



Renouvellement du Label

Rapport des Conseillers IDEAS au Comité Label

Conseillers bénévoles :

Jean Rémy Acar jeanremy.acar@ideas.asso.fr - 06 03 97 06 68

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

Table des matières

1. Présentation générale (cf. aussi rapport du précédent Label).....	3
2. Changements majeurs depuis le dernier Label	3
2.1. Gouvernance.....	3
2.2. Projets ou missions nouvelles	4
3. Évolution du modèle socio-économique	4
4. Focus sur les processus majeurs	7
4.1. Mobilisation des parties prenantes internes et externes (cf. cartographie et plan d'action)	7
4.2. Suivi du plan stratégique et démarche RSE.....	7
4.3. Maîtrise des risques (cf. cartographie, dispositif de contrôle interne, comité d'audit / de vigilance)	8
4.4. Comité d'audit / de vigilance : analyse de son rôle, mise en œuvre de ses missions pendant la période de labellisation	8
4.5. Qualité de l'information financière (annexes des comptes, rapport financier)	8
4.6. Pilotage de l'activité et évaluation de l'action (tableaux de bord)	8
4.7. Réflexion / travaux sur la mesure d'impact.....	8
5. Conclusions de l'analyse	9
5.1. Graphiques de situation (extrait du fichier des bonnes pratiques).....	9
5.2. Points forts	10
5.3. Points de vigilance	10
5.4. Avis général des conseillers à l'issue de l'accompagnement	10

1. Présentation générale

En 1968, des pilotes et mécaniciens navigants d'Air France, touchés par les abominations de la guerre du Biafra, ouvrent un pont aérien pour une opération de survie. C'est la prise de conscience du rôle que l'aviation et sa communauté peuvent jouer dans des opérations humanitaires. En 1980, Aviation Sans Frontières voit le jour pour mobiliser expertise, avions et réseau aérien au service de l'aide d'urgence, du transport et de l'accompagnement de personnes, en France et dans le monde.

ONG reconnue d'utilité publique, Aviation Sans Frontières dispose de ses propres avions grâce auxquels elle apporte un soutien logistique essentiel à plus de 180 organisations partenaires. ASF intervient depuis son siège à Orly, à partir aussi de 3 délégations régionales (Toulouse, Nantes, Aix en Provence) et avec d'autres antennes en aéroclubs (France). Plus de 800 bénévoles, 12 salariés et plusieurs personnes en mécénat de compétences se relaient pour mener les « missions », dans le respect des principes suivants :

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

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

- **Missions Avions**, en appui logistique aux organisations internationales : transport du personnel humanitaire, acheminement de produits de première nécessité, évacuations sanitaires d'urgence.
- **Accompagnements d'enfants malades**, en partenariat avec de nombreuses ONG.
- **Messagerie médicale**, possibilité offerte aux associations humanitaires d'expédier des colis de médicaments, de matériel médical ou de lait en poudre là où leurs interventions le nécessitent.
- **Accompagnement de réfugiés**, convoyages de réfugiés vers les pays d'accueil, par délégation de l'Office International pour les Migrations (O.I.M.) et l'UNHCR.
- **Les Ailes du Sourire** (France), journées de découverte aéronautique à destination de personnes handicapées dépendant d'une structure publique ou privée.
- **E-Aviation** (France), découverte des métiers de l'aéronautique, pilotage virtuel sur simulateur de vol.
- **Les Ailes de l'Avenir** (France), chantier-école pour la construction d'un aéronef, pour des jeunes de quartiers prioritaires et de zones rurales (le projet accueille 24 jeunes et personnes handicapées).

Depuis 2016, Aviation Sans Frontières « international » regroupe plusieurs associations nationales dont ASF France, pour promouvoir aide humanitaire et aviation, pour porter des projets communs internationaux.

