

CONFIDENTIEL

UNICEF France
SIRET : 784 671 695 00087
RAPPORT DU CONTROLEUR EXTERNE PRELIMINAIRE A LA
CANDIDATURE DU LABEL IDEAS ACCOMPAGNE DE
L'ATTESTATION DE L'EXPERT- COMPTABLE

Mai 2025

A Sainte-Geneviève-des-Bois, le 16 mai 2025

Madame la Présidente,
Madame la Directrice Générale,
Madame la Coordinatrice Générale de la Direction Générale,

En notre qualité d'expert-comptable et en réponse à votre demande, nous avons procédé, selon les procédures convenues dans notre lettre de mission 1^{er} avril 2025, à la vérification de la conformité avec le référentiel IDEAS des Bonnes Pratiques de votre association en matière de gouvernance, de finances et de pilotage & évaluation. Cette vérification externe indépendante est un préalable à la labellisation de votre organisation par IDEAS.

Les informations sur les pratiques actuelles de gestion de votre association nous ont été communiquées par vos soins.

Notre intervention, qui ne constitue ni un audit de comptes ni un examen limité, a été effectuée selon les normes professionnelles du Conseil National de l'Ordre des experts-comptables dans le cadre des procédures convenues.

Nos travaux ont consisté à constater l'existence de dispositifs ou de procédures et, dans la mesure du possible, à vérifier, par la lecture de documents ou par entretien, le fonctionnement effectif de ces dispositifs ou de ces procédures, de façon à pouvoir attester la conformité de ces pratiques de gestion avec le référentiel IDEAS.

Nos travaux sont résumés dans le tableau ci-joint « Tableau de suivi des Bonnes Pratiques IDEAS », étant entendu que nous ne nous prononçons pas sur le contenu du plan stratégique ni sur l'exhaustivité de la liste des risques inventoriés dans la cartographie des risques.

Pour chacune des 90 Bonnes Pratiques retenues par IDEAS ce tableau indique, après la formulation de nos commentaires :

- Si la Bonne Pratique existe et est documentée ;
- Si la Bonne Pratique est à perfectionner et/ou à documenter ;
- Si la Bonne Pratique est naissante ;
- Si la Bonne Pratique n'existe pas ;
- Si la Bonne Pratique n'est pas applicable.

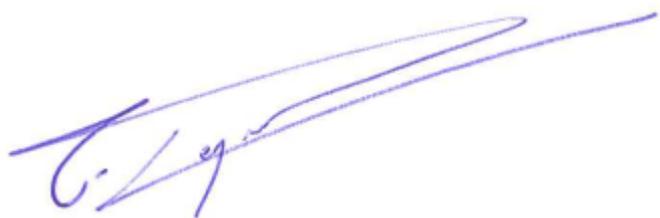
Nous vous faisons part ci-après de quelques observations relatives à notre mission, sur certains indicateurs pouvant faire l'objet d'améliorations :

L'association est consciente des progrès à réaliser pour sa mesure d'impact de ses actions afin de mieux les piloter, les démontrer et s'améliorer en conséquence.

Veillez agréer, Mesdames, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

A Sainte-Geneviève-des-Bois, le 16 mai 2025

Gérard LEJEUNE
Expert-comptable

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'G. Lejeune', with a long horizontal flourish extending to the right.

I. TABLEAU DE SUIVI DES 90 BONNES PRATIQUES IDEAS

Page de référence du guide	Objectifs G 1 2 3	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires	Documents consultés	Remarques / Pistes d'amélioration
Page de référence du guide	Objectif G1 – DES FONDAMENTAUX ASSOCIATIFS CLAIREMENT DÉFINIS ET SUIVIS	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires		

- 11 Un projet associatif clair et cohérent – G1.1
- 12 Une charte d'éthique/ de déontologie – G1.2
- 12 Des activités conformes au projet associatif et à la charte d'éthique / de déontologie – G1.3

G1.1 UN PROJET ASSOCIATIF CLAIR ET COHERENT
Le projet associatif présente ce qu'est l'entité

Vision – Mission – Valeurs

11	BP1	Le projet associatif présente la vision, la mission les valeurs aux parties prenantes. Son élaboration est collaborative.	X				Le projet associatif existe bien et est suffisamment documenté. Il présente effectivement la vision, la mission, les valeurs aux parties prenantes. Son élaboration est collaborative. On y retrouve les valeurs fondatrices de l'association et ses actions bien détaillées, Le projet associatif est collaboratif dans la mesure où il réunit un certain nombre d'acteurs autour de celui-ci.	Projet associatif	
----	-----	---	---	--	--	--	---	-------------------	--

Statuts

11	BP2	Le projet associatif et les statuts de l'entité sont en cohérence.	X				Les statuts fournis ont été adoptés par l'assemblée générale et par le conseil d'administration, ils existent bien et sont suffisamment documentés. Ils sont bien établis en conformité avec le projet associatif de l'UNICEF. Les moyens d'action sont en phase avec les missions de UNICEF. Il existe par ailleurs des procédures internes assez rigoureuses permettant de prévenir les éventuelles situations de conflit d'intérêt et fournissant la marche à suivre afin de s'en prémunir. En définitive, les statuts sont assez exhaustifs et précis.	Projet associatif et Statuts	
----	-----	--	---	--	--	--	--	------------------------------	--

Cartographie des parties prenantes

11	BP3	L'entité établit une cartographie de ses parties prenantes internes et externes (bénévoles, personnes en mécénat de compétences, salariés, adhérents, donateurs et prospects, bénéficiaires, financeurs, ...) , en veillant à la protection des données à caractère personnel conformément à la réglementation en vigueur.	X				L'entité a établi une cartographie complète de ses parties prenantes, tant internes qu'externes, en veillant au respect de la réglementation en vigueur en matière de protection des données à caractère personnel. Cette cartographie intègre également l'analyse des intérêts et du niveau d'influence associés à chaque mission, permettant ainsi une gestion plus stratégique des relations et des enjeux.	Cartographie des parties prenantes	
----	-----	--	---	--	--	--	--	------------------------------------	--

G 1.2 UNE CHARTE D'ETHIQUE/ DE DEONTOLOGIE
 Une charte explicitant les modes de relations de l'entité avec les parties prenantes

12	BP4	L'organe collégial d'administration rédige et met en œuvre une charte qui : - rappelle la vision, les valeurs et les missions présentées dans le projet associatif ; - explicite les modes de relations et les engagements réciproques entre l'entité et ses parties prenantes; - pour les entités tête de réseau , définit les engagements réciproques avec ces entités d'un même réseau.	x					Il existe bien une charte d'éthique propre à l'association UNICEF (existence). Elle rappelle bien les engagements, les valeurs, les exigences et l'ensemble des garanties de prises par l'association. On y retrouve également les divers engagements réciproques entre l'entité et ses parties prenantes de nature sociétale, associative et éthique (juridique), constituant l'éthique partenariale de l'association.	Charte éthique	
----	-----	---	---	--	--	--	--	---	----------------	--

G 1.3 DES ACTIVITES CONFORMES AU PROJET ASSOCIATIF ET A LA CHARTE

12	BP5	Les activités de l'entité sont cohérentes avec le projet associatif.	x					Les activités sont bien en cohérence directe avec le projet associatif.	Rapports d'activité / Projet associatif	
12	BP6	Les activités de l'entité respectent les modes de relations et engagements réciproques énoncés dans la charte d'éthique/de déontologie	x					Les activités de l'entité sont bien en adéquation avec les relations et les engagements réciproques avec les parties prenantes.	Rapports d'activité / Charte d'éthique	

