



Plan stratégique 2022 - 2024



Le contexte dans lequel nous renouvelons notre Label est pour le moins inédit. Aux crises politiques, économiques et humanitaires bien trop nombreuses, s'ajoute une crise sanitaire mondiale sans précédent. Le Monde a été frappé de plein fouet par la Covid-19 venue assombrir une activité intense de nos années 2018 et 2019. Celles-ci étaient marquées par un accroissement du taux d'activité de nos missions principales et d'évolutions notables au niveau de la structuration et de la professionnalisation de notre ONG. Mais l'année 2020 est arrivée sous le signe de l'incertitude. Cette crise s'est accompagnée d'un lot de difficultés qui a bouleversé notre quotidien. Le milieu associatif a particulièrement été impacté et Aviation Sans Frontières n'a pas été épargnée avec l'arrêt partiel ou complet de certaines missions.

Toutefois, fidèle à sa politique et forte de son expérience, l'association a su répondre présent par la mobilisation de ses équipes afin de relever les challenges qui se sont présentés à elle. D'une part, elle a mis son expertise au service de la nation et a répondu, d'autre part, à ses engagements avec la plus grande énergie. Elle a été vecteur de rassemblement en mobilisant l'ensemble du Personnel Navigant Commercial français (PNC) pour venir en renfort des équipes médicales et logistiques des institutions de santé. Cette coopération chaleureuse et efficace entre le PNC, le personnel de l'AP-HP, l'ARS et les EHPAD a nourri de plus grandes ambitions. Aujourd'hui, nos bénévoles, motivés par cet esprit de solidarité, demeurent au front par leur présence continue au sein des vaccinodromes.

Malgré le contexte difficile, Aviation Sans Frontières a fait preuve de réactivité et de flexibilité en adaptant ses méthodes de travail aux impératifs qui lui étaient soumis, ce qui lui a permis de poursuivre au mieux ses activités. Le travail ardu de tous les bénévoles a été la preuve de leur détermination et de leur engagement en toute circonstance. Une fois le télétravail mis en place et les membres les plus anciens initiés au digital avec l'aide des mécénats de compétences, il ne restait plus qu'à remettre le pied à l'étrier.

Tous ces efforts n'ont pas été vains puisqu'en effet de belles surprises sont venues redorer cette triste période : citons en premier lieu l'arrivée de Thomas Pesquet, astronaute de l'ESA, comme nouveau parrain de l'association ; la décoration de la médaille de l'aéronautique, symbole de l'altruisme et de l'engagement de tous nos bénévoles ; la générosité de tous nos donateurs pour le financement, entres autres du hangar à Bangui en République Centrafricaine, et qui sera optimal en début d'année prochaine ; et n'oublions pas d'évoquer le succès de nos différentes interventions dans le monde en lien avec ASF international (l'explosion du port de Beyrouth au Liban, le séisme à Izmir en Turquie, etc....)

Plus que jamais conscient de notre impact, nous sommes de nouveau prêts à relever les objectifs que nous nous sommes fixés à travers ce nouveau plan stratégique. Trois axes majeurs seront à l'étude, à savoir ancrer l'association dans la durée et le nouveau contexte socio-économique, optimiser et diversifier les ressources humaines et financières et enfin développer l'efficacité des activités dont la communication. Nous continuerons à développer nos atouts et nous nous attacherons à travailler nos faiblesses.

Bonne lecture

Gérard Feldzer

Table des matières

TABLE DES MATIERES.....	3
1. AVIATION SANS FRONTIERES : CARTE D'IDENTITE	5
1.1. <i>Création et principes fondateurs</i>	5
1.2. <i>Actions, organisation et partenaires</i>	7
1.3. <i>Contexte dans lequel se déroulent les actions d'Aviation Sans Frontières</i>	10
1.4. <i>Structuration des objectifs généraux</i>	12
1.5. <i>Synthèse des atouts et faiblesses internes ainsi que des opportunités et menaces</i>	14
1.6. <i>Analyse des risques</i>	16
1.7. <i>Analyse des parties prenantes</i>	16
1.8. <i>Les enjeux majeurs</i>	17
1.9. <i>Situation cible souhaitée à trois ans</i>	18
MISSIONS AVIONS – APPORTER UN SOUTIEN LOGISTIQUE AERIEN AUX ASSOCIATIONS ET PERSONNEL HUMANITAIRE, ET RESTER UN PARTENAIRE RECONNU ET INDISPENSABLE DE LA COMMUNAUTE HUMANITAIRE	18
ACCOMPAGNEMENTS D'ENFANTS MALADES – STRUCTURER ET ACCROITRE LA SECURITE DE L'ACTIVITE	18
MESSAGERIE MEDICALE – DEPLOYER L'ACTIVITE	18
ACCOMPAGNEMENTS DE REFUGIES – ETRE EN CAPACITE DE REPOUDRE A DES DEMANDES PLUS NOMBREUSES	19
FRET HUMANITAIRE – ETRE MIEUX IDENTIFIE DES ONG	19
AILES DU SOURIRE – REDYNAMISER L'ACTIVITE SUR LE TERRITOIRE FRANÇAIS.....	19
E-AVIATION – DEVELOPPER L'ACTIVITE EN FRANCE	19
DELEGATION SUD-EST – RENFORCER LA DELEGUEE REGIONALE ET DEVELOPPER LES PARTENARIATS.....	19
DELEGATION MIDI PYRENEES – RENFORCER LES LIENS AVEC LE BASSIN AERONAUTIQUE TOULOUSAIN ET LE SIEGE	20
DELEGATION OUEST – REDYNAMISER LA DELEGATION.....	20
1.10. <i>Axes stratégiques et objectifs pour 2024</i>	21
2. LE BUDGET PREVISIONNEL SUR LA PERIODE 2021 – 2025	25
BUDGET	25
ANNEXE 1 : AVIATION SANS FRONTIERES, PLUS DE 40 ANS D'HISTOIRE.....	27
ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME AVIATION SANS FRONTIERES, AOUT 2021	29
ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME MISSIONS AVIONS, MISE A JOUR EN AVRIL 2020, REFERENCE MANEX REV 13, A 01.01.01.	30
ANNEXE 4 : LISTE DES MEMBRES DU COMITE D'AUDIT ET DE STRATEGIE	31
ANNEXE 5 : RESULTATS 2018 - 2019 - 2020	32
ANNEXE 6 : BUDGET 2021 ET PLAN TRIENNAL PREVISIONNEL 2022-2025	34
ANNEXE 7 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES	35
ANNEXE 8 : CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES	40
ANNEXE 9 : TABLEAU DE FORMATION, PERIODE 2018 – 2021.....	42

Processus de construction du plan stratégique

La construction du plan stratégique 2022-2024 a donné lieu à un processus très proche à celui initié lors du processus de labellisation IDEAS en 2015. 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 organisés 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 des analyses produites et échanger sur les solutions possibles. De ces entretiens nous avons pu tirer les substances nécessaires à l'élaboration de notre feuille de route stratégique. Nos réussites, particulièrement dans cette période de crise sanitaire mais aussi nos axes d'amélioration ont été soulignés par nos membres plus que jamais mobilisés à relever les principaux défis qui nous incombent sur les trois années à venir.

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.



1. Aviation Sans Frontières : carte d'identité

1.1. Création et principes fondateurs

Depuis 1980, Aviation Sans Frontières met les moyens et les compétences du monde aéronautique au service de l'humanitaire, qu'il s'agisse de missions qu'elle effectue grâce à la mobilisation du réseau aérien des opérations menées sur ses propres avions ou des actions mises en œuvre en collaboration avec les aéroclubs de France.

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, pour briser l'isolement des populations isolées 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 est une association à but humanitaire, indépendante et apolitique. 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). Elle a aussi obtenu, en 2005, le statut de Partenaire du Conseil Économique et Social des Nations Unies.

Aviation Sans Frontières affiche un compte emplois/ressources de 4.4 millions d'euros et 5 millions d'euros de contribution volontaire en nature. Elle constitue un maillon indispensable de la chaîne humanitaire internationale.

Aviation Sans Frontières rassemble, sans compter ses adhérents et donateurs, plus de 900 bénévoles, parmi eux une quinzaine de pilotes en activité, en recherche d'emploi ou retraités, une quinzaine de mécaniciens et 8 salariés.

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. Elle a essaimé en Europe : Allemagne, Belgique, Espagne, Grande Bretagne, Pays-Bas, USA où se sont également créées des associations du même nom.

En 2016, Aviation Sans Frontières International voit le jour. Association de droit suisse et basée à Genève, elle fédère différentes Aviation Sans Frontières en Europe : Aviation Without Borders, 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 le mouvement « Aviation Sans Frontières » sur la scène internationale, et porter des projets communs.



Création d'Aviation Sans Frontières

En 1968, quelques pilotes et mécaniciens d'Air France, profondément touchés par le conflit du Biafra, décident d'effectuer un pont aérien. D'autres opérations individuelles se succèdent : 1972 Bangladesh, 1974 Sahel, 1979 Haute Volta (Burkina Faso). L'idée de mettre les moyens humains et matériels de l'aéronautique au service de causes humanitaires était née.