2. Changements majeurs depuis le dernier Label

2.1. Gouvernance

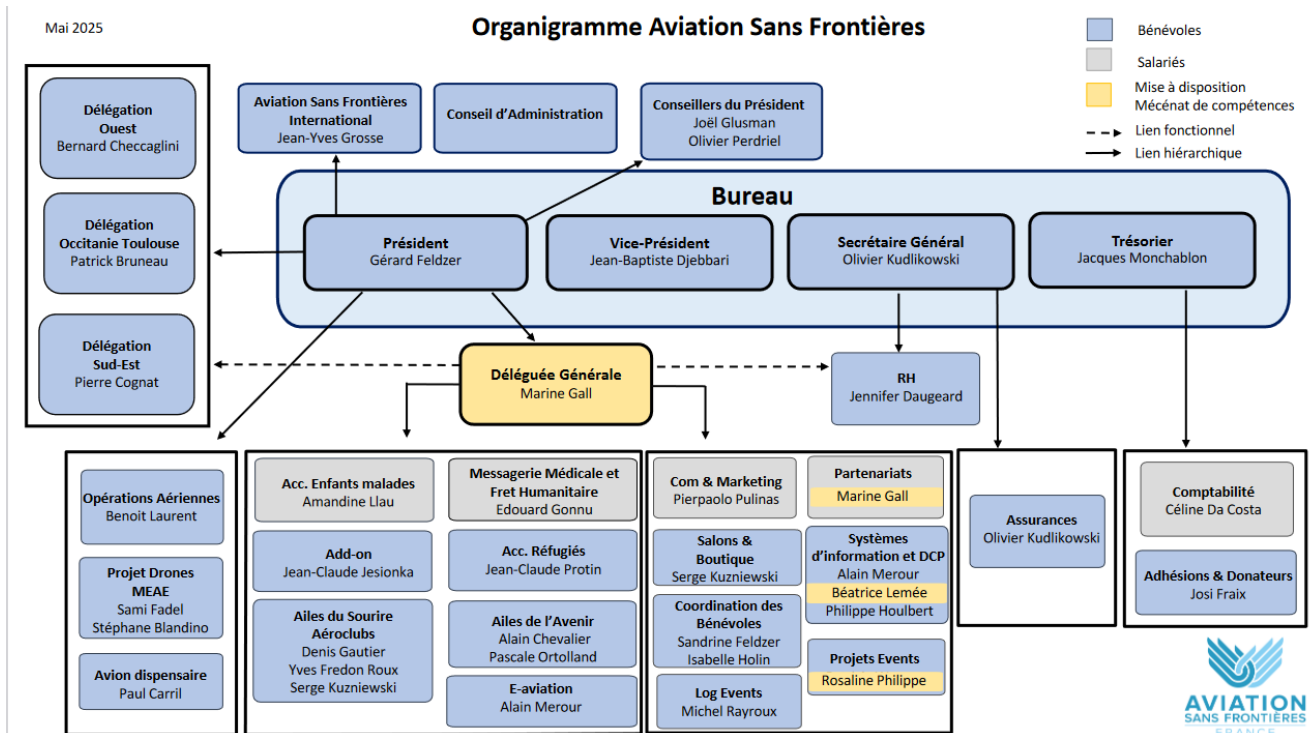
- ✓ Les instances sont régulièrement convoquées, les réunions font l'objet de comptes rendus. Le quorum d'un quart des adhérents présents ou représentés à l'Assemblée générale est précisé dans les consignes générales (art 11.8.2). Ce quorum est toujours largement dépassé. La limitation du nombre de mandats d'administrateur y est également mentionnée (3 mandats successifs au plus). L'évolution de la composition du CA confirme l'application de cette disposition.

✓ Nouveau bureau de l'association (élu le 20 mai 2025) :

- Président : Gérard Felder
- Vice-président : Jean-Baptiste Djebbari
- Trésorier : Jacques Montchablon
- Secrétaire Général : Olivier Kudlikowski

✓ Mis en place avant le précédent Label, le comité d'audit a mené à bien les missions qui lui étaient confiées, jusqu'à fin 2023. Un travail important a été accompli en termes de gouvernance, d'organisation et de gestion des personnels (organigramme et délégations). Le départ de la responsable du comité est en cours de remplacement et, depuis un an, c'est une autre bénévole qui a poursuivi le travail pour actualiser les procédures et la cartographie des risques notamment. La nomination du nouveau comité et la proposition d'une feuille de route actualisée sont à l'ordre du jour du prochain CA (septembre 2025).

✓ Nouvel organigramme (Mai 2025) :



2.2. Missions nouvelles

Aux missions précédemment détaillées, s'est ajoutée :

- **Mission Drones**, en 2023, lauréat projet « Innovation humanitaire » du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Aviation Sans Frontières va expérimenter l'utilisation de drones cargos pour répondre aux difficultés d'accès dans les zones de conflits. L'innovation technologique, telle que l'utilisation de drones, se révèle être une avancée majeure, apportant une flexibilité inégalée et une réponse rapide aux besoins humanitaires. En effet, les drones offrent un avantage significatif lorsqu'ils opèrent dans des environnements où les infrastructures sont endommagées ou tout simplement inexistantes.