Page de référence du guide	Objectif G2 – DES ORGANES DE GOUVERNANCE AU FONCTIONNEMENT EFFECTIF	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires		
----------------------------	---	--------------------------	--	---------------	--------------	-----	--------------	--	--

- 14 Un organe collégial d'administration qui élabore et met en œuvre - G2.1
- 15 Un dispositif de contrôle interne structuré - G2.2
- 15 Un contrôle externe - G2.3
- 16 Un organe délibérant qui approuve et contrôle- G2.4

G2.1 UN ORGANE COLLÉGIAL D'ADMINISTRATION QUI ÉLABORE ET MET EN ŒUVRE
 Un organe collégial d'administration conscient des enjeux stratégiques qui élabore, propose, pilote la mise en œuvre

14	BP7	L'entité assure le renouvellement de ses administrateurs personnes physiques. Elle s'organise selon les principes suivants : - l'appréciation ou la sollicitation des candidatures se fait sur la base des compétences diversifiées, des disponibilités, de l'adhésion aux valeurs, - limitation statutaire pour la durée cumulée des mandats.	x					« UNICEF choisit ses administrateurs parmi ses membres qui sont à jour de leur cotisation et ils doivent constituer un dossier dont les modalités sont définies au règlement intérieur, ils doivent être âgés de minimum 21 ans et de maximum 75 ans. Tous les administrateurs sortants sont rééligibles pour trois autres mandats successifs ou non. Le renouvellement des membres du CA élus par l'AG a lieu par 1/3 chaque année (article 14 des statuts : Election et composition) » Dans la pratique l'UNICEF choisit ses administrateurs qui doivent adhérer.	Statuts	
----	-----	--	---	--	--	--	--	--	---------	--

14	BP8	Un fonctionnement effectif de l'organe collégial d'administration par - une participation active des administrateurs, - un (ou plusieurs) comités(s) spécialisé(s) (d'administrateurs et autres) aux rôles et mode de fonctionnement validés par l'organe collégial d'administration , préparent les dossiers pour éclairer les décisions; - un respect des critères de fréquence des réunions et d'assiduité des membres administrateurs ou dirigeants, - un envoi d'un dossier avant la réunion de l'organe collégial d'administration, - une évaluation annuelle collégiale de son fonctionnement.	x					L'organe collégial d'administration fonctionne de manière effective, avec une participation active de ses membres. Même en cas d'indisponibilité, les administrateurs recourent, lorsque cela est nécessaire, à la délégation de pouvoir au bénéfice de la direction générale, conformément aux dispositions statutaires. Les statuts précisent également que les membres du Conseil d'administration ont l'obligation d'assister aux réunions, sauf empêchement dûment excusé au préalable.	PV du CA / Statuts	
----	-----	--	---	--	--	--	--	---	--------------------	--

G2.2 UN DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE STRUCTURE
 Un dispositif de contrôle interne adapté, défini par l'organe collégial d'administration et audité par un comité spécialisé.

15	BP9	L'organe collégial d'administration définit un dispositif de contrôle interne - en cohérence avec les délégations de pouvoirs données, - et ayant pour mission de lui donner une assurance raisonnable que : o les activités sont menées dans le respect de ses valeurs et de sa mission sociale, o les risques identifiés sont globalement maîtrisés (La gestion des risques est détaillée en Objectif G5).		x					Le contrôle interne est bien exercé à tous les différents niveaux de la hiérarchie. Chaque Directeur est responsable du contrôle interne inhérent à sa Direction. Un contrôle précis est mené par l'auditeur interne. De plus, le CAC ainsi que les contrôleurs externes viennent ajouter une couche supplémentaire de sécurité interne. Par ailleurs, les procédures sont en cours de formalisation.	Contrôle interne / Entretien avec l'association	
15	BP10	L'organe collégial d'administration nomme un Comité spécialisé chargé de vérifier la réalité du contrôle interne, il rapporte à l'organe collégial d'administration. Il comprend au moins une personne qualifiée indépendante de l'entité. Les salariés et le Président n'en font pas partie.		x					En préambule, nous rappelons que l'article 24 des statuts stipule que « Le Comité d'audit, de gouvernance et d'éthique émet des avis à l'intention du bureau et du conseil d'administration sur les sujets de contrôle interne et externe des comptes, de gestion des risques, des placements financiers, de gouvernance et d'éthique. ». Les autres exigences avancées par la bonne pratique sont bien respectées.	CR CAGE_05 mars 2024 / Statuts	

G2.3 UN CONTRÔLE EXTERNE
 Commissaire aux comptes

15	BP11	L'entité se dote d'un commissaire aux comptes quelle que soit sa taille.		x					L'association dispose bien d'un commissaire aux comptes qui a certifié sans réserve les comptes annuels des 3 années portées à notre connaissance.	Rapports du CAC des 3 années	
15	BP12	Le président mandate le Comité spécialisé en charge du contrôle interne de suivre les recommandations du commissaire aux comptes notamment sur le contrôle interne.		x					Un effort conséquent de rattrapage a été entrepris en matière de suivi des recommandations liées au contrôle interne. Bien que certaines carences aient été constatées, l'équipe d'audit interne s'est pleinement mobilisée pour corriger les insuffisances et renforcer la fiabilité du dispositif de contrôle. Un progrès notable a également été réalisé dans la prise en compte des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes (CAC). Par ailleurs, l'association s'efforce désormais de créer des synergies entre les différentes parties prenantes impliquées dans le contrôle interne, dans une logique de coordination et d'amélioration continue.	PrinciplesGoodGovernance_2020 / Entretien avec l'association	

								Enfin, l'audit interne a su tirer les enseignements des erreurs passées pour mettre en œuvre des pratiques plus robustes et mieux structurées.	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

G2.4 UN ORGANE DELIBERANT QUI APPROUVE ET CONTRÔLE
 Une recherche de participation active des adhérents (ou des administrateurs pour les fondations) pour assurer la qualité de la prise de décision par un organe délibérant informé qui approuve, amende ou rejette, et contrôle.

16	BPI3	Les statuts limitent le cumul des procurations.	X					L'article 9 des Statuts stipulent que chaque membre ne peut détenir plus de trois procurations.	Statuts
----	------	---	---	--	--	--	--	---	---------

16	BPI4	Le secrétariat des réunions de l'organe délibérant est assuré formellement.	X					Le secrétariat des réunions de l'organe délibérant est assuré formellement (cf. PV transmis)	PV AG
----	------	---	---	--	--	--	--	--	-------

16	BPI5	S'il existe un quorum statutaire, l'entité s'organise pour que la participation à la réunion de l'organe délibérant soit suffisante afin que ce quorum soit atteint à la première convocation.	X					L'article 12 des statuts indique qu'un dixième des membres de l'AG doit être présent pour atteindre le quorum et l'article 16 des statuts indique qu'un tiers du CA doit être présent.	Statuts
----	------	--	---	--	--	--	--	--	---------