L'acte fondateur sera un questionnaire distribué à tout le personnel navigant d'Air France : « *Pourquoi ne pas donner quelques jours de vos vacances pour la bonne cause ?* » Plus de 800 réponses ont été recueillies. Comme en témoigne Gérard Similowski « Il fallait trouver un débouché à cette volonté d'action. D'où l'idée d'une structure permanente. » En 1980, sous l'impulsion d'André Gréard, Gérard Similowski et Alain Yout, Aviation Sans Frontières voit le jour.

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

- ***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 mène à bien ses activités dans la plus grande clarté et rend compte régulièrement à ses adhérents et donateurs.

- ***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 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 Missions Avions** : grâce à ses avions basés en Afrique, Aviation Sans Frontières permet de transporter du personnel humanitaire, d'acheminer des produits de première nécessité et d'effectuer des évacuations sanitaires d'urgence. Elle fournit ainsi un appui logistique à des centaines d'ONG et d'organisations internationales. La flotte d'Aviation Sans Frontières est composée de 2 Cessna Grand Caravan pouvant chacun transporter 11 personnes (2 pilotes et 9 passagers) ou 1 tonne de matériel de première nécessité. Un 3^{ème} avion est en cours d'acquisition.
- **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** offre, exclusivement aux associations humanitaires inscrites au Journal Officiel, la possibilité d'expédier des colis de médicaments, de matériel médical et chirurgical partout dans le monde. Au profit d'hôpitaux, dispensaires, pouponnières, orphelinats, léproseries et congrégations médicales religieuses, ces envois sont effectués grâce à un partenariat avec Air France sur des vols réguliers vers les destinations desservies par la compagnie. Aviation Sans Frontières met aussi régulièrement en place des Opérations Spéciales afin d'acheminer des médicaments devant respecter la chaîne du froid, des poches de dialyse, ou du matériel en grande quantité. Cette aide vient répondre aux besoins des médecins et chirurgiens opérant dans les pays les plus fragiles. Les Missions Lait, dernier volet de la Messagerie Médicale, permettent depuis une vingtaine d'années d'acheminer des tonnes de lait dans les pays où les enfants souffrent le plus de malnutrition.
- **Les Accompagnements de Réfugiés** : depuis 2006, l'Office International pour les Migrations (OIM), qui travaille en étroite collaboration avec l'UNHCR, délègue à Aviation Sans Frontières quelques accompagnements de réfugiés. En 9 ans, 6 461 convoyages ont ainsi été effectués. Il s'agit pour les bénévoles de conduire vers une nouvelle vie des migrants 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 de réfugiés. Certaines familles vivent jusqu'à 20 ans dans ces camps.
- **Le Fret Humanitaire** : principalement menées en partenariat avec Air France Cargo, S.D.V ainsi que Kuehne et Nagel, ces facilitations de transport permettent aux associations de bénéficier de tarifs préférentiels. Ce sont ainsi des tonnes de produits de première nécessité qui sont acheminés chaque année répondant aux besoins de dizaines d'organismes.



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, avec le concours d'Arseaa et d'autres partenaires, lance une initiative originale par la mise en œuvre d'un 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 passionnées 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 et/ou porteurs d'un handicap. Les futurs apprentis ont été « recrutés » sur la motivation de se (re)qualifier vers des spécialités, des emplois industriels porteurs ou accéder par la suite à des formations qualifiantes, hors et dans les métiers aéronautiques.
- **Les Ailes Solidaires** : Dès le début de la crise sanitaire, le Personnel Navigant Commercial français (PNC) s'est mobilisé au sein d'Aviation Sans Frontières pour venir en renfort des équipes médicales et logistiques des institutions de santé, notamment l'AP-HP, ARS, et les EHPAD. Ainsi, dès le mois d'avril 2020 près de 400 hôtesses, stewards et chefs de cabine bénévoles ont participé à des missions d'accueil et de préventions liées à la crise sanitaire ainsi qu'à l'accompagnement des résidents des EHPAD et de leurs familles. Aviation Sans Frontières a mobilisé la communauté aéronautique pour transporter le personnel soignant vers les régions les plus touchées par la Covid. Cette dynamique s'est confirmée à nouveau un an après avec près de 250 bénévoles mobilisés dans les vaccindromes.

Les moyens

En 2020, Aviation Sans Frontières comptait près de 1200 adhérents, 17 850 donateurs, plus de 900 bénévoles représentant l'équivalent de 75 temps pleins et 8 salariés au 31 juillet 2021.

Aviation Sans Frontières dispose de sa propre flotte constituée de 2 aéronefs de type Cessna Caravan 208B.

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

L'organisation (cf. organigrammes en annexe)

La mise en place en 2012 d'un comité d'audit, devenu récemment comité d'audit et de stratégie et 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.

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
- » OIM
- » 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
- » Etc.

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

- » Air France
- » Paris Aéroports
- » Fondation Airbus Group
- » Conseil Général des Bouches du Rhône
- » Homeperf
- » La fondation Orange
- » Michelin
- » Allianz
- » Safran

- » Et de nombreuses autres entreprises : Air et Cosmos, Allianz, Amadeus France, American Express, ATR, Avis, BNP Paribas, Dassault Aviation, Hertz France, Imprim Plus, MACIF, Mondial Assistance, Microsoft, Siaci St Honoré, Transaxe Equipement, Leasecom, Heppner etc.

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

Si l'élaboration du plan stratégique 2018-2020 avait été marquée par la multiplication de crises humanitaires, le plan stratégique 2022-2024 s'inscrit quant à lui dans un contexte de crise sanitaire mondiale qui vient renforcer les incertitudes économiques et fragiliser davantage le monde associatif. Bien que certains défis évoqués en 2017 aient été relevés, d'autres sont toujours d'actualité :

- La professionnalisation grandissante des associations pour répondre à l'exigence des bailleurs avait soulevé la question du recrutement de salariés dans un environnement où les bénévoles sont le cœur de l'ONG. Si les premiers recrutements avaient eu lieu non sans tensions, les plus-values sont aujourd'hui notables. Leur expertise a conduit au lancement réussi d'une toute nouvelle activité, les Ailes de l'avenir, en pleine pandémie mais aussi au maintien de certaines de nos activités indispensables tels que l'accompagnement des enfants malades ou encore la messagerie médicale malgré les contraintes sanitaires (destinations non desservies etc...)

Par ailleurs, cette agilité a également favorisé la mise en place des Ailes Solidaires. Les bénévoles d'Aviation Sans Frontières se sont mobilisés aux côtés de la communauté aéronautique pour assurer l'acheminement de personnels soignants et de petits équipements médicaux dans les régions les plus touchées par la Covid 19. Ils ont répondu présents pour venir en renfort au personnel soignant dans les hôpitaux et les EPHAD d'Ile de France, et demeurent à ce jour présent dans les centres de vaccination pour faciliter l'accueil et l'orientation des patients.

- La multiplication des crises de grande ampleur et la raréfaction des ressources disponibles pour le monde associatif entraînent une plus grande compétition pour l'accès aux financements qui rend incontournable la mise en place d'une stratégie efficace de levée de fonds et de partenariats d'entreprises et institutionnels pour l'ensemble des activités d'Aviation Sans Frontières, d'autant plus qu'elle opère dans le domaine peu visible de la logistique. D'autre part la collecte de dons est un marché concurrentiel, non seulement entre associations françaises, mais également avec des ONG internationales qui bénéficient d'un savoir-faire très solide dans ce domaine. La crise sanitaire vient renforcer cette tendance avec une perte de financements croissante des pouvoirs publics. En effet, dans une enquête menée par Le Mouvement Associatif (LMA) à la sortie du premier confinement en mai 2020, on constate que les pertes de revenus subies par les associations sont principalement dues à une perte de subventions liée à l'annulation d'activité ou d'événement (23%¹) et une baisse des aides financières publiques (23%²). A cela s'ajoute la faible adaptation des aides proposées par les pouvoirs publics au secteur associatif comparé à l'impact économique de la crise. Il demeure ainsi plus que nécessaire de saisir toutes les alternatives de financement qui s'offrent à nous notamment celle du numérique.

¹ *Le Mouvement associatif, Impact de la crise sur la vie associative, analyse des enquêtes de mars et juin 2020, Note d'analyse, Septembre 2020*

² Idem



- Concernant les Missions Avions, l'évolution du contexte humanitaire international continue d'être marquée par plusieurs tendances : exigence de réactivité et d'efficacité dans l'action, réponse aux appels d'offre, transparence dans la gestion financière, grande technicité et qualité des programmes, coordination des acteurs, plaidoyer et influence, disponibilité de ressources humaines expérimentées et hautement qualifiées. Par ailleurs la sécurité est au cœur des préoccupations des acteurs humanitaires, qui recherchent des moyens rapides et sûrs de se rendre sur leurs lieux d'intervention.