3. Évolution du modèle socio-économique

ASF est une ONG qui a pour but de soutenir et conduire des missions humanitaires auprès des personnes démunies, dans les pays les plus pauvres. Elle apporte ainsi un soutien indispensable à de nombreuses autres ONG, qui font régulièrement appel à elle.

En France, les missions se sont renouvelées et développées : l'aviation et les activités associées constituent un levier pour aller à la rencontre des personnes en difficulté, au plan social ou physique.

La rationalisation de la gestion financière se poursuit, dans la diversité des missions, des publics, des lieux comme des modes d'intervention. De nouvelles règles sont appliquées (pour l'amortissement des moteurs, pour l'affectation et le suivi des fonds dédiés notamment), dans la continuité des recommandations du label précédent.

Grâce à la générosité, aux compétences de ses bénévoles et à la logistique aéronautique en place, ASF poursuit, adapte et diversifie ses missions, pour rester un « trait d'union entre ceux qui donnent et ceux qui souffrent » malgré un contexte perturbé.

A. Mission Avions

Jusqu'en 2024, la mission a disposé de 2 avions Cessna Caravan, basés en République Centre-africaine et en République démocratique du Congo. Les missions étaient réalisées dans le cadre du World Food Program et faisait l'objet de contrat de 2 ans signés avec UNHAS. La suspension provisoire du CTA (certificat de transporteur aérien) le 21 février 2024 a entraîné l'arrêt du contrat UNHAS.

En conséquence, les recettes baissent fortement (-47,2%), revenant à 631 k€. Le résultat courant de la mission est négatif de 568 k€ en 2024 (proche de celui de 2023 qui s'établissait à - 554 k€).

Par ailleurs, un des avions s'est embourbé, subissant des dégâts importants. Il a finalement été vendu après réparation complète pour faire face au déficit de l'Association (impact sur l'exercice 2025). Les coûts de réparation de l'avion ont été comptabilisés en charges exceptionnelles, compensés par le versement de l'assurance et une reprise de provision pour charge d'entretien de 313 k€.

Un nouveau projet d'avion médicalisé est lancé depuis quelques mois, en coopération à Madagascar.

B. Mission accompagnement d'enfants malades

L'accompagnement d'enfants malades a progressé en 2024, 1 019 convoyages contre 955 en 2023 (malgré une suspension de l'activité pendant les jeux olympiques). Si le nombre de « convoyeurs bénévoles » diminue légèrement (385 contre 396), chaque volontaire réalise plus de convoyages et les dons de « miles » pour financer les vols augmentent nettement (89 millions en 2024, 75 en 2023).

Les recettes d'exploitation se montent à 484 k€ pour des dépenses (dont les déplacements) de 554 k€. Le déficit de 70 k€ est compensé en partie par des dons dédiés ou non, antérieurs à l'exercice.

C. Mission « OIM »

En coopération avec l'Organisation Internationale pour les Migrations (Nations Unies) et à sa demande, ASF a réalisé 157 missions d'accompagnement de réfugiés en 2024, en forte progression (99 en 2023). La nouvelle politique américaine laisse entrevoir une forte baisse en 2025.

En 2024, les ressources se montent à 146 k€ OIM pour l'essentiel), supérieures aux charges (128 k€).

D. Messagerie médicale, fret et « mission lait »

La messagerie médicale a permis l'envoi de 6 381 colis en 2024 par rapport à 7 028 en 2023. Un nouveau plan de marche a été mis en place qui prépare une forte augmentation dès 2025 (10 000 colis ?). Le lancement d'une opération avec l'hôpital Djiri à Brazzaville viendra s'ajouter à l'activité déjà prévue (acheminement de médicaments et de matériel médical par avion et par bateau via Pointe Noire).

Les ressources ont été de 25 k€ (fonds dédiés), pour 145 k€ de charges.

E. Ailes du Sourire

L'activité est soutenue en 2024, permettant ainsi à 537 enfants et 312 adultes malades ou handicapés de faire un vol, avec l'appui de pilotes privés et de 88 bénévoles qui ont encadré 88 journées.

En 2024, les ressources de la mission (28 k€) sont encore légèrement insuffisantes (30k€ de charges).