16	BPI6	Le vote à distance (par correspondance ou Internet) est organisé pour permettre l'expression du plus grand nombre. (Association de plus de 50 membres).		X				Lors de l'Assemblée Générale, les votants utilisent un boîtier de vote électronique. Par ailleurs, les adhérents peuvent également recourir au vote électronique lors des assemblées plénières via la plateforme EasyQuorum. Toutefois, notre principale interlocutrice souligne que l'association continue de fonctionner sur la base d'un règlement intérieur devenu obsolète, alors même qu'un nouveau règlement intérieur, plus moderne et intégrant notamment la possibilité de vote à distance, a été rédigé en 2021. Ce nouveau règlement intérieur n'a cependant pas encore été déposé auprès du ministère de l'Intérieur, ce qui limite sa portée juridique et son application officielle à ce jour.	Statuts / Règlement intérieur / CR de réunion
----	------	---	--	---	--	--	--	---	---

16	BPI7	Les rapports (y compris du Commissaire aux Comptes), comptes et projets des résolutions (dont nouveaux administrateurs) sont diffusés au moins 15 jours en amont de la réunion de l'organe délibérant.	X					Cette règle est parfaitement respectée si l'on se fie aux dates des différents documents. Aucun élément ne semble contredire ce principe.	Rapport du CAC / PV du CA 2024
----	------	--	---	--	--	--	--	---	--------------------------------

16	BP18	Le rapport annuel présenté par la direction générale à l'organe délibérant aborde la mise en œuvre du plan stratégique et plus particulièrement les projets dans le domaine de la Responsabilité Sociétale.		x					Parmi les enjeux clés identifiés pour l'année 2024, la Directrice Générale a souligné l'échéance prochaine du plan stratégique actuellement en vigueur. À cette occasion, elle a rappelé les grandes orientations stratégiques à venir, tout en mettant en lumière les projets sociétaux portés par l'association. Ces priorités incluent notamment : <ul style="list-style-type: none"> • La poursuite de la mission d'influence auprès des parties prenantes institutionnelles, • Le renforcement de l'action de terrain, en s'appuyant sur le maillage actif de bénévoles, • Et l'adaptation des actions aux évolutions du contexte social et réglementaire. 	Rapport annuel 2023 UNICEF	
----	------	---	--	---	--	--	--	--	---	----------------------------	--

Page de référence du guide	Objectif G3 – UNE GESTION DÉSINTÉRESSÉE ET TRANSPARENTE, UN ENCADREMENT DES ACTIVITÉS LUCRATIVES	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires		
----------------------------	--	--------------------------	--	---------------	--------------	-----	--------------	--	--

- 18 Une gestion désintéressée et transparente – G3.1
- 20 Un encadrement du cumul d'un emploi rémunéré et d'une fonction d'administrateur au sein de l'entité – G3.2
- 20 Un encadrement des activités lucratives – G3.3

G3.1 UNE GESTION DESINTERESSEE ET TRANSPARENTE
Une administration à titre bénévole dans le respect des tolérances juridiques et fiscales

18	BP19	L'entité est administrée à titre bénévole par des personnes n'ayant elles-mêmes ou par personne interposée, aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats de l'entité.		x					" L'organisation est administrée de manière à assurer le pilotage de ses activités et le désintéressement de ses acteurs." (Principe du I. Gouvernance). D'ailleurs, ce principe est particulièrement scruté et surveillé par l'association et ses comités compétents en la matière.	Rapport triennal - UNICEF 2024 / Statut / RI	
----	------	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--

Absence de distribution d'excédents et de distribution d'actifs aux membres et aux dirigeants (directement ou indirectement)

18	BP20	L'entité ne procède à aucune distribution directe ou indirecte d'excédents, sous quelque forme que ce soit. Les membres de l'entité ou leurs		x					L'association ne procède à aucune distribution directe ou indirecte d'excédents comme peuvent	Rapports CAC / PV d'AG	
----	------	--	--	---	--	--	--	--	---	------------------------	--

	ayant droit ne peuvent pas être déclarés attributaires d'une part quelconque de l'actif, sous réserve du droit de reprise des apports.						en témoigner les comptes et les PV d'AG d'affectation des résultats.		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Un encadrement et contrôle des frais des dirigeants et administrateurs

18	BP21	Les frais des dirigeants élus et non élus sont encadrés et ne sont pas l'occasion de rémunérations indirectes : - ils sont appuyés de pièces justificatives et sont soumis à une procédure, - cette procédure, qui écarte notamment les dépenses somptuaires et celles hors de l'activité sociale, est placée sous le contrôle du comité spécialisé chargé de vérifier la réalité du contrôle interne.	x				Il existe une procédure rigoureuse encadrant les notes de frais. "L'avance de frais devra être justifiée dans un délai de 1 semaine après le retour sur site (en tenant compte de la présence du N+1). Les frais doivent être justifiés par des documents originaux au nom du bénéficiaire et/ou d'UNICEF France accompagnés par le formulaire « Notes de Frais ». Passé ce délai, le montant et l'état de remboursement de l'avance seront transmis à la direction des ressources humaines.". L'article 18 des statuts stipule que les remboursements de frais sont possibles et les administrateurs ne peuvent bénéficier d'une quelconque rétribution.	Procédure note de frais / Statuts	
----	------	--	---	--	--	--	---	-----------------------------------	--

En lien avec la Charte d'Ethique, mise en place et respect d'une procédure d'autorisation préalable des conventions passées avec les membres des organes d'administration ou de direction ou membre de comités spécialisés éventuellement constitués (comité scientifique, comité Rh, comité communication...)

19	BP22	Les dirigeants communiquent à l'entité la liste de toute autre entité dans laquelle ils exercent des fonctions d'administration ou de direction.	x				Un exemple d'attestation sur l'honneur nous a été communiqué. Notre interlocutrice en charge du contrôle interne nous a affirmé que les dirigeants signent un document pour prévenir les situations de conflit d'intérêt le lendemain de leur nomination.	Attestation des administrateurs - Conventions réglementées	
----	------	--	---	--	--	--	---	--	--

19	BP23	Les conventions (achats, financements, autres) avec les dirigeants ou toute entité liée aux dirigeants font l'objet d'une procédure préalable de l'organe collégial d'administration dans les formes et conditions légales. Les conventions entre entités d'un même réseau sont concernées par cette procédure.	x				La procédure d'achat prévoit que chaque membre du CODIR ainsi que les managers doivent remplir un formulaire de déclaration de conflits d'intérêts tous les 3 ans, afin d'identifier des conflits d'intérêts potentiels. De plus, au moment de l'achat, chaque salarié à l'origine de l'achat atteste sur l'honneur ne pas être en situation de conflit d'intérêt dans le cadre de la réalisation de cet achat.	Procédure d'achat	
----	------	---	---	--	--	--	---	-------------------	--

19	BP24	Le rapport spécial sur les conventions réglementées rédigé par le Commissaire aux comptes s'appuie sur la liste (à jour) des entités dans lesquelles les dirigeants exercent des fonctions d'Administration ou de Direction ainsi que sur la liste des conventions nouvelles et celles poursuivant leurs effets.	x				Le commissaire aux comptes procède bien aux vérifications spécifiques en matière de convention réglementée en s'appuyant sur ces listes précises.	Attestation des administrateurs - Rapport spécial sur les Conventions réglementées	
----	------	--	---	--	--	--	---	--	--

G3.2 UN ENCADREMENT DU CUMUL D'UN EMPLOI REMUNERE ET D'UNE FONCTION D'ADMINISTRATEUR AU SEIN DE L'ENTITE
 Un contrôle de l'existence d'une fonction distincte effective. Accord préalable de l'organe collégial d'administration.