1.4. 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 :

- Le besoin de structurer davantage notre organisation ;
- L'expérience et l'expertise de nos équipes demeurent les clés de voûte de nos actions ;
- Nos Partenaires sont indispensables à nos actions ;
- La communication est un levier à renforcer ;
- Nos Valeurs doivent être partagées et renforcées ;
- Les risques notamment relatifs aux différentes réglementations (CTA, IT, RGPD...) sont à prendre en considération.

3 axes prioritaires de travail découlent de ces enseignements. Ces derniers seront l'objet de nos objectifs généraux pour la période 2022- 2024 :

AXE 1 : OPTIMISER ET DIVERSIFIER NOS RESSOURCES FINANCIERES :

- Poursuivre et cultiver le développement des partenariats stratégiques (Ex : Air France, ADP...)
- Développer la recherche de nouveaux partenariats notamment hors secteur aérien (ex pharmacie)
- Intensifier et diversifier la recherche de nouveaux mécènes
- Développer la base donateurs et le développement des legs pour contribuer à financer nos projets stratégiques (Ex : Hangar de Bangui, un nouvel avion ...)
- Poursuivre le développement des mécénats de compétences

AXE 2 : CAPITALISER SUR LA DIVERSITE DE NOS RESSOURCES HUMAINES :

- Rassembler notre communauté Aviation sans frontières autour d'une vision et de valeurs communes autour d'une nouvelle charte et clarifier les responsabilités
- Organiser la transmission des savoirs- faire des responsables clés de l'organisation
- Intégrer les nouvelles formes de bénévolat au sein des activités
- Repenser le parcours de recrutement et l'accueil des bénévoles
- Poursuivre la professionnalisation des équipes au travers d'un programme de formation adapté
- Poursuivre l'accompagnement des salariés dans le cadre de l'évolution de l'organisation

AXE 3 : DEVELOPPER L'EFFICACITE DE NOS ACTIVITES, DONT LA COMMUNICATION :

- Créer une instance commune de pilotage des projets
- Investir dans nos outils IT :
 - En interne afin d'augmenter notre efficacité opérationnelle et la cybersécurité – poursuivre la digitalisation de nos process, harmoniser nos outils informatiques autant que nécessaire, ...
 - En externe afin de nous professionnaliser – ciblage de nos levées de fonds, optimisation de l'usage des données.
- Développer et intensifier notre communication pour augmenter notre notoriété et pour réussir le challenge de financer un nouvel avion – diversifier les canaux de communication, renouveler les visuels de communication, lancer le nouveau site web, ...
- Repenser et optimiser le parcours donateurs, adhérents et bénévoles

1.5. Synthèse des atouts et faiblesses internes ainsi que des opportunités et menaces

Forces	Faiblesses
<p>Sécurité et fiabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> » Contrôles permanents » Certification » Audits sécurité fréquents » CTA » Médaille de l'aéronautique <p>Finances saines / transparence</p> <p>Relations privilégiées avec Air France et ADP</p> <p>Notoriété</p> <ul style="list-style-type: none"> » Auprès des ONG empruntant nos vols » Auprès des autorités de l'aviation civile » Auprès du bailleur des missions avion » Auprès du personnel des compagnies aériennes » Auprès de l'industrie aéronautique <p>Ancienneté</p> <ul style="list-style-type: none"> » Relations de confiance établies avec les partenaires dans la durée <p>Ressources humaines et moyens</p> <ul style="list-style-type: none"> » 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 de nouvelles compétences salariée » Marketing / communication / événementiel » Mécénat de compétence » Conditions de travail : locaux, systèmes d'information <p>Uniformité de la flotte</p> <p>Communication / image</p> <ul style="list-style-type: none"> » Positionnement et messages synergiques » Image et notoriété en progression » Nouveau site » Marianne présente, Nouveau parrain Thomas Pesquet, comité d'honneur » Nouveaux médias : colloque, etc. 	<p>Positionnement de prestataire</p> <ul style="list-style-type: none"> » Dépendance des partenaires et bailleurs pour agir » Mauvaise connaissance des acteurs du secteur » Peu porteur en termes de communication <p>Dépendance d'Air France</p> <p>Communication / Image</p> <ul style="list-style-type: none"> » Image / notoriété encore faible » Communication ciblée sur le monde aéronautique » Ratio collecte / investissement marketing direct <p>Renouvellement des équipes bénévoles</p> <ul style="list-style-type: none"> » Difficultés dans le recrutement de bénévoles administratifs » Absence de vision concernant la succession des personnes clefs <p>Essoufflement des activités dans leur forme actuelle</p> <p>Un bailleur – UNHAS – en situation de quasi-monopole pour la logistique aérienne</p>
Opportunités	Menaces
<p>Diversification des bailleurs</p> <ul style="list-style-type: none"> » CTA offre un nouvel avantage pour de potentiels bailleurs, notamment Commission européenne <p>Diversification des missions</p> <ul style="list-style-type: none"> » Nouveaux objectifs : développement durable, transfert de compétences 	<p>Retrait d'Air France</p> <ul style="list-style-type: none"> » Situation financière d'Air France entraîne réduction de son aide / billets GP, ... » Changement de politique vis-à-vis d'Aviation Sans Frontières <p>Durcissement de la réglementation sûreté dans le secteur aérien</p>

Développement des partenariats et des projets en réseaux

- » ONG et fondations
- » Mutualisation des besoins des ONG
- » France générosités
- » Écoles / universités
- » Développement de l'activité d'ASF international
- » Partenariats en dehors du secteur aérien

Développement de la communication

Dons de miles pour les accompagnements d'enfants

L'engagement, une valeur préconisée au sein du personnel des entreprises

Numérique

- » Digitalisation, veille technologique

Conjoncture économique :

- » stabilité des dons individuels en France
- » nouvelles formes innovantes de financement
- » legs / successions

Conjoncture économique

- » Mécénat : diminution des montants alloués par les entreprises
- » Impact de la crise sanitaire sur nos partenaires historiques

Décisions des bailleurs de fonds

- » Cahier des charges défavorable

Concurrence accrue sur le marché de la logistique humanitaire

Un bailleur, UNHAS, en situation de quasi-monopole pour la logistique aérienne

Evolution de l'engagement bénévole

- » Engagement des jeunes
- » Nouvelles formes d'engagement peu favorables à la relève des équipes : « du sacerdoce au bénévolat »

1.6. Analyse des risques

La cartographie des risques a été établie en impliquant les différentes entités de l'association (activités, services, délégations). Cette démarche collaborative a permis de mettre en évidence les principaux risques pouvant impacter Aviation Sans Frontières.

Le soutien de notre partenaire majeur Air France pourrait être fragilisé en raison des difficultés conjoncturelles que traverse l'entreprise. Les efforts engagés dans la densification de nos relations et la mise en œuvre de projets communs devront être poursuivis ; de nouveaux partenaires seront activement recherchés pour mieux équilibrer nos soutiens.

Dans le domaine de 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 notre flotte. Elle a été complétée par des exercices de simulation de crises qui seront reconduits périodiquement. Les actions continues engagées pour le maintien de notre certificat de transport aérien permettront également de garantir le niveau de sécurité de notre exploitation.

Le non-respect des règles d'éthique et de déontologie par un membre d'Aviation Sans Frontières pourrait avoir des répercussions pour l'association en termes d'image et de perte de crédibilité. Une charte d'éthique et de déontologie est diffusée à tous les acteurs internes et externes d'Aviation Sans Frontières.

Enfin, pour se conformer aux différentes réglementations et s'inscrire dans la nécessité d'expertise du milieu associatif, différentes formations sont mises en place : les formations Croix Rouge qui assurent une meilleure prise en charge des enfants par les convoyeurs ou encore les formations RGPD qui permettent d'identifier sur les différents projets menés les enjeux en termes de protection des données personnelles.

1.7. 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.

Aviation Sans Frontières 2022 - 2024

1.8. 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.

Si en 2017, l'association souffrait d'un manque de financement du Programme Alimentaire Mondial en raison de multiplication des crises humanitaires, en 2020 d'autres horizons se sont ouverts à elle. Le partenariat noué avec l'UNHAS en République centrafricaine et en République démocratique du Congo en 2015 a évolué et fait désormais l'objet d'un contrat de deux ans. Malgré l'arrêt des opérations en 2020 en raison de la crise sanitaire, Aviation Sans Frontières a remporté les appels d'offres lancés par le bailleur et a renouvelé son contrat à la fois sur la base de Bangui et celle de Bunia jusqu'en 2022 dans de bonnes conditions économiques. L'enjeu sera de maintenir et de renforcer cette relation de confiance. Toutefois, cette étroite dépendance fragilise l'association et laisse peu de perspectives de partenariats en dehors de cette chaîne. C'est pourquoi, l'un des objectifs sera de diversifier les sources de financements. La concrétisation du projet du Hangar à Bangui, agréé aux normes européennes, offre de nouvelles possibilités. En plus de permettre le déploiement de ressources supplémentaires pour les missions, il sera possible d'en tirer des bénéfices à travers la commercialisation de son utilisation à compter du début d'année prochaine. En outre, la mission Avion pourra jouer un rôle de conseil pour les autorités locales. En effet, bien plus qu'un lieu d'expertise technique, ce projet a été pensé avant tout comme un moyen de partage de compétences.