F. Ailes de l'Avenir

Depuis 2021, cette mission organise et gère des chantiers-écoles autour de la construction d'un ULM biplace, à l'attention de jeunes « décrocheurs » de quartiers prioritaires ou de zones à redynamiser. Ce sont 15 à 20 jeunes (de 15 à 29 ans) qui sont accueillis en formation théorique et en atelier.

Début 2024, une nouvelle promotion de 14 jeunes a démarré à Marseille. Les contacts dans d'autres régions sont encourageants : convention signée avec la base aérienne d'Ambérieu, en cours à Toulouse, Saint Ouen l'Aumône (région parisienne) ou Bordeaux.

Les ressources atteignent 214 K€ grâce à de nouveaux donateurs (Daher, Boeing pour la 1^{ère} fois). Les charges sont de 97 K€.

G. Les délégations

Les délégations sont des antennes ASF implantées en région, principalement dans le Sud- Est, Midi-Pyrénées et l'Ouest. Ces délégations bénéficient de dons et de subventions de la part d'organismes publics ou de sociétés locales et de ressources liées à des événements qu'elles organisent qui couvrent la majorité de leurs dépenses. Elles ont généré les résultats suivants :

- Délégation Ouest : Ressources 9 k€ pour 6 k€ de charges
- Délégation Sud-Est : Ressources 66 k€ pour 41 k€ de charges
- Délégation Occitanie : Ressources 39 k€ pour 40 k€ de charges

Autres points significatifs du compte de résultat, en termes de charges

Les charges de personnel s'élèvent à 792 k€ en 2024, en augmentation (+12,2%), y compris la mise à disposition de la déléguée générale par la société Air France. Ceci s'explique par l'augmentation des rémunérations liée à l'inflation et le renforcement de l'équipe des salariés.

Le président de l'association exerce bénévolement sa fonction et ne perçoit aucune rémunération. La fonction de trésorier est également exercée à titre bénévole. La rémunération brute de la Déléguée générale a représenté un montant de 40,5 k€. Aucun avantage en nature n'a été attribué par l'association aux dirigeants au cours de l'exercice (source : rapport financier).

Les frais de collecte, marketing, communication, sont en diminution de 11,1%, à 615 k€ (contre 691 en 2023). Ce poste intègre les frais liés aux événements qui ont été plus coûteux et nombreux en 2024.

Les frais de déplacement et d'hébergement correspondent aux déplacements réalisés par les bénévoles au titre des missions. Ils sont en baisse de 8,4% à 962 k€ (baisse d'activité de la mission avions et forte augmentation des dons de miles). Ce poste inclut les frais kilométriques (162 k€ en 2024) abandonnés par les bénévoles, sans flux monétaire pour l'association, générant en contrepartie une ressource.

L'ensemble des charges d'exploitation sont en réduction de 4,3% à 3 977 k€ (4 156 en 2023).

En termes de produits

Les ressources d'exploitation de l'année 2024 baissent à 3 539 k€ (- 5,0%, 3 724 en 2023) :

- Recettes en baisse de 631 K€ à la mission avions (UNHAS et WWF, déjà soulignées)
- Dons liés à la générosité du public (1 684 k€) en progression de 5,8% : donateurs fidèles à ASF dans une année difficile pour beaucoup d'ONG, nouveaux donateurs qui s'engagent
- Cotisations en légère baisse à 39 k€ (- 3,8%)
- Mécénat en forte progression à 332 k€ (170 k€ en 2023), renouant avec les montants de 2022
- La participation aux frais progresse de 315 k€ en 2023 à 354 k€ en 2024, grâce aux événements majeurs organisés en 2024 (Aérorun au Bourget, dîner de gala).
- Legs pour 70 k€, contre 27 k€ en 2023
- Progression des autres ressources, 336 k€ dont 162 k€ d'abandon de frais par les bénévoles
- Utilisation de fonds dédiés antérieurs plus faible (47 k€ contre 357 en 2023), par la mission accompagnement d'enfants principalement.

Le résultat d'exploitation 2024 reste négatif de - 437 k€, proche de celui de 2023 (- 431 k€). Le résultat financier est positif de 73 k€ (76 k€ en 2023). Le résultat exceptionnel est positif de 13 k€. Le déficit 2024 ressort à - 408 k€, en forte augmentation par rapport à 2023, lequel était limité à 89 k€ du fait d'une utilisation supérieure de fonds dédiés antérieurs (357 k€ en 2023, 47 en 2024).