20	BP25	Le cumul d'un emploi rémunéré et d'une fonction élective (à l'organe collégial d'administration) est soumis à des conditions spécifiques. La mission doit être définie, distincte des fonctions électives et faire l'objet d'un accord spécifique de l'organe collégial d'administration.	x					Il n'existe pas de procédure spécifique puisque les statuts permettent que 2 salariés soient élus au CA en tant que représentant du personnel. Ils siègent au CA, ont le statut d'administrateur et possède une voix délibérative. Il convient de souligner que cette excellente initiative démocratique est rarissime dans le monde associatif.	
20	BP26	L'effectivité de la mission fait l'objet d'un contrôle (emploi du temps et réalisation des objectifs) par l'organe collégial d'administration ou le comité spécialisé nommé à cet effet.					x		

G3.3 UN ENCADREMENT DES ACTIVITES LUCRATIVES

20	BP27	Les activités à caractère lucratif doivent : - s'inscrire dans la mission sociale et contribuer à son développement, - respecter les règles comptables et fiscales (sectorisation, filialisation, impact des seuils d'exonération) - ne pas être durablement déficitaires, - ne pas être l'occasion de rémunérations indirectes pour les dirigeants.	x					L'association exerce une activité de vente de biens à caractère lucratif, laquelle s'inscrit néanmoins pleinement dans sa mission sociale et contribue à son développement. Les règles comptables et fiscales applicables, notamment en matière de sectorisation, sont rigoureusement respectées : un secteur fiscal distinct a été créé, avec l'application d'un coefficient d'assujettissement à la TVA propre à ce secteur. Par ailleurs, l'association s'acquitte de l'impôt sur les sociétés (IS) au titre de cette activité lucrative. Un compte de résultat spécifique à ce secteur fiscal figure en annexe du rapport du commissaire aux comptes, en page 26 du RCA.	Rapport du CAC / Note sur la sectorisation
----	------	--	---	--	--	--	--	--	--

Page de référence du guide	Objectifs G 4 5 6	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissant e	N'existe pas	N/A	Commentaires	Documents consultés	Remarques / Pistes d'amélioration
Page de référence du guide	Objectif G4 – UN PLAN STRATÉGIQUE À MOYEN TERME RÉFLÉCHI	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissant e	N'existe pas	N/A	Commentaires		

Un plan stratégique à moyen terme (3 – 5 ans)

22	BP28	<p>Existence d'un document de planification stratégique.</p> <p>Déoulant du projet associatif, il s'organise en référence à la vision, la mission et les valeurs formulées dans le projet afin de tendre à sa réalisation ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explicitant le modèle socio économique sur lequel repose l'entité, - Définissant des objectifs stratégiques, il les décline en projets opérationnels pour leur réalisation, - Incluant les thèmes de Responsabilité Sociétale et la référence aux objectifs de développement durable sur lesquels l'entité choisit de s'engager, - Tenant compte des risques stratégiques, sectoriels et environnementaux propres à l'entité, - Il est établi en connaissance des attentes des parties prenantes pour : <ul style="list-style-type: none"> • L'identification des besoins, • L'élaboration (ou l'amélioration) des actions et les modalités de mise en œuvre. • Initier la démarche de mesure d'impact 	x					<p>Le plan stratégique adopté le 02 février 2022 par l'AG existe bien et concerne les années 2022-2025. Il est aligné aux différentes dispositions du projet associatif. Il rappelle les valeurs, missions, responsabilité sociale et environnementale, le FFOM des activités, les besoins, les objectifs stratégiques. Il rappelle bien la stratégie de l'association.</p>	Plan stratégique	
----	------	--	---	--	--	--	--	---	------------------	--

23 BP29	Un plan stratégique élaboré avec les équipes pour y apporter des ajustements nécessaires puis approuvé par l'organe collégial d'administration, présenté à l'organe délibérant.	x				Il ressort de nos échanges avec notre principale interlocutrice que l'élaboration du plan stratégique est un projet conduit collégialement en interne avec les directeurs et les équipes. L'association est d'ailleurs en pleine planification du prochain plan quinquennal 2026 -2030. Un atelier d'une journée avec les administrateurs (l'atelier a eu lieu mardi 29) s'est tenu, ce qui est une première pour l'association. Un prochain atelier est prévu avec les élus territoriaux avant l'AG le 26 juin. Elle ajoute que la planification stratégique fait l'objet d'un processus spécifique coordonnée par notre analyste stratégique. Une fois rédigé, il est présenté et soumis à validation du CA et sa revue présentée chaque année (bureau de novembre et décembre + CA de décembre). Le JSP (document au format de l'Unicef international) est validé par la Présidente, la DG d'UNICEF France ainsi que la Direction de Genève (branche financière de l'UNICEF International).	Plan stratégique	
23 BP30	Un plan stratégique piloté dans sa mise en œuvre et son suivi par le bureau de l'organe collégial d'administration, guide l'action de l'entité à tous les niveaux.	x				Adopté également le 02 février 2022 par l'AG est articulé en TDB, planning et axé sur 3 objectifs.	TDB et plan stratégique	

Page de référence du guide	Objectif G5 – UNE POLITIQUE DYNAMIQUE DE GESTION DES RISQUES	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissant e	N'existe pas	N/A	Commentaires			
25	Une méthodologie adaptée – G5.1									
25	Elaboration d'une procédure de gestion de crise – G5.2									
	G5.1 UNE METHODOLOGIE ADAPTEE Maîtrise des risques Recensement et évaluation au moyen d'une cartographie périodiquement actualisée									
25	BP31 L'entité élabore collaborativement et met à jour la liste des principaux risques auxquels elle est confrontée à court et moyen terme. Elle en évalue la criticité en termes d'impact et de probabilité. Lorsqu'aucun changement n'est intervenu, la mise à jour est effectuée au minimum tous les 3 ans.	x					La matrice des risques qui nous a été communiquée présente une méthodologie rigoureuse de recensement. Pour chaque risque identifié, sont précisés : la cause, un marqueur de criticité, la probabilité de survenance ainsi qu'une appréciation de l'impact potentiel. Le registre des risques est correctement tenu et les éléments qui y figurent sont parfaitement documentés, conformément aux bonnes pratiques observées. Il convient de rappeler que les orientations stratégiques, le suivi des résultats, la mise en œuvre des moyens nécessaires, les résultats financiers ainsi que la cartographie des risques font l'objet d'un traitement régulier par le Bureau et le Conseil d'administration. Les travaux de ces instances sont nourris par ceux du Comité d'Audit, de Gestion et d'Éthique (CAGE), qui rend des avis à leur attention sur des thématiques clés telles que : le contrôle interne et externe des comptes, la gestion des risques, les placements financiers, la gouvernance et l'éthique. Il en résulte que les principaux risques auxquels l'association est exposée sont identifiés, analysés et appréciés de manière collégiale. À noter également l'implication active des élus territoriaux dans le processus de recensement, ce qui renforce encore la pertinence et la portée de la démarche.	Matrice des risques 2023 / Risque principaux 2023 et plans d'actions / Rapport Triennal		
	Politique active de prévention ou de maîtrise des risques validée et suivie par l'organe collégial d'administration									
25	BP32 L'entité met en œuvre les plans d'actions, les procédures internes et les contrôles aptes à prévenir les principaux risques identifiés et à en réduire leurs impacts.	x					Face aux risques inventoriés par la structure, l'association déploie bien des plans d'actions concrets pour l'année suivante en accord avec les procédures internes en vigueur.	Risques principaux 2023 et plan d'actions 2024		