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 ou Coordination Sud et en proposant des projets mutualisés avec d'autres structures.

En outre, un travail de fond a été mené pour développer et asseoir la notoriété d'Aviation Sans Frontières. En 2014, la communication de l'association a été entièrement repensée afin de diffuser un message clair et en adéquation avec les valeurs de l'association et de ses membres. A cette occasion, l'ensemble des supports de communication ont été modernisés. Aujourd'hui, face aux nouveaux défis du digital, l'association œuvre à la création de nouveaux contenus, plus adaptés aux formats numériques, ainsi que à une déclinaison des supports de communication déjà en place. Un travail déjà entamé avec notamment la réalisation d'un nouveau site internet et le développement de la présence d'Aviation Sans Frontières sur les réseaux sociaux.

Par ailleurs, Aviation Sans Frontières bénéficie désormais de davantage de visibilité et de notoriété, notamment grâce au parrainage de Thomas Pesquet, en 2019. Une notoriété qui a permis d'*élargir* nos soutiens et de lier des nouveaux partenariats.

Enfin, ces dernières années, la structure salariée d'Aviation Sans Frontières s'est élargie avec le recrutement de profils disposant de compétences spécifiques, du fait entre autres d'un mouvement de professionnalisation

consécutif à l'augmentation du niveau de technicité dans de nombreux aspects du fonctionnement associatif. Les entreprises mécènes tels que Bluelink, Air France, la Fondation Orange, Nestlé ou encore les Aéroports de Paris ont mis à disposition des richesses humaines qui constituent une plus-value. Plus qu'une opportunité d'allègement budgétaire, les mécénats de compétences se sont montrés créatifs et déterminés avec notamment le lancement réussi d'une nouvelle activité, les Ailes de l'Avenir, en pleine pandémie. Les liens entre les différentes forces vives de l'association se sont renforcés, une solidarité exemplaire entre des salariés disposés à accompagner les bénévoles les moins aguerris face aux changements dans l'organisation du travail. Bien que ces derniers aient témoigné d'une mobilisation et d'une flexibilité sans précédent durant cette période, le principal défi demeure leur engagement dans le temps. Aviation sans Frontières doit intégrer les nouvelles formes d'engagement bénévoles pour s'assurer d'une succession à la hauteur des ambitions qu'elle nourrit. C'est pourquoi, ce mouvement de professionnalisation doit se poursuivre pour sécuriser et développer les activités.

1.9. Situation cible souhaitée à trois ans

Missions Avions – apporter un soutien logistique aérien aux associations et personnel humanitaire, et rester un partenaire reconnu et indispensable de la communauté humanitaire

- 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
- Commercialisation optimale du Hangar à Bangui

Accompagnements d'Enfants Malades – structurer et accroître la sécurité de l'activité

- Poursuivre la digitalisation des activités
- Une sécurité accrue : partenariats plus étroits avec les associations pour prévenir les risques et mieux faire face conjointement aux aléas ; rencontre avec tous les bénévoles qui devront être formés aux premiers secours avant de partir en mission et organisation des retours d'expérience lors d'incidents (Formation Croix Rouge).
- De nouveaux partenariats pour financer les convois
- Optimisation des locaux et de l'espace

Messagerie Médicale – déployer l'activité

- Organisation de la succession de Claude Giraud (un successeur type mécénat de compétences ou salarié en poste)
- Développement de la mission : plus de colis expédiés, d'opérations spéciales et missions laïques
- Pour cela, recruter de nouveaux bénévoles et les former
- Trouver des financements pour projets
- Ouverture de nouvelles escales
- Mise en place d'un Projet Drone pour transporter les médicaments en zone isolée



Accompagnements de Réfugiés – être en capacité de répondre à des demandes plus nombreuses

- Avoir la capacité de répondre à toutes les demandes d'IOM, de plus en plus nombreuses, en ayant un socle de bénévoles élargi
- Avoir développé l'activité en Amérique du Sud
- Avoir recruté un mécénat de compétence pour assurer les fonctions supports
- Une équipe de gestion développée et renforcée

Fret Humanitaire – être mieux identifié des ONG

- Successeur de Daniel identifié et formé
- Activité mieux connue des ONG : de nouveaux partenariats sont à nouer pour de nombreuses structures qui ne nous connaissent pas et qui ont besoin de transporter du fret

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

- Un lien plus étroit entre les antennes et le siège
- Des actions coordonnées entre les différentes antennes
- De nouveaux partenariats avec des structures au public cible (Ex : Fédération du monde du handicap)
- Une activité redynamisée et redéployée sur le territoire

E-Aviation – développer l'activité en France

- Ouverture de nouvelles antennes e-Aviation
- Organisation d'une réunion annuelle pour mobiliser le réseau e-aviation
- De nouveaux partenariats avec structures bénéficiaires qui pourraient être intéressées par ce type d'activités
- Un niveau d'activité à hauteur de 2019 soit 1000 jeunes par an
- Mettre en place et financer de nouveaux outils pédagogiques : ADDON, FLIGHT SIMULATOR

Les Ailes de l'Avenir – Faire connaître l'activité, développer des partenariats pour l'étendre sur le territoire

- Trouver des financements pour développer l'activité dans les autres régions
- Des sponsors financiers inscrits dans le temps
- Disposer d'une équipe de bénévoles engagée

Les Ailes Solidaires – Poursuivre les échanges avec l'ARS et l'AP-HP pour envisager d'inscrire dans le temps, de manière pérenne, cette nouvelle action de bénévolat.

Délégation Sud-Est – renforcer la Déléguée 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
- Mise en place du projet Drone et Oculus

- 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 évènementielles plus nombreuses

1.10. Axes stratégiques et objectifs pour 2024

	Enjeux stratégiques 2022 - 2024				
	Axe 1 : renforcer l'efficacité de nos missions et ancrer l'association dans le nouveau contexte socio-économique				
	OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	INDICATEURS			
Professionnalisation et structuration de l' association	Formaliser et mettre en place un plan stratégique en harmonie avec l'ADN de l'association	Valider le plan stratégique au CA	Décliner un plan d'action annuel par activité		Obtenir le renouvellement du label IDEAS
	Poursuivre l'informatisation et la digitalisation de nos activités	Synchronisation des bases de données	Assurer une veille technologique		Se doter d'un outil CRM
	Continuer à structurer les activités	Adapter l'organigramme et le présenter/valider en bureau et CA	Disposer d'un salarié ou un mécénat de compétence par activité		Définir les statuts et les responsabilités, créer une instance de pilotage commune
	Actualiser la Vision, les Valeurs et l'Ambition de l'association	Faire valider par le CA une nouvelle charte des valeurs, co-construite avec l'ensemble des membres	S'assurer de l'intégration au sein des équipes de la charte des valeurs		
Maitrise des risques	Maintenir la sécurité des activités	Effectuer un retour d'expérience en cas d'événement grave	Poursuivre les exercices de crise	Maintien du CTA	Établir des conventions de partenariat avec les principales associations partenaires
	Poursuivre les missions menées par le comité d'audit	Émission de recommandations	Suivi des actions recommandées		
	S'assurer de la bonne gouvernance des délégations et antennes	Au moins une réunion de coordination par an	Audit des Ailes du Sourire et des Ailes de l'Avenir		Audit des délégations
	Gestion de notre image externe, réputation	Réaliser une veille sur les réseaux sociaux, en cas d'événement grave particulièrement	Développer un plan de communication de crise par activité		
Missions & partenariats avec les ONG	Proposer de nouveaux projets (humanitaire et développement)	Mettre en place un mode de fonctionnement projet	Créer une réunion projet trimestrielle où chaque mission est représentée		
	Élaborer des missions en coopération avec d'autres ONGS	Développer notre réseau en participant à la commission support de la CHD, aux réunions de Coordination Sud et d'IDEAS			
	Développer des missions ASF-International soutenues par de nouveaux bailleurs	Structurer ASF International pour la faire vivre	Proposer un projet ASF-International par an		

	Développer nos missions existantes	Organiser une rencontre annuelle pour chaque activité avec leurs principaux partenaires	Assurer la notoriété des Ailes de l'Avenir et la développer dans d'autres régions	Développer de nouveaux partenariats pour le fret humanitaire et les Ailes de l'Avenir
	Enjeux stratégiques 2022 - 2024			
	Axe 2 : développer les partenariats innovants, diversifier nos ressources financières et accroître notre notoriété			
	OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	INDICATEURS		
Partenariats financiers	Avoir une meilleure connaissance des différents acteurs : institutions, fondations, entreprises	Suivre les appels à projets de Coordination Sud	Poursuivre le développement de la base mécènes d'entreprise	Partager la matrice pouvoir-intérêt des parties prenantes à l'ensemble des activités
	Diversifier les partenariats	« Creuser » la cible aéronautique : FNAM, clusters, GIFAS	Projets avec les écoles et universités notamment via l'USAIRE	plan d'action de recherche de fonds
	Renforcer les partenariats existants	Mettre en place des opérations communes avec Air France, ADP etc.	Faire appel aux financements innovants : courses connectées, micro-don, arrondis, etc.	
Communication externe	Développer notre image auprès du grand public	Mesure de la notoriété avec l'étude France Générosité	Améliorer l'efficacité de la collecte	
	Communiquer sur nos missions les plus visibles et mieux identifier les autres missions	Presse locale et ancrage territorial avec les Ailes du Sourire et les Ailes de l'Avenir	Asseoir notre présence sur les réseaux sociaux et développer notre communauté	
	Attirer et fidéliser les grands donateurs privés	Mettre en place des événements privés spécifiques : dîners, événements avec Rotary et Lions	une communication et des actions de marketing dédiées à la cible grands donateurs	Avoir une communication et des actions de marketing dédiées aux legs, assurances vie et donations
Événementiel	Développer des événements nouveaux	Être présent sur les salons et forum de l'air et utiliser le simulateur	Poursuivre notre exposition itinérante	Mettre en place des événements sportifs type rallyes, courses, etc.