Les ratios suivants traduisent la baisse des missions sociales (activités de la mission « Avions » à l'étranger) et l'augmentation, relative et en valeur absolue, des frais de fonctionnement :

- Missions sociales sur total des emplois : 48,2% (52,4 en 2023)
- Frais de fonctionnement sur total des emplois : 19% (12,4 en 2023)
- Frais de collecte sur fonds collectés, en baisse : 42% (45,5 en 2023)

Ce dernier ratio inclut les coûts de la solution CRM (gestion des dons et des donateurs) pour, aussi, gérer les relations avec les bénévoles. Le recours au prestataire extérieur est revu à intervalle régulier.

En synthèse, l'année 2024 a été très perturbée par les incidents touchant la mission avion et son nécessaire redéploiement. L'activité des autres missions se développe et s'élargit de façon encourageante. De nouvelles opportunités de financement se font jour, en particulier la signature d'un partenariat avec Boeing est des opérations de relations publiques réussies : 1^{ère} édition de l'Aérorun au Bourget, dîner de gala mobilisateur pour l'ensemble des contributeurs.

Chiffres clés au 31 décembre 2024	2024	2023	variations
Produits d'exploitation	3 539	3 724	- 5,0%
Charges d'exploitation	3 977	4 156	- 4,3%
Résultat d'exploitation	- 437	- 431	

Produits d'exploitation, dont apport de fonds dédiés	3 586 k€	4 081 k€	- 12,1%
Charges d'exploitation, dont report de fonds dédiés	- 4 082	- 4 208	- 3,0%
Résultat exceptionnel	13	- 39	
Résultat financier	74	76	
Déficit	- 408	- 89	

Trésorerie 2 167 * 3 247

* Avant reports de fonds dédiés / Projet « Drones » inclus (935 k€ de produits constatés d'avance).

4. Focus sur les processus majeurs

4.1. Mobilisation des parties prenantes internes et externes (cf. cartographie et plan d'action)

L'actualisation de la cartographie des parties prenantes dégage de nouvelles priorités d'action, dont le pilotage est réparti entre administrateurs et collaborateurs pour la période à venir (2025 / 28). En préalable au plan stratégique qui intègre ces priorités, trois axes sont travaillés :

- Renforcer le lien social entre les parties prenantes, en interne dans l'association, avec les réseaux bénévoles autour (à renouveler et étoffer) et l'ensemble des partenaires dont de nouveaux partenariats avec les universités et l'armée
- Accentuer la diversification des modes de financement pour plus de récurrence (legs, événements, fidélisation des grands donateurs...)
- Accompagner la transformation des activités dans l'association (poursuite des efforts d'organisation, nouvelles compétences, coordination...).

4.2. Plan stratégique et démarche RSE

Le pilotage stratégique et budgétaire (bureau et conseil) est effectué par missions principales : tableaux de bord et réunions mensuelles des responsables d'activités. Mise en œuvre du nouveau règlement comptable, pour améliorer le suivi des dons affectés et des fonds dédiés qu'ils alimentent. Budget à 3 ans (pour la première fois en 2021, pour décider de l'acquisition d'un nouvel avion).

Le plan stratégique est désormais suivi à travers un fichier récapitulatif des objectifs par axes, ainsi que les indicateurs attendus. Il conviendra de vérifier qu'il est régulièrement mis à jour et débattu en instance.

ASF est en veille permanente sur de nouvelles actions ou de nouveaux partenariats pour poursuivre son développement et renouveler ses financements :

- Depuis 2023, Daher puis Boeing ont signé des partenariats pour les « Ailes de l'Avenir »
- Un accord de coopération a été signé avec Handicap international
- ASF est lauréat du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères pour son activité « Drone »

- Avec l'ONG Médicaéro, un nouveau projet d'avion médicalisé est en développement à Madagascar pour renouveler l'activité « Avions » après la perte de contrat avec les Nations Unies.

L'association démontre ainsi une agilité et une résilience remarquables, au regard de son effectif salarié.

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

4.3. Maîtrise des risques

La cartographie des risques est mise à jour régulièrement par grandes catégories, leur criticité est réévaluée. Les risques majeurs (géopolitique, recrutement et formation des équipes, risques cyber...) sont adressés dans les plans d'action qui se sont succédés (actualisation des documents et formalisation des procédures) ainsi que dans les priorités à venir (cf. 4.1). Le renouvellement du comité d'audit est maintenant une priorité (nouveaux membres nommés en CA avant fin 2025, reformulation de la feuille de route à partir des travaux effectués par Pascale Ortolland), notamment pour piloter la prévention des risques dans le cadre du nouveau plan stratégique.

