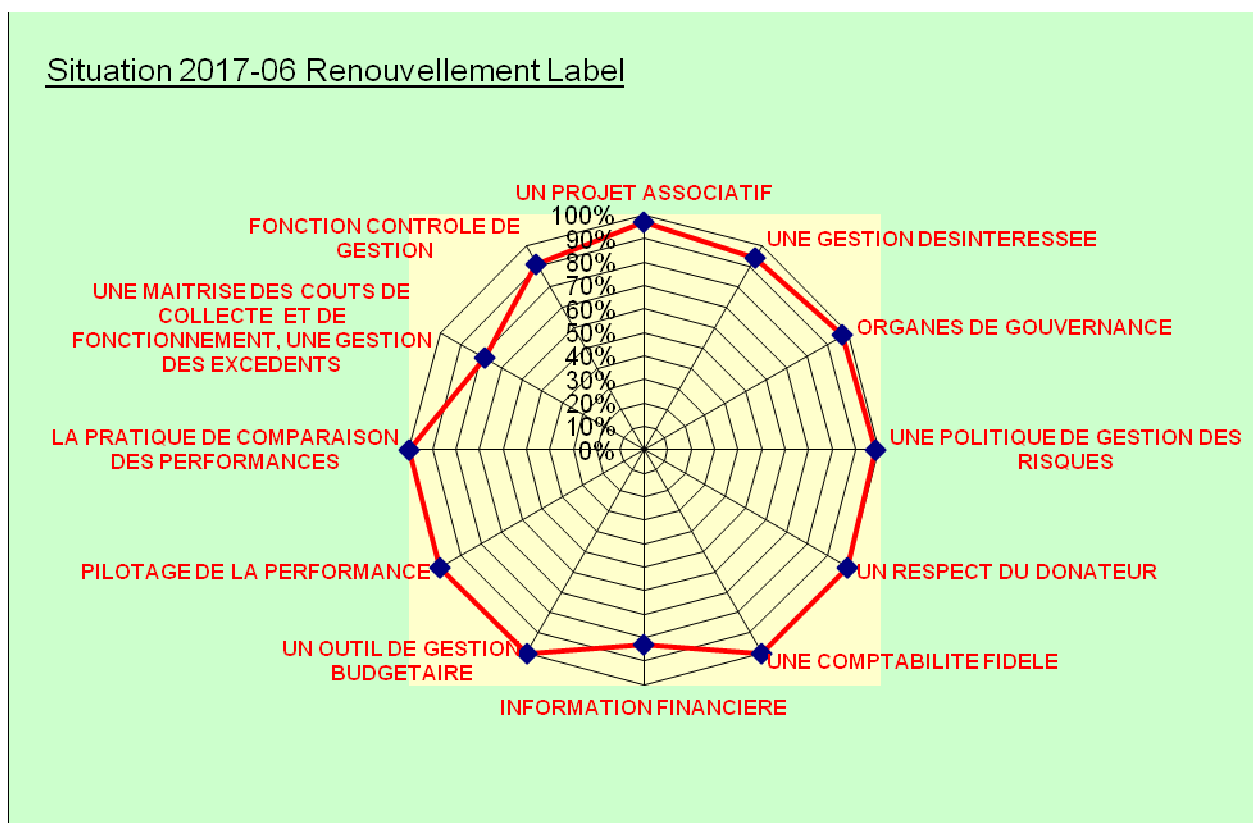
*Le contrôle de l'efficacité et de l'efficacité des actions doit être renforcé*

*Le coût de collecte de dons doit être nettement amélioré*

*L'optimisation des coûts de fonctionnement reste à faire*

## 5-2 Graphique de synthèse des 120 indicateurs du Guide des Bonnes Pratiques

A fin 2016, la situation d'ASF peut être considérée comme satisfaisante.



### 5-3 Avis général du conseiller :

Au regard des critères d'attribution du label IDEAS, il me semble qu'un avis favorable peut être donné au renouvellement du label de l'association Aviation Sans Frontières.