	Poursuivre nos actions événementielles	Continuer nos actions : golf, théâtre, paquets cadeaux, concerts etc.	Améliorer la contribution financière des événements	
	Enjeux stratégiques 2020 - 2022			
	Axe 3 : optimiser la gestion des ressources humaines et poursuivre nos efforts entrepris en communication interne			
	OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	INDICATEURS		
Ressources humaines	Recruter de nouveaux adhérents et bénévoles : assurer un solde positif	Augmentation du nombre d'adhérents	Augmentation ETP bénévoles	
	Identifier des compétences critiques au fonctionnement d'Aviation Sans Frontières	Plan de succession annuel	Mise en place d'un plan de continuité de service en cas d'incapacité temporaire	
Formation	Donner aux bénévoles la possibilité de se former	Étendre le champ de formation	Former les bénévoles des stands : éléments de langage, connaissance des missions etc.	
	Former les salariés	Avoir un plan de formation	Avoir des objectifs annuels	
Cohésion au sein de l'association	Renforcer les liens bénévoles / salariés	Mettre en place une journée annuelle des équipes		
	Assurer une meilleure communication entre les missions	Organiser une réunion trimestrielle des projets	Continuer les réunions mensuelles d'information	Mettre en place une revue éditoriale interne
	Renforcer les relations entre le siège et les délégations / antennes	Faire participer les antennes et délégations aux réunions d'information	Faire participer les antennes et délégations aux réunions projets	Mise en place une journée annuelle des équipes

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

2. Le budget prévisionnel sur la période 2021 – 2025

Budget

Le budget 2021 d'Aviation Sans Frontières s'inscrit dans la droite ligne de son projet associatif.

Dans le cadre du renouvellement de la flotte, Aviation Sans Frontières a préparé un budget prévisionnel sur 5 ans. A cette occasion, le budget 2021 a été mis à jour. Les ressources ont été portées à 4,39 millions d'euros et les charges à 4,38 millions d'euros (4,16 et 4,1 millions d'euros respectivement dans le budget initial). En conséquence, le résultat d'exploitation est à l'équilibre avec une trésorerie de 1,83 million d'euros (58 000 euros et 1,87 million d'euros dans le budget initial). Le Conseil d'administration a approuvé à l'unanimité le schéma de remplacement ainsi qu'un emprunt maximum de 2 millions d'euros au taux maximum de 1,48% avec une prise d'hypothèque aérienne.

Missions Avions

L'obtention du CTA, en juin 2012, représente un atout majeur pour Aviation Sans Frontières et permet l'accès à de nouveaux partenariats institutionnels ou avec des ONG telles que Médecins Sans Frontières.

Le plan triennal prend en compte le renouvellement de la flotte à travers l'achat d'un avion qui sera financé par recours à l'emprunt et d'un deuxième avion qui sera financé par la vente des deux avions de la flotte actuelle et l'appel à la générosité du public.

L'ouverture du hangar en 2022, financé à 60% par la générosité du public, permettra de déployer plus de ressources pour les missions et facilitera les opérations de logistique humanitaire dans la région.

Communication et collecte de fonds

Comme d'autres associations à but non lucratif, Aviation Sans Frontières doit faire face à de nouveaux défis. En plus de la digitalisation, certains facteurs comme l'évolution de la société (vieillesse de la population, quête de sens pour les jeunes populations), ou la conjoncture économique et fiscale bouleversent l'activité de collecte. L'association s'est efforcée de maintenir les investissements afin de développer son activité de collecte avec pour objectif, à moyen terme, de lutter contre l'attrition de la base des donateurs, et de capitaliser sur la progression de la collecte digitale. De plus, les actions menées depuis 2018 pour développer les dons réguliers portent leurs fruits : la part de collecte par prélèvements automatiques a progressé, en passant des 24% à 32% (en 2020) du total. Une progression qui semble se confirmer sur 2021. L'objectif est d'atteindre les 40% de collecte par prélèvement automatique d'ici 2023, ce qui permettra d'optimiser et diversifier les investissements. Actuellement, l'association réfléchit aussi à la mise en place d'un tout nouveau parcours donateur/adhérent, en s'appuyant sur les nouveaux outils CRM, afin de créer une relation de proximité avec les donateurs et de les fidéliser.



La mobilisation des acteurs et l'efficacité des actions menées

Donner l'envie et les moyens à chaque bénévole, chaque salarié, de devenir acteur de l'association pour participer à ses missions et pour développer son propre engagement.

Adapter ses pratiques à un monde qui change fait partie des responsabilités d'Aviation Sans Frontières. Notre projet associatif invite à développer la qualité et faire de nos bases opérationnelles et de nos délégations des lieux qui incarnent les valeurs d'un engagement désintéressé et les exigences d'un professionnalisme reconnu ; des lieux où le souci de la personne bénéficiaire et la qualité de sa prise en charge sont prioritaires ; des lieux où la générosité, la solidarité, l'écoute, l'attention sont partagées par ceux qui les font vivre au service de ceux qu'ils accueillent. S'ajoute à cela une nécessité pour l'association de faire preuve de dynamisme, de réactivité, d'adaptation et surtout d'une capacité d'action accrue. Nous l'avons expérimenté lors de ces deux dernières années avec notre mobilisation lors de la crise sanitaire. Le développement d'Aviation Sans Frontières implique la recherche de projets innovants pour couvrir des besoins non encore satisfaits. De nombreuses opportunités s'offrent à nous pour inscrire l'aviation dans l'évolution de la société du futur et répondre toujours présent pour les nécessiteux.



ANNEXE 1 : Aviation Sans Frontières, plus de 40 ans d'histoire

4 mars 1980 : naissance d'Aviation Sans Frontières. L'association est fondée par 3 pilotes d'Air France : André Gréard, Gérald Similowski et Alain Yout

1980 : début des missions réalisées avec des gros porteurs

1981 : achat du premier avion, le Cessna 206 F-OAGE

1982 : création de la mission Accompagnements d'Enfants Malades

1985 : naissance de la Messagerie Médicale

21 décembre 1989 : un Britten est abattu au Soudan du Sud avec à son bord, Yvon Féliot, pilote d'Aviation Sans Frontières, Jean-Paul Bescond, médecin pour MSF, Laurent Fernet, logisticien en mission avec MSF et Frazer Ariyamba, technicien du Programme Alimentaire Mondial (PAM)

1993 : Aviation Sans Frontières reconnue association d'utilité publique

1994 : création de la mission « Ailes du Sourire », qui permet d'offrir un vol découverte à des personnes porteuses de handicap

1994 : en mission au Cambodge, un Cessna 206 reçoit un projectile mortel pour l'ingénieur agricole malaisien assis à côté du pilote

1999 : naissance de la délégation Midi-Pyrénées et création de la mission Fret Humanitaire

2000 : naissance de la délégation Sud-Est

2003 : naissance de la délégation Ouest

2005 : Aviation Sans Frontières reconnue comme partenaire du Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC)

2006 : signature du partenariat avec l'OIM (Office International pour les Migrations) pour accompagner des réfugiés vers leur nouveau pays d'accueil

2008 : création d'e-Aviation, 2^e mission effectuée en France

2012 : obtention du certificat de transporteur aérien européen

2014 : Aviation Sans Frontières devient partenaire de la Direction générale de l'Aide Humanitaire et de la Protection Civile de la Commission européenne (DG ECHO)

2015 : intervention en République de Guinée dans le cadre de la lutte contre Ebola ; la chanteuse Anggun devient Marraine de l'association