G5.2 ELABORATION D'UNE PROCEDURE DE GESTION DE CRISE

25	BP33	L'entité élabore des scénarii de gestion de crise sur les risques majeurs auxquels elle est particulièrement exposée, et qui le nécessitent. Ils incluent si nécessaire un volet « communication de crise ».	X					UNICEF élabore bien un plan pour la gestion de crise et dresse une série de scénarii de crise. L'association a ajouté les scénarii liés aux cyberattaques et aux intrusions informatiques en sus des scénarii de crise existants.	Plan de Gestion de Crise	
----	------	--	---	--	--	--	--	---	--------------------------	--

Page de référence du guide	Objectif G6 – UNE POLITIQUE DE GESTION DES RICHESSES HUMAINES INSPIRÉE PAR UNE RECHERCHE D'EXEMPLARITÉ SOCIALE	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissant e	N'existe pas	N/A	Commentaires		
----------------------------	--	--------------------------	--	----------------	--------------	-----	--------------	--	--

- 27 Une répartition des missions, des compétences et des pouvoirs – G6.1
- 28 Une gestion guidée par la recherche de la qualité des conditions d'emploi et du développement - G6.2 des personnes – G6.2
- 29 Une politique salariale et de rémunération définie par l'organe collégial d'administration – G6.3

G6.1 Une répartition des missions, des compétences et des pouvoirs
 Les missions sont réparties en fonction des compétences des personnes et l'attribution des pouvoirs correspond à cette répartition.

27	BP34	L'entité se dote d'une procédure de recrutement avec : - une définition de poste avant toute décision d'embauche de salariés, - pour les cadres, la sélection des candidats faisant l'objet d'une double validation avant toute embauche, - pour les collaborateurs ayant des liens directs ou indirects de nature juridiques, financiers ou autres avec un dirigeant (élu ou salarié), une validation de l'organe collégial d'administration avant toute embauche			X			L'association prévoit de mettre en place une politique de prévention des conflits d'intérêt en matière de gestion sociale. Il existe toutefois une politique de prévention des conflits d'intérêt dans le champ des achats. Elle prévoit également de réformer le dispositif de contrôle interne ayant trait à la gestion sociale et de la paie.	PROCESS RH Recrutement / Entretien	
----	------	---	--	--	---	--	--	--	--	--

27	BP35	<p>L'entité dispose d'une description de son organisation du travail avec</p> <ul style="list-style-type: none"> - définition des missions entre salariés, bénévoles et volontaires, - organigramme(s) à jour décrivant la répartition des responsabilités, - délégations de pouvoirs établies en cohérence avec l'organigramme, les statuts et, s'il y a lieu, le règlement intérieur. , 	x				<p>UNICEF dispose bien d'un organigramme à jour (du 21/03/2025) ainsi qu'une fiche expliquant les missions de chaque salariés, bénévoles, ... Une organisation rigoureuse des délégations de pouvoirs a bien été mise en place. Un récapitulatif des délégations de pouvoirs nous a été remis et constitue une excellente synthèse des délégations existantes. Il est important de noter que l'association poursuit un grand chantier de refonte des délégations de pouvoirs. L'infographie de l'écosystème humain détaille les engagements des différentes parties prenantes de l'association.</p>	Organigramme 03-2025 / Infographies Ecosystème humain /	
27	BP36	<p>Les nominations des membres du comité de direction et des comités spécialisés font l'objet d'un aval de l'organe collégial d'administration.</p>	x				<p>À la lecture des procès-verbaux en notre possession, il apparaît que le renouvellement et la désignation des membres des comités doivent être soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Concernant les membres du Comité de direction (CODIR), nos échanges avec notre principale interlocutrice ont permis de préciser que le processus de recrutement des directeurs obéit à des modalités spécifiques.</p> <p>Ainsi, le recrutement du Directeur général est suivi par un comité dédié composé d'administrateurs, avec une validation finale assurée par l'UNICEF International.</p> <p>Pour les postes à responsabilité au sein de la direction :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le domaine de la collecte, les candidats sont également rencontrés par l'UNICEF International, qui émet une recommandation au Directeur général. - Pour les fonctions financières, le processus comprend une audition par le trésorier ainsi qu'un entretien avec le président du CAGE. 	Statuts / Entretien	

G6.2

Une gestion guidée par la recherche de la qualité des conditions d'emploi et du développement des personnes

28	BP37	<p>L'entité dispose de documents décrivant les pratiques de gestion des richesses humaines permettant le développement des compétences de toutes les personnes bénévoles, volontaires et salariées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - charte du bénévolat approuvée par l'organe collégial d'administration - programme de formation pour les bénévoles et les salariés en adéquation avec les projets, - suivi périodique des contributions et besoin de développement : bénévoles et volontaires (forme variable), salariés (entretien), - prévention de toute forme de discrimination dans la sélection et le développement de toutes les personnes. 	X					<p>Il existe bien un plan de développement des compétences (plan de formation) en parfaite adéquation avec les projets à venir. Concernant la prévention contre la discrimination dans le processus de sélection et de développement des individus, le règlement intérieur précise : "Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de nomination ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, telle que définie à l'article 1er de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations...".</p> <p>Des campagnes d'entretien viennent jaloner ce processus. En outre, l'association ne dispose pas de charte de bénévolat à proprement parlé, puisque l'ensemble des membres de l'association adhère tous au projet associatif et à la charte d'éthique. D'ailleurs, tout bénévole est forcément adhérent.</p>	UNICEF France RI employé / Plan de développement des compétences	
28	BP38	<p>L'entité dispose de documents décrivant les pratiques de gestion des richesses humaines respectant les attendus du droit social :</p> <ul style="list-style-type: none"> - application d'une convention collective si étendue (s'imposant à toutes les entités du secteur) - présence et fonctionnement des Instances représentatives de personnel (IRP) - règlement intérieur salarié - santé, sécurité et conditions de travail pour tous : Document Unique d'Évaluation des Risques - prise en compte du droit au télétravail. 	X					<p>Nous avons bien pris connaissance de l'ensemble des documents cités dans la bonne pratique ci-contre. Il existe bien un CSE, pour lequel nous avons pris connaissance des PV du CSE. Nous avons également obtenu le règlement intérieur, le DUERP recensant les risques professionnels ou encore tout document décrivant les pratiques de gestion des richesses humaines.</p>	Règlement intérieur salariés / PV CSE / Accord télétravail / DUERP ...	

G6.3

Une politique salariale et de rémunération définie par l'organe collégial d'administration

29 BP39	L'entité dispose de documents décrivant les pratiques salariales et de rémunération approuvée par l'organe collégial d'administration. Elles sont en cohérence avec les pratiques du secteur d'activités et respectant l'échelle de rémunération de référence (convention collective applicable, à défaut étude de marché ou références du secteur).	x				Il existe bien un accord collectif d'entreprise contenant certaines dispositions relatives à la rémunération. Une grille des salaires propre à la structure nous a également été remise par la Direction de l'association.	Accord collectif entreprise / Grille salaires UNICEF / Rapport annuel unique	
------------	--	---	--	--	--	--	--	--

Page de référence du guide	Objectifs G 7 8	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires	Documents consultés	Remarques / Pistes d'amélioration
Page de référence du guide	Objectif G7- UN RESPECT DES DONATEURS, FINANCEURS ET PARTENAIRES	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires		

- 31 Une déontologie de la recherche de financements et de la collecte – G7.1
- 32 Une déontologie de la relation de partenariats – G7.2
- G7.1 UNE DEONTOLOGIE DE LA RECHERCHE DE FINANCEMENTS ET DE LA COLLECTE
L'organe collégial d'administration organise la définition, le suivi et le contrôle des règles déontologiques et des prescriptions réglementaires de collecte de dons et de recherche de financements.