4.4. Comité d'audit

La période d'optimisation a permis de tirer le meilleur parti de sa mise en place avant le label précédent et jusqu'en 2024. Le travail engagé pour le nouveau label était le moment d'en analyser le rôle et le fonctionnement, pour mettre à jours sa constitution et renouveler ses missions (à suivre rapidement).

4.5. Qualité de l'information financière

Le rapport financier est complet et accompagné d'une note d'activité par mission. Elle détaille les produits, charges et résultats de chaque mission. Elle est plus facile à appréhender par des administrateurs non financiers, peu familiarisés avec des annexes plus détaillées.

4.6. Pilotage de l'activité et évaluation de l'action

Le pilotage est effectué à l'échelle de chaque activité, lesquelles restent très différentes en termes opérationnels comme de financement. Des comptes-rendus sont produits pour les réunions d'équipes sur une base trimestrielle. Ils détaillent l'activité réalisée et son évaluation pour permettre une vision synthétique des actions réalisées et à conduire.

Une méthodologie « projet » existe pour les projets importants : chef de projet / budget spécifique / conventions partenaires (voir les « Ailes de l'Avenir » notamment).

Des comparaisons au cas par cas sont effectuées, internes à la mission avions / externes pour la réhabilitation de l'atelier de Bangui, par exemple. Des analyses croisées sont récurrentes au sein d'ASF international (ASF Belgique notamment), pour les activités communes, les modes de collecte par pays également : « ASF international est un point de rencontre privilégié, un lieu de partage, un atelier forgeant des valeurs communes entre la communauté aéronautique et la communauté humanitaire ».

Depuis le dernier label (2021), la gestion des ressources humaines et son pilotage se sont améliorés : fiches de postes et entretiens annuels, sous la responsabilité du CA directement. C'est particulièrement remarquable au regard du faible nombre de salariés permanents (12 personnes). Il faut également souligner la qualité et l'engagement des bénévoles souvent issus de l'industrie aérienne, en activité ou à la retraite, qui sont autour de 800 à participer aux différentes actions. Les personnes en activité sont la cheville ouvrière des missions accompagnement d'enfants malades et de réfugiés, mettant à disposition leur facilités pour voyager. Ils sont également précieux pour les « Ailes du Sourire » et les « Ailes de l'Avenir ». Les retraités sont d'anciens cadres du secteur du transport aérien, dont l'expérience et les contacts sont précieux pour l'association. Des salariés en mécénat de compétence sont également mis à disposition d'ASF par ses partenaires, Air France et ADP notamment.

4.7. Réflexion / travaux sur la mesure d'impact

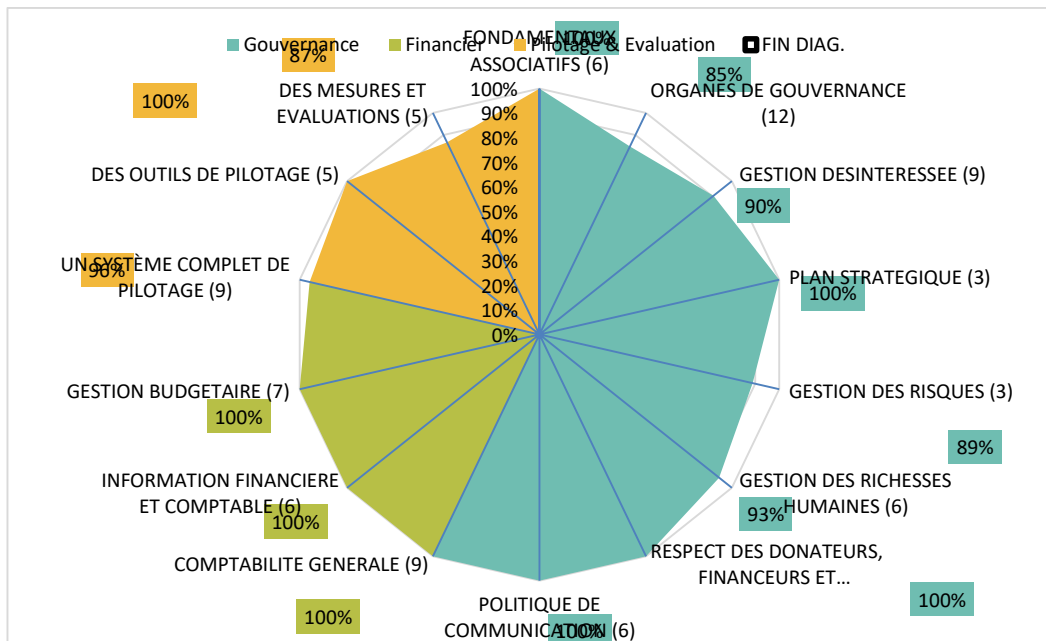
L'impact des missions conduites pour d'autres ONG reste difficile à mesurer. Il est plus évident à évaluer chez ces ONG donneurs d'ordre. Seules les volumétries réalisées sont prises en compte : x kilos de messagerie, x heures de vol, x enfants accompagnés...