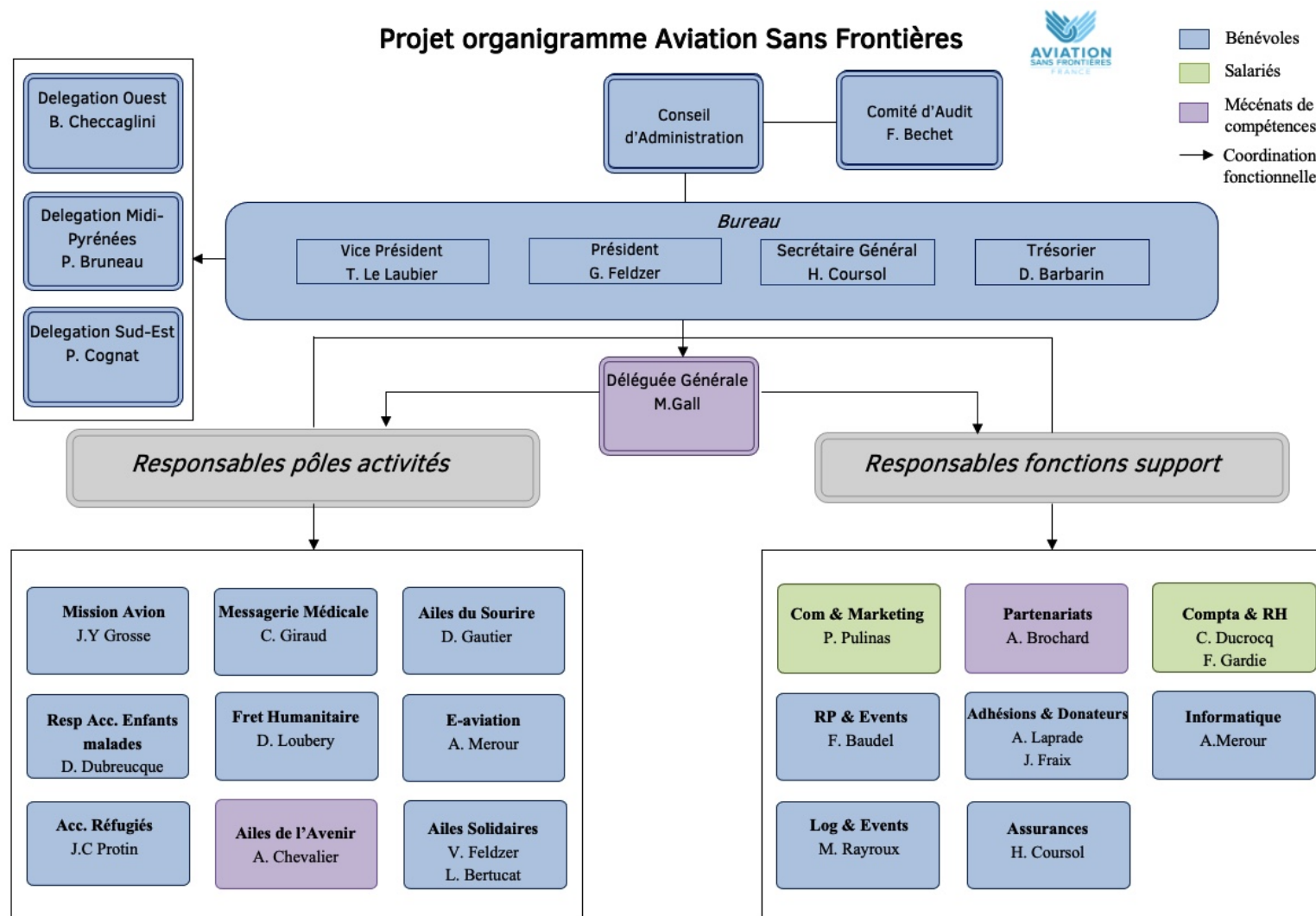
2019 : L'astronaute Thomas Pesquet devient parrain de l'association

2020 : création des Ailes Solidaires durant la pandémie de la Covid-19 : mobilisation du secteur aéronautique pour le transport du personnel soignant, l'astronaute Thomas Pesquet devient parrain de l'association

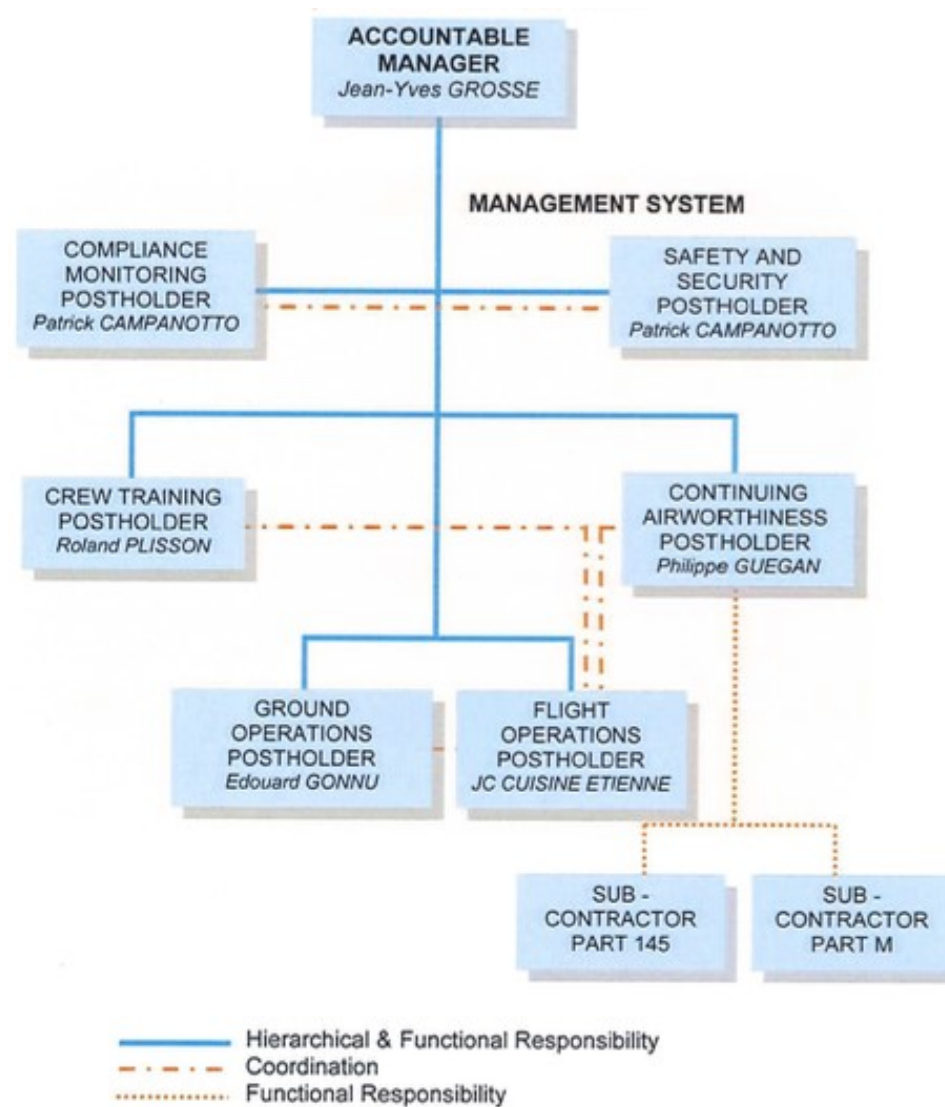


2021 : obtention de la Médaille de l'Aéronautique ; Lancement de la nouvelle activité les Ailes de l'Avenir à Toulouse

ANNEXE 2 : Organigramme Aviation Sans Frontières, Août 2021



ANNEXE 3 : Organigramme Missions Avions, Mise à jour en avril 2020, Référence Manex Rev 13, A 01.01.01





ANNEXE 4 : liste des membres du Comité d'audit et de stratégie

Équipe en cours de constitution

- Françoise Bechet, Présidente du Comité d'audit et de stratégie, administrateur
- Martine Bertrand
- Gilles Darriau
- Armand Corre

ANNEXE 5 : Résultats 2018 - 2019 - 2020

Au 31 décembre, en euros	2020	2019**	2018*
Ressources			
Ressources UNHAs	967 900	1 747 538	1 735 370
Générosité du public	1 951 117	2 028 711	1 725 440
Autres ressources	146 079	318 018	317 881
Utilisation fonds dédiés	102 709	38 545	
Total	3 167 805	4 132 812	3 778 691
Charges			
Charges de personnel y compris formation PN	468 135	685 015	679 855
Coût avions (maintenance et autres frais aériens	397 322	550 264	595 799
Marketing, communication et relations publiques	504 271	849 428	797 535
Frais de déplacements	511 031	1 008 768	990 535
Autres frais	613 024	799 595	562 615
Amortissements et provisions	172 126	283 696	375 825
Report fonds dédiés	312 353	52 930	
Total	2 978 262	4 229 696	4 002 164
Résultat d'exploitation	189 543	- 96 884	- 223 473
Résultat financier	- 94 751	43 670	35 681
Résultat courant	94 792	- 53 214	- 187 792
Résultat exceptionnel	9 510	55 661	- 33 947
Report ressources	-	-	62 460
Excédent/déficit	104 302	2 447	- 159 279
*Hors dons kilométriques comptabilisés à partir de 2019			
** Retraité application du nouveau plan comptable au 1er janvier 2020			