31	BP40	L'organe collégial d'administration, ou un administrateur ou un comité spécialisé : - définit les principes déontologiques et techniques relatifs à l'organisation de la recherche de financements la collecte et à la communication associée, - explicite le modèle socio-économique de l'entité, - affirme son respect de la protection des données à caractère personnel des donateurs, Ces éléments sont portés à la connaissance des salariés, bénévoles ou prestataires en charge de leur bonne application.	x				Les principes déontologiques et techniques encadrant la recherche de financements, la collecte de fonds et la communication sont clairement exposés sur le site internet de l'association, dans la rubrique dédiée à la transparence financière. D'autres supports viennent également compléter cette information en apportant une vision détaillée des ressources collectées. Dans une logique de conformité et de protection, l'organisation s'est dotée d'une plateforme externalisée de gestion des signalements, dont les fonctionnalités assurent un traitement efficace, confidentiel et conforme à la réglementation sur les données à caractère personnel. Un plan de collecte de fonds est établi chaque année pour l'exercice suivant, et présenté régulièrement aux instances de gouvernance. L'association UNICEF s'attache par ailleurs à sécuriser ses activités de collecte, notamment en consolidant ses partenariats avec des prestataires étrangers, soumis à des procédures rigoureuses de due diligence. Enfin, les contrats liés à l'activité lucrative fiscalisée sont dûment sécurisés, et systématiquement signés électroniquement, afin de prévenir tout risque de fraude.	Dispositif Interne de signalement / Statuts / Site internet	
----	------	---	---	--	--	--	---	---	--

Prise en compte de la volonté des donateurs ou financeurs et des réclamations

31	BP41	L'organe collégial d'administration veille particulièrement aux dispositions visant au respect de la volonté du donateur ou financeur.	x					À la lecture du modèle de convention de mécénat transmis, il apparaît que l'association s'engage formellement à produire un rapport détaillant l'utilisation des fonds versés par le mécène. Par ailleurs, une réunion de bilan peut être organisée à l'issue de la convention, à la demande du mécène, afin d'échanger sur les actions menées et les résultats obtenus. Enfin, l'affectation des dons fait l'objet d'un accord préalable entre l'association et le mécène, garantissant ainsi la transparence et la bonne utilisation des ressources allouées.	Rapport CAGE 2022-2023 / Nom de l'Organisation	
31	BP42	Les réclamations des donateurs sont suivies. Une réponse leur est apportée dans un délai maximal préétabli. Les améliorations qu'elles suggèrent sont étudiées et mises en place si retenues.	x					L'association dispose bien d'un service dédié à la gestion des réclamations donateurs. Elle est notamment évaluée par l'association mère internationale, à l'instar des comités nationaux implantés dans chaque pays. L'association établit aussi un benchmark avec une autre organisation française afin de se surpasser sur ce sujet important. Par ailleurs, l'association recourt à un service de débord téléphonique chez un partenaire en France pour lui permettre de gérer les pics d'activité. Elle dispose également d'un espace donateur qui leur permet de gérer leur compte et d'avoir accès à leurs reçus.	Procédure interne en matière de traitement des réclamations	
G7.2		UNE DEONTOLOGIE DE LA RELATION DE PARTENARIATS L'organe collégial d'administration définit le cadre déontologique aux différentes étapes de la relation avec ses partenaires								
32	BP43	L'organe collégial d'administration : - définit les principes déontologiques de la relation avec ses partenaires, - participe à la construction du projet avec le partenaire, - définit les modalités de l'évaluation du partenariat et en analyse les résultats. Il peut confier ces missions à un administrateur ou un comité spécialisé.	x					"-> ne pas associer notre image à tout partenaire ou prestataire qui ne respecterait pas les valeurs, les principes de l'UNICEF et les droits de l'enfant ; -> établir systématiquement des conventions de partenariat formalisant de façon précise un cadre mutuel de collaboration, protecteur pour les parties -> traiter les partenaires et les prestataires avec respect et courtoisie, même dans l'hypothèse de litiges ou de griefs sur la qualité des produits ou services livrés"	Charte éthique	

Page de référence du guide	Objectif G8 – UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION ANIMÉE PAR UNE VOLONTÉ DE TRANSPARENCE	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires		
	<p>COMMUNICATION AUX PARTIES PRENANTES</p> <p>Vision – Mission – Valeurs et principales activités, les autres fondamentaux et tout autre documents de références sont rappelés dans les supports de communication</p>								
34	<p>BP44</p> <p>Le projet associatif et les missions sociales de l'entité sont rappelés dans ses supports de communication.</p>	x					Que ce soit à travers le site internet ou le dossier de partenariat, les missions sociales de l'association ainsi que son projet associatif sont clairement mis en avant.	Différents supports de communication	
34	<p>BP45</p> <p>Les missions sociales sont utilisées pour individualiser les charges affectées dans les documents comptables. Elles sont clairement explicitées dans l'annexe des comptes annuels selon la réglementation en vigueur.</p>	x					Elles figurent bien dans l'annexe des comptes annuels figurant dans les rapports CAC.	Rapports du CAC (Comité Français pour l'UNICEF)	
34	<p>BP46</p> <p>Les documents de référence (Statuts, rapport annuel et comptes) et les autres informations fondamentales (Projet associatif, Charte(s)) sont facilement accessibles (internet et tout autre canal de diffusion).</p>	x					Ils sont accessibles depuis le site web de l'association,	Site internet UNICEF	
34	<p>BP47</p> <p>Le plan stratégique est résumé dans un document synthétique et fait l'objet d'un partage en interne et d'une communication externe</p> <p>Existence d'une version synthétique du plan, cohérente avec la version source, adaptée à la communication aux principales parties prenantes.</p>	x					Il existe bien un plan stratégique 2022-2025 synthétique	Plan stratégique synthèse	
35	<p>BP48</p> <p>La politique de gestion des risques fait l'objet d'une communication interne</p> <p>Une communication interne adaptée permet à l'ensemble des équipes (bénévoles, volontaires, salariés,) d'être informé des actions de maîtrise des risques mises en œuvre avec leur concours.</p>	x					D'après notre interlocutrice principale, le rapport de gestion des risques est transmis au comité d'audit, au conseil d'administration, aux directeurs et à la tutelle. Les élus locaux, la commission jeunesse et les jeunes ambassadeurs ont été consultés sur les risques futurs. L'association communique aussi ponctuellement avec certaines parties prenantes sensibles sur des sujets plus généraux.	Rapport des gestions des risques / Gestion des risques (PowerPoint)	

- et d'une communication externe aux partenaires

35	BP49	Les partenaires de l'entité sont informés des grandes lignes de sa politique de gestion des risques.	x					L'association communique ces éléments avec le Don en confiance dans le cadre de cette labélisation. En revanche, le rapport de gestion n'est pas communiqué au public.	Entretien	
----	------	--	---	--	--	--	--	--	-----------	--