Pour les missions directes auprès de publics ciblés, la mesure se met en place et sera affinée dans le temps, avec le développement des « Ailes de l'Avenir » ou « Ailes du Sourire » par exemple.

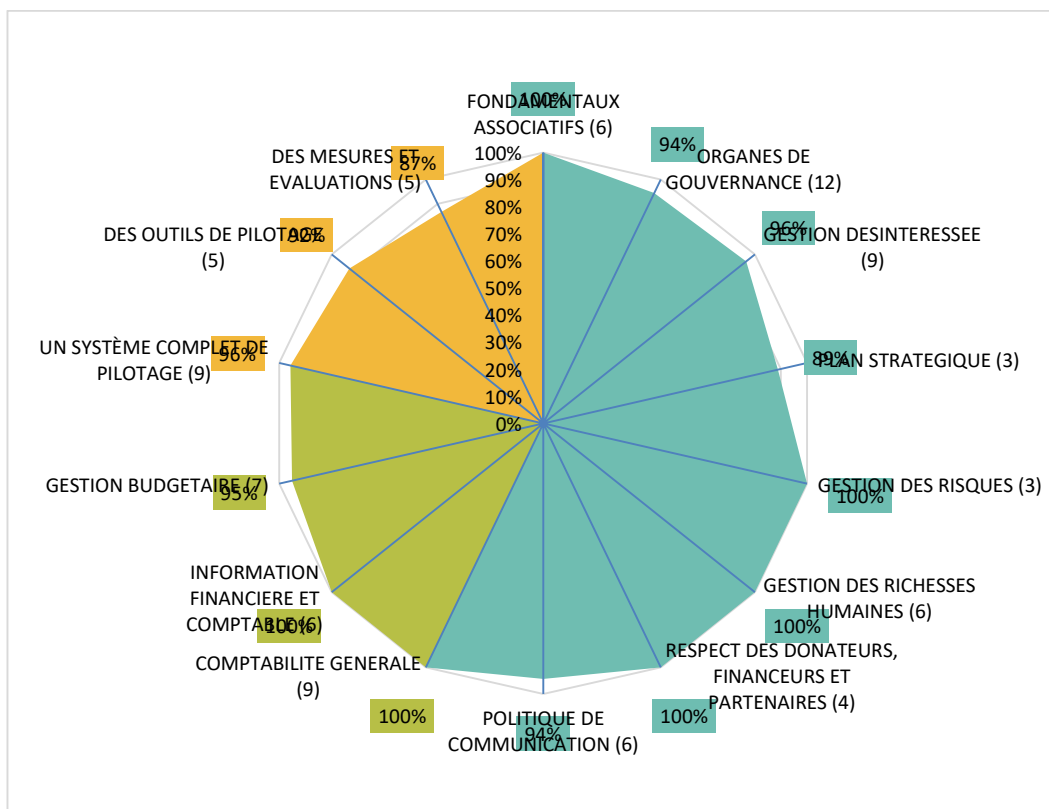
5. Conclusions de l'analyse

5.1. Graphiques de situation

2021



2025



5.2. Points forts

- Un savoir-faire unique dans le champ associatif et le transport aérien : les solutions proposées pour la prise en charge de passagers et de fret permettent à ASF de rendre possible les missions d'autres acteurs associatifs.
- L'engagement de partenaires puissants dans l'industrie aérienne (Air France, Aéroports de Paris, Boeing...) renforce et garantit la pérennité des missions assumées.
- Lauréat de l'appel à projet « innovation humanitaire » (ministère de l'Europe et des Affaires étrangères), ASF expérimente l'utilisation de drones cargos pour de nouveaux modes d'intervention. Pour surmonter les difficultés d'accès aux zones de conflits et avec la coopération d'une nouvelle ONG (Atlas logistique / Handicap international), ce projet bénéficie d'une aide financière du ministère.
- Savoir-faire, diversité des modes d'action, partenaires engagés sont des atouts pour mobiliser un vaste réseau de personnes issues du transport aérien (salariés, mécénat de compétences, bénévoles). Pilotage, accompagnement de personnes fragiles, accueil et partage d'expérience, contributions en nature ou financières, il y a une fierté à s'impliquer chez ASF, dans la tradition de l'Aéropostale quand le transport aérien était une aventure !
- La qualité des personnes engagées, les expertises qui trouvent à s'investir dans des projets très diversifiés, contribuent au haut niveau des projets, à leur renouvellement et à leur développement.
- La forte agilité et la qualité des contributions assurent une grande réactivité pour faire face aux aléas et aux difficultés rencontrées (lancement d'opérations de mécénat, diners des donateurs, vente aux enchères...). ASF fait preuve d'une réelle résilience pour compenser les pertes de la mission « Avions » et renouveler ses sources de financement.
- La communication s'appuie sur de nombreux événements mobilisateurs, les résultats prometteurs de nouvelles activités, des parrains prestigieux : Anggun et Thomas Pesquet.

5.3. Points de vigilance

- La professionnalisation de la gestion dans des missions dont les opérations sont peu comparables bouscule le pilotage de l'ensemble et les équilibres internes de l'association.
- Le renouvellement des modes d'action de la mission phare, mission « Avions », constitue un risque économique et en termes de communication.

5.4. Avis général à l'issue de l'accompagnement

Un renouvellement de label mené dans la ligne du plan de travail établi après le label précédent, sous la contrainte d'événements et d'aléas qui induisent de nouveaux impératifs stratégiques :

- De nouvelles orientations sont redéfinies, mission par mission, et se combinent avec un renouvellement des activités qui dessine aussi une évolution plus grand public.
- La politique de communication se renouvelle, pour intégrer ces évolutions, pour garantir la mobilisation des contributeurs et diversifier les sources de financement.
- Ces circonstances cumulées et les réponses apportées jusqu'ici induisent une mise à jour profonde du plan stratégique. Le chemin d'un nouvel équilibre, de chaque et entre toutes les activités, reste à parcourir.
- La relance du comité d'audit est l'autre point majeur de progression, les travaux menés en début de période d'optimisation témoignent des progrès encore possibles sur plusieurs axes. Il conviendra de rester vigilant pour que soit favorisée la poursuite de la professionnalisation des pratiques, formalisation et documentation, dans une structure qui reste de petite taille.
- Au plan de la gouvernance, comme de l'organisation interne et de la gestion des équipes, l'amélioration continue des fonctionnements aura contribué à la réorientation d'activités sans dégradation ni risque majeur, avec des perspectives déjà encourageantes.

La résilience dont témoigne ASF aujourd'hui, après la suspension du CTA et la perte du contrat UNHAS, confirme la capacité de l'association à se renouveler, à poursuivre son développement tant en termes d'activités que de nouveaux financements à rechercher.

ASF bénéficie de sa forte notoriété dans le secteur humanitaire et social où l'association tient un rôle essentiel. Ses équipes sont consistantes, passionnées et compétentes, elles ont bien intégré la démarche d'amélioration continue encouragée par IDEAS. La dépendance relative vis-à-vis d'Air France et d'ADP est, en même temps, un atout et une dépendance (!). Toutefois, la reconnaissance par l'écosystème est un atout majeur pour la suite (le renouvellement du CTA également).

Livrables attendus en fin de phase de renouvellement

1. Rapport de renouvellement des conseillers
2. Fichier des 90 Bonnes Pratiques à jour et partagé avec l'organisme accompagné (n'est pas communiqué au Comité Label)
3. Statuts si modifiés depuis dernier label
4. Projet associatif
5. Plan stratégique
6. Cartographie des parties prenantes
7. Cartographie des risques mise à jour (non-communicé au CL mais travaux décrits dans le rapport des conseillers)
8. Comité d'audit : bilans de fin d'année et/ou comptes-rendus des réunions (non-communicés au CL)
9. Rapports du CAC sur les comptes annuels (incluant CROD et CER si appel à la GP) et Rapport spécial (sauf fondations RUP)
10. Rapport annuel (moral, d'activités et financier)
11. Rapport d'évaluation ou de mesure d'impact
12. Autres (si pertinent)