Ratios (source : CER)

Au 31 décembre	2020	2019*
Missions sociales sur total des emplois	59,8%	61,2%
Frais de fonctionnement sur total des emplois	13,1%	10,9%
Frais de collecte sur fonds collectés	26,4%	36,6%

*Retraité application du nouveau plan comptable

ANNEXE 6 : Budget 2021 et plan triennal prévisionnel 2022-2025

	Budget 2021	Prévision 2022	Prévision 2023	Prévision 2024	Prévision 2025
Ressources	4 390 750	4 744 970	4 261 330	4 383 650	4 519 640
Charges courantes	4 317 900	4 190 900	4 240 420	4 181 940	4 266 500
Rés. d'exploitation	72 850	554 070	20 900	201 700	253 140
Résultat financier	- 51 170	- 54 000	-42 360	37 480	35 030
Résultat courant	21 680	500 070	-21 460	164 200	218 100
Trésorerie *	3 656 330	2847 990	1 334 800	1 580 660	1 878 400

*Hors impact de change sur la trésorerie en dollars. Après emprunt (2 M€) et acquisition d'un avion neuf (2,5 M\$) en 2022. Cession des F-OJJC et F-OJJD en 2022 et 2023 pour 920 000 euros chacun et acquisition en 2023 du second avion pour 2,6 M\$ si avion neuf (taux de conversion dollar/euros : 1,20). Remboursement anticipé du solde de l'emprunt sur le F-OJJD pour 295 284 euros en 2023

ANNEXE 7 : Cartographie des risques

	Risques Aviation Sans Frontières	Impact (1 à 4)	Gestion du risque (1 à 4)	Notes
	Risques humains			
1	Comportement contraire à Charte, faute professionnelle, manquement aux procédures de la part d'un membre d'Aviation Sans Frontières.	4	3	Responsables : responsables d'activités et comité d'audit charte éthique et de déontologie casier judiciaire Encadrement et reporting <i>Référence documentaire</i> : règlement intérieur et/ ou charte bénévole
2	Gestion des opérations et du personnel sur les sites d'exploitation.	4	2	Responsables : responsables d'activités et comité d'audit <i>Référence documentaire</i> : Charte éthique et de déontologie
3	Défaut de vigilance (Perte d'enfant).	4	2	Responsable : responsable des Accompagnements d'Enfants Malades <i>Référence documentaire</i> : Check list bénévole à chaque voyage + Formation Fiche explicative Oxygène à bord + Formation Croix rouge
4	Problème de comportement d'un bénévole vis à vis d'un enfant lors d'un accompagnement (abus sexuel).	4	2	Responsable : responsable des Accompagnements d'Enfants Malades <i>Référence documentaire</i> : Charte bénévole
5	Incapacité ponctuelle de travailler d'une personne-clef.	2	2	Responsable : Déléguée générale Mise en place remplacement poste clés dans plusieurs secteurs Mécénat de compétence / Salariés
6	Non renouvellement des bénévoles sur des engagements lourds.	3	2	Responsable : Déléguée générale Mise en place remplacement poste clés dans plusieurs secteurs Mécénat de compétence / Salariés
	Risques financiers			

7	Air France cesse son soutien / Accès aux vols.	4	3	Responsable : Président Intensification des relations mais situation économique Air France
8	ADP cesse son soutien / Facilitation d'accès aux transports.	3	3	Responsable : Président
9	Effondrement des soutiens financiers – en raison de la conjoncture ou de l'échec des campagnes de communication.	2	3	Responsable : Communication Amélioration de la notoriété
10	Le bailleur des missions avion se retire.	3	3	Responsable : responsable dirigeant des opérations aériennes Le niveau de gestion du risque est en progression. Évalué en impact 3 par le Comité d'audit et risque critique. Partenariats Aviation SansFrontières- Aviation Sans Frontières International notoriété organismes internationaux/ nationaux.
11	Aviation Sans Frontières dans l'incapacité d'assumer un engagement vis-à-vis de ses partenaires.	3	3	Responsable : Président
12	Détournement de fonds en interne et/ou par des sociétés partenaires.	3	3	Responsable : Trésorier / Président / Vice-Président Impact sur donateurs <i>Référence documentaire : Réglementation légale</i>
13	Conflit d'intérêt (achats avion, pièces, projets, nouvelles missions).	1	3	Responsable : Secrétaire général et Commissaire aux comptes Les membres du Conseil d'Administration déclarent leurs conflits d'intérêt. Appel d'offre. Procédure achat <i>Référence documentaire : Réglementation légale</i>
14	Cyber- attaque et demande de rançons sur nos levées de fonds.	4	4	Responsable : Webmaster/ Président <i>Référence documentaire : Réglementation légale</i>
15	Le non-respect des règles comptables.	3	2	Responsable : Trésorier <i>Référence documentaire : Réglementation légale</i>
16	Une mauvaise couverture d'assurance sur les risques potentiels.	3	3	Responsable : Secrétaire Général <i>Référence documentaire : Réglementation légale</i>
Risques opérationnels, politiques, sanitaires, d'image et légaux				

17	Accident sur l'un de nos appareils. Mise en évidence de négligences ou de fautes de la part d'Aviation Sans Frontières.	4 3	4 prévention 4 gestion	<i>Responsable</i> : Dirigeant responsable des opérations aériennes <i>Référence documentaire</i> : MANEX, Procédure gestion de crise <i>Exercice</i> gestion de crise CTA
18	Accident d'avion lors d'un vol Ailes du Sourire.	4	3 prévention 4 gestion de l'accident	<i>Responsable</i> : Responsables Ailes du Sourire <i>Référence documentaire</i> : Documentation générale, procédures Ailes du Sourire
19	Utilisation malveillante de fichiers informatiques. Perte de données.	3	3	<i>Responsable</i> : Responsable informatique <i>Référence documentaire</i> : Réglementation légale + Sauvegarde extérieure
20	Le non-respect des règles RGPD.	4	3	<i>Responsable</i> : Président <i>Référence documentaire</i> : Réglementation légale
21	Un incendie ravage l'un de nos locaux situés à Paris.	3	3	<i>Responsable</i> : DG, Président, Vice-Président <i>Référence documentaire</i> : Réglementation légale, consignes d'évacuation et application plan de secours (télé travail)
22	Un incendie ravage le hangar à Bangui.	3	3	<i>Responsable</i> : Chef pilote <i>Référence documentaire</i> : MANEX et consignes d'évacuation
23	Problèmes politiques dans un pays où Aviation Sans Frontières intervient.	3	3	<i>Responsable</i> : Président
24	Un membre d'Aviation Sans Frontières est victime d'une prise d'otage, agression, émeute.	3	1	<i>Responsable</i> : Président <i>Référence documentaire</i> : Enregistrement Ariane Contexte international
25	Un membre d'Aviation Sans Frontières est victime d'une maladie infectieuse ou parasitaire endémique.	3	3	<i>Responsable</i> : Secrétaire Général <i>Référence documentaire</i> : Aviation Sans Frontières dispose d'une assurance Déplacements professionnels / rapatriement offrant une assistance aux personnes victimes d'un problème médical à l'étranger
26	Communication non contrôlée, erreurs de communication.	2	4	<i>Responsable</i> : Responsable communication <i>Référence documentaire</i> : Centralisation – contrôle réseaux sociaux



27	Risque d'image	4	4	Responsable : Président
----	----------------	---	---	-------------------------

IMPACT
(Conséquence négatives sur
l'atteinte des objectifs
stratégiques ou les actifs
clefs d'Aviation Sans Frontières)

Fort - 4

	2 3 4	7 1 20	14 17 18 27
3	24 6 15	8 10 11 12 16 19 21 22 23 25	17 bis
2	5	9	26
Faible - 1		13	

Faible - 1

2

3

Forte - 4

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)

Risques Humains :

- 1. Comportement contraire à Charte, faute professionnelle, manquement aux Procédures de la part d'un membre d'Aviation Sans Frontières
- 2. Des opérations et du personnel sur les sites d'exploitation
- 3. Défaut de vigilance (perte d'un enfant)
- 4. Problème de comportement d'un bénévole vis à vis d'un enfant lors d'un accompagnement (abus sexuel)
- 5. Incapacité ponctuelle de travailler d'une personne-clef
- 6. Non renouvellement des bénévoles sur des engagements lourds

Risques Financiers

- 7. Air France cesse son soutien / Accès aux vols
- 8. ADP cesse son soutien / Facilitation d'accès aux transports
- 9. Effondrement des soutiens financiers – en raison de la conjoncture ou de l'échec des campagnes de communication
- 10. Le bailleur des missions avion se retire
- 11. Aviation Sans Frontières dans l'incapacité d'assumer un engagement vis-à-vis de ses partenaires
- 12. Détournement de fonds en interne et/ou par des sociétés partenaires
- 13. Conflit d'intérêt (achats avion, pièces, projets, nouvelles missions)
- 14. Cyber- attaque et demande de rançons sur nos levées de fonds
- 15. Le non-respect des règles comptables
- 16. Une mauvaise couverture d'assurance sur les risques potentiels