Page de référence du guide	Objectifs FI 2 3	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires	Documents consultés	Remarques / Pistes d'amélioration
Page de référence du guide	Objectif FI – UNE COMPTABILITÉ GÉNÉRALE RÉGULIÈRE, SINCÈRE ET CONTRIBUTANT A DONNER UNE IMAGE FIDÈLE	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires		

- 40 Organisation comptable – FI.1
- 42 Tenue et traitement comptable – FI.2
- 43 Arrêté des comptes par l'organe habilité – FI.3
- 43 Approbation des comptes par l'organe délibérant – FI.4

FI.1 ORGANISATION COMPTABLE
Une Organisation comptable fiable et conforme respectant les normes de l'Autorité des Normes Comptables (ANC)

40	BP50	L'entité établit des comptes annuels (Bilan, Compte de résultat, Annexe) conformes aux normes en utilisant les trames de présentation préconisées par ces normes. En particulier l'annexe comprend outre les obligations légales toutes les informations nécessaires à la bonne compréhension des comptes.	x				Nous disposons des comptes annuels certifiés pour les trois derniers exercices. Ces comptes ont été certifiés par le commissaire aux comptes (CAC), ce qui renforce leur crédibilité. La certification des comptes 2024 est en cours. L'annexe est complète et détaillée. Par ailleurs, le CAC n'émet aucune observation concernant la sincérité des informations figurant dans le rapport de gestion du conseil d'administration, ni sur leur concordance avec les comptes annuels et les autres documents financiers transmis à l'assemblée générale.	Rapport CAC	
----	------	--	---	--	--	--	---	-------------	--

Un Compte de Résultat par Origine et Destination et un Compte d'Emploi des Ressources exhaustifs et conformes
Pour les entités faisant appel public à la générosité, le Compte de Résultat par Origine et Destination et le Compte d'Emploi des Ressources doivent être tous deux établis avec leur annexes conformément aux textes de l'ANC.

40	BP51		x				Tant le CROD que le CER sont accompagnés d'annexes distinctes, particulièrement détaillées. Cette pratique conforme aux exigences d'IDEAS témoigne du respect des bonnes pratiques en matière de transparence financière.	Rapport CAC Annexes	
----	------	--	---	--	--	--	---	---------------------	--

41	BP52	Des comptes annuels certifiés par le CAC et approuvés par l'organe habilité : - arrêtés par l'organe habilité tel que prévu dans les statuts ou le règlement intérieur - dont les informations financières (rapport de gestion, rapport du trésorier ou rapport financier selon la terminologie retenue par l'entité) sont couvertes par la mission du Commissaire aux comptes qui en vérifie la sincérité et la conformité avec les comptes annuels. - certifiés par le Commissaire aux comptes. - approuvés par l'organe délibérant ou l'organe habilité par les statuts dans les 6 mois suivants la clôture.	X					Les comptes annuels de l'association certifiés par le CAC remplissent bien l'ensemble de ces exigences. Les comptes ont bien été approuvés à l'unanimité des membres de l'AG.	Rapport CAC / PV d'AG d'approbation des comptes annuels	
Cas des entités à structures multiples										
41	BP53	Les entités qui démultiplient leur action au travers de structures juridiques distinctes, associations affiliées ou filiales, établissent selon le cas des comptes combinés ou consolidés. Ils sont approuvés par l'organe délibérant compétent.					X	Il n'existe plus de structure liée à l'association	Entretien	
F1.2 TENUE ET TRAITEMENTS COMPTABLES										
Une tenue comptable et des traitements de qualité.										
42	BP54	Les outils logiciels et matériels de tenue de comptabilité sont adaptés à la taille et à la complexité de l'entité. Ils sont sécurisés et régulièrement mis à jour.	X					La Direction comptable utilisait l'outil QUALIAC depuis 2004. L'association a désormais fait le choix de migrer vers l'outil CEGID.	Entretien	
42	BP55	Le responsable comptable, les personnels comptables et les prestataires extérieurs disposent des compétences techniques nécessaires à la réalisation de leurs tâches.	X					Nous avons pu échanger avec le Responsable des services financiers et n'avons aucun doute quant à sa maîtrise technique, ainsi que celle de ses équipes, pour assurer efficacement leurs missions au quotidien.	Entretien	
42	BP56	La traçabilité entre les écritures et les pièces justificatives est avérée dans les deux sens, y compris dans les comptabilités auxiliaires d'établissements.	X					Nous n'avons pas de réserves à ce sujet.	Comptabilité	

F1.3

ARRETE DES COMPTES PAR L'ORGANE HABILITE

L'organe collégial d'administration (ou habilité), bien informé des enjeux financiers, arrête les comptes annuels.

43 BP57

L'organe collégial d'administration ou l'organe habilité si prévu dans les statuts ou le règlement intérieur procède à l'arrêté des comptes annuels après présentation détaillée par le trésorier et les comités spécialisés (financier et comité chargé de vérifier la réalité du contrôle interne). Il mesure les enjeux. Il est attentif aux remarques éventuelles du Commissaire aux comptes.

X						Nous avons bien pris connaissance du procès-verbal du CA portant sur l'arrêté des comptes 2024 (PV mai 2024).	PV CA arrêté des comptes	
---	--	--	--	--	--	---	--------------------------	--

F1.4

APPROBATION DES COMPTES PAR L'ORGANE DELIBERANT

L'organe délibérant, correctement informé des enjeux financiers de l'organisation, approuve les comptes.

43 BP58

La présentation des comptes à l'organe délibérant se fait avec un souci de pédagogie ; les enjeux financiers sont soulignés.

X						La présentation des comptes annuels par le trésorier à l'AG est réalisée à travers le rapport financier.	Rapport financier UNICEF	
---	--	--	--	--	--	--	--------------------------	--

Page de référence du guide	Objectif F2 – UNE INFORMATION FINANCIÈRE DE QUALITÉ, LISIBLE, ACCESSIBLE ET LARGEMENT DIFFUSÉE	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires		
----------------------------	--	--------------------------	--	---------------	--------------	-----	--------------	--	--

45 Qualité (présentation, conformité, délai) – F2.1

46 Lisibilité, Accessibilité et obligation légale de dépôt – F2.2

F2.1

Qualité (présentation, conformité, délai)
Une information financière de qualité

45	BP59	<p>Présentation : La présentation et le contenu des documents (site, bulletin, rapport annuel) sont adaptés au type de public, avec l'objectif de faciliter la compréhension.</p>	X					Il est tout à fait possible de télécharger le rapport financier ainsi que le rapport du CAC depuis le site internet de l'association. Les commentaires des comptes annuels sont plutôt explicites selon nous.	Site internet UNICEF	
45	BP60	<p>Finesse : Le niveau de finesse des informations présentées permet de retracer l'activité et la situation financière de l'entité. Celle-ci utilise les possibilités d'adaptation ou de développement des rubriques.</p> <ul style="list-style-type: none"> - chaque catégorie significative d'élément du modèle socio-économique fait l'objet d'une présentation séparée dans les états. - des postes et rubriques supplémentaires sont présentés au compte de résultat lorsqu'une telle présentation est pertinente pour comprendre la performance financière de l'entité. 	X					Cette bonne pratique est parfaitement respectée.	Rapport CAC	
45	BP61	<p>Délai : Les délais de production, certification, approbation, diffusion des comptes participent de la qualité de l'information financière. En particulier, les comptes annuels approuvés sont disponibles dans les 6 mois et diffusés au plus tard dans les 12 mois de la clôture.</p>	X					Les délais réglementaires sont bien respectés par l'association, qui est accompagnée d'un commissaire aux comptes (CAC). Le rapport du CAC est généralement signé environ un mois avant la tenue de l'assemblée générale, notamment en vue de l'approbation des comptes. L'assemblée générale se tient, quant à elle, dans un délai conforme, soit généralement dans les six mois suivant la clôture des comptes. La bonne pratique est ainsi respectée.	Rapport CAC / PV D'approbation des comptes annuels	
F2.2		<p>LISIBILITE et ACCESSIBILITE Une information financière lisible et largement accessible.</p>								
46	BP62	<p>Indivisibilité : Toute présentation de données chiffrées est accompagnée des commentaires indispensables. En cas d'information par extraits, l'accès à l'information complète est aisée. En particulier, le site Internet permet le téléchargement des comptes annuels dans leur intégralité.</p>	X					Dans l'ensemble, l'information apportée est exhaustive. Le rapport du CAC est téléchargeable depuis le site internet de l'association.	Rapport CAC	
46	BP63	<p>Pertinence : Les ratios et graphiques utilisés correspondent à la réalité qu'ils illustrent et ne donnent pas une image décalée. Par exemple, la répartition des</p>	X					Puisque les comptes sont certifiés sans réserve, les comptes reflètent bien l'image fidèle de l'association. Nous n'avons pas de remarques	Rapport CAC	

emplois par missions est analysée sur l'ensemble des emplois (hors reports et excédents), le coût de la collecte est apprécié par rapport au montant collecté (hors autres ressources), etc.

						particulières et n'avons pas remarqué de décalage particulier.		
--	--	--	--	--	--	--	--	--

46 BP46 (rappel)

Accessibilité : Les documents de référence (Statuts, rapport annuel et comptes ...) et les autres informations fondamentales (Projet associatif, Charte(s)) sont facilement accessibles (internet et tout autre canal de diffusion).

46 BP64

Publicité : L'entité respecte ses obligations légales de publication des comptes quand elle y est astreinte

X						Les obligations légales de publication sont bien respectées. Toutefois, nous ne parvenons pas à identifier les comptes annuels de 2021, 2022 et 2023 sur le JOF. Cette carence a été remontée aux services financiers et au juriste de l'association. La situation a été régularisée.	Journal Officiel	
---	--	--	--	--	--	---	------------------	--

Page de référence du guide	Objectif F3 – UN OUTIL DE GESTION BUDGÉTAIRE PERFORMANT, COHERENT ET FIABLE	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires		
----------------------------	---	--------------------------	--	---------------	--------------	-----	--------------	--	--

48 UNE COMPTABILITE ANALYTIQUE MULTI- AXIALE - F 3.1
 48 COHERENCE COMPTABILITE ANALYTIQUE /GENERALE - F 3.2
 49 PROCESSUS BUDGETAIRE - F 3.3

F3.1

UNE COMPTABILITE ANALYTIQUE MULTI-AXIALE
 Une Comptabilité multi- axiale permettant un classement par nature, origine ou destination et par mission ou programme

48 BP65

Continuité : L'imputation des emplois et ressources par Origine ou Destination (C.R.O.D.), par missions ou rubriques du C.E.R. est établie préférentiellement lors de leur comptabilisation, et non par retraitement manuel a posteriori. Les différentes imputations (par nature, par origine ou destination et par mission) sont si possible réalisées simultanément.

X						Le principe de continuité est bien respecté au vu des comptes annuels certifiés par le CAC.	Rapport CAC	
---	--	--	--	--	--	---	-------------	--

48 BP66

Précision : Cette comptabilité comprend le classement des emplois de fonds par mission et par origine ou destination. Elle est destinée à analyser le coût des

X						Le principe de précision est lui aussi respecté au vu des comptes annuels certifiés par le CAC.	Rapport CAC	
---	--	--	--	--	--	---	-------------	--

différentes actions engagées dans le cadre des programmes. Cette individualisation des missions répond aux règles de finesse de l'indicateur 60.

--	--	--	--	--	--	--	--

F3.2
COHERENCE COMPTABILITE ANALYTIQUE / GENERALE
 Une cohérence entre les analyses par mission et la comptabilité générale

48 BP67
Traçabilité : Les méthodes et l'organisation comptable permettent d'assurer une symétrie entre les résultats analytiques et les données de la comptabilité générale. La traçabilité des imputations et répartitions éventuelles est assurée.

					<p>Nous avons échangé avec le Responsable des services financiers, en charge de l'ensemble des services périphériques (comptabilité, contrôle de gestion, contrôle financier, etc.). Celui-ci nous a présenté les sept segments analytiques utilisés, garantissant une comptabilité analytique rigoureuse et structurée.</p> <p>Cette organisation permet d'assurer une bonne traçabilité entre la comptabilité analytique et la comptabilité générale. Les deux dimensions sont cohérentes et bien articulées, ce qui renforce la fiabilité du système comptable dans son ensemble.</p>	Entretien	
--	--	--	--	--	--	-----------	--

F3.3
PROCESSUS BUDGETAIRE
 Un processus budgétaire efficace

49 BP68
 Le processus budgétaire est formalisé (calendrier/ mode opératoire) et actualisé.

					<p>Un processus budgétaire formalisé est en place au sein de l'association. Ce processus définit un calendrier annuel précis, qui fait le lien entre la stratégie de l'organisation et la gestion des recettes et dépenses. Le calendrier détaille toutes les étapes à suivre, depuis l'élaboration du budget initial jusqu'à la communication du budget final.</p>	Processus budgétaire	
--	--	--	--	--	---	----------------------	--

49 BP69
 Le processus budgétaire est collaboratif et contradictoire. Il permet de définir la responsabilité des différents acteurs sur les différentes actions, et d'y associer des indicateurs de performance.

					<p>À la suite de notre entretien avec le Responsable des services financiers et de l'analyse de la note de cadrage du budget, il apparaît que le processus budgétaire est à la fois collaboratif et contradictoire. Il repose principalement sur les budgets des opérationnels, qui sont ensuite remontés à leurs chefs de service. Ces derniers soumettent les budgets à la direction générale pour validation. Les services financiers n'interviennent qu'à une étape ultérieure du processus. Toutes les conditions liées à la bonne pratique sont ainsi respectées.</p>	Entretien	
--	--	--	--	--	---	-----------	--

49 BP70
Equilibre Emplois-Ressources : Le budget comprend la présentation des emplois et des ressources, ventilés par mission(s) faisant ressortir l'évolution de la situation

					<p>L'association dispose d'un plan de trésorerie mensuel qui compare les résultats réels aux prévisions budgétaires, ainsi que d'une situation de trésorerie régulièrement mise à jour. Cependant,</p>	Tableau de trésorerie	
--	--	--	--	--	--	-----------------------	--

financière de l'entité. Il comprend également un tableau de trésorerie prévisionnelle mensuelle sur 12 mois.

							compte tenu de la nature de son activité et de l'absence de risques menaçant la continuité de son exploitation, l'association considère qu'il n'est pas nécessaire d'établir des documents prospectifs. Elle veille