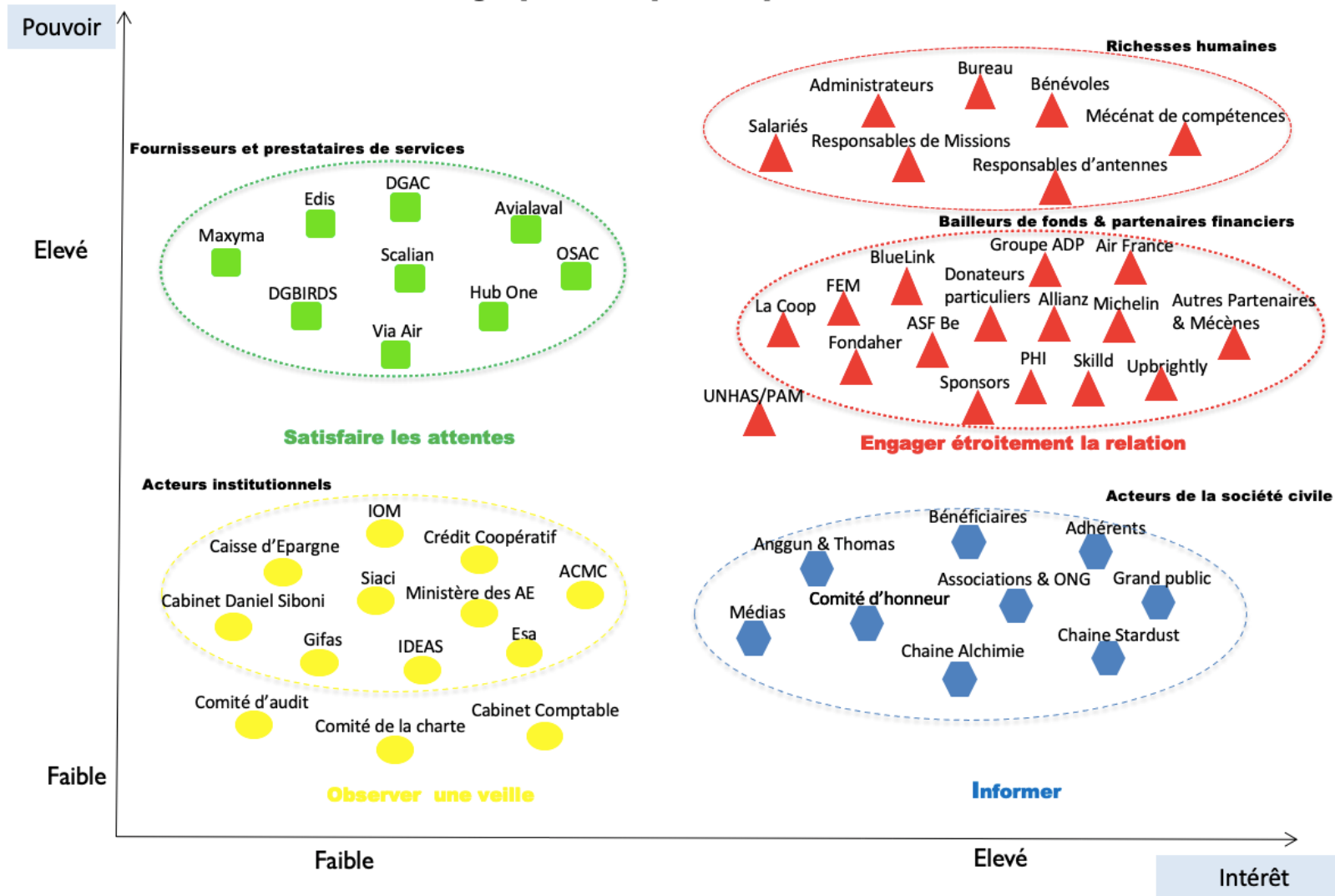
Risques opérationnels, politiques, sanitaires, d'image et légaux

- 17. Accident sur l'un de nos appareils
- 17 bis. Mise en évidence de négligences ou de fautes de la part d'Aviation Sans Frontières
- 18. Accident lors d'un vol Ailes du Sourire
- 19. Utilisation malveillante de fichiers informatiques. Perte de données
- 20. Le non respect des règles RGPD
- 21. Un incendie ravage l'un de nos locaux à Paris
- 22. Un incendie ravage le hangar à Bangui
- 23. Problèmes politiques dans un pays où Aviation Sans Frontières intervient
- 24. Un membre d'Aviation Sans Frontières est victime d'une prise d'otage, agression émeute
- 25. Un membre d'Aviation Sans Frontières est victime infectieuse ou parasitaire endémique
- 26. Communication non contrôlée, erreurs de communication
- 27. Risque d'image

ANNEXE 8 : Cartographie des parties prenantes

Nature de la PP	Impact ASF/PP	Impact PP/ASF	Pouvoir de la PP/ASF	Intérêt de la PP/ASF	Type de relation
Quelle sous famille de PP ?	Quels peuvent être les impacts d'ASF/cette PP si les attentes sont satisfaites Comment ASF impacte t-elle /PP/Quelle est la place de cette PP	Quels peuvent être les impacts de cette PP/ASF en cas de non satisfaction des attentes	Qualifiez sur une échelle de 1 à 4 le niveau de pouvoir de cette PP/ASF	Qualifiez sur une échelle de 1 à 4 le niveau d'attention portée par la PP/ASF	Action à privilégier
Salariés	4	4	3	3	Engager étroitement la relation
Bénévoles	4	4	4	4	Engager étroitement la relation
Mécénat de compétences	4	4	3	4	Engager étroitement la relation
Administrateurs	4	2	4	4	Engager étroitement la relation
Bureau	4	4	4	4	Engager étroitement la relation
Adhérents	2	1	2	2	Informers
Responsable Mission processus management	4	4	3	4	Engager étroitement la relation
Bénévole propriétaire processus	4	4	3	3	Engager étroitement la relation
Comité d'audit	4	4	2	4	Observer une veille
UNHAS	2	4	4	4	Engager étroitement la relation
IOM	2	3	3	3	Observer une veille
Donateurs particuliers	3	4	3	4	Engager étroitement la relation
Entreprises partenaires (Air France, Groupe ADP)	4	4	3	3	Engager étroitement la relation
Entreprises mécènes (Allianz, Fondation Michelin...)	4	4	2	3	Engager étroitement la relation
Sponsor événement (Dîner de gala...)	3	2	2	2	Observer une veille
Pharmacie Humanitaire internationale	3	3	3	3	Observer une veille
ASF International/ASF Belgique	3	3	4	4	Engager étroitement la relation
Edis	4	4	3	2	Observer une veille
Maxyma	3	2	1	3	Observer une veille
Avialaval	4	4	2	2	Observer une veille
Scalian	4	4	2	2	Observer une veille
OCAC	4	4	2	2	Observer une veille
DGBIRDS (Electronic Flight bag)	4	4	2	2	Observer une veille
Siaci	4	4	1	2	Observer une veille
Crédit Coopératif	4	4	1	2	Satisfaire les attentes
IOM	2	3	3	3	Satisfaire les attentes
DGAC	4	4	4	4	Satisfaire les attentes
Ministère des AE et du développement international	2	2	2	2	Satisfaire les attentes
La Croix Rouge Française	3	2	2	2	Satisfaire les attentes
Associations partenaires	3	2	1	2	Satisfaire les attentes
CAC Daniel Siboni	3	1	1	1	Satisfaire les attentes
ESA	1	2	2	1	Informers
Bénéficiaires	3	4	1	3	Informers
Grand public/citoyens	3	1	2	1	Informers
Médias, influenceurs	3	3	2	2	Informers

	Engager étroitement
	Informers
	Observer une veille
	Satisfaire les attentes



ANNEXE 9 : Tableau de formation, période 2018 – 2021

Activité	Libellé de la formation	2018		2019		2020/2021	
		Participants	Nbr d'h total	Participants	Nbr d'h total	Participants	Nbr d'h total
CONVOYAGES	CROIX ROUGE	179	1253	39	273		
	PSC1	5	35				
	SIMPLY GO					7	147
	RELAIS GO					7	49
	FORMATION ACCOMPAGNEMENT					2	8
MESSAGERIE MEDICALE	BADGE SECURITE AEROPORTUAIRE						
MISSION AVION	QUALIF C28			8	16 j + 24h		
	EHL			20	15h		
	CHL			35	26h30		
	FEU/FUMEE			8	12h		
	DGR			10	20h		
	MEDICAL			21	21 visites		
	IRSE			20	20h		
	SADE/ ECP			20	20 jours		
IT	RGPD					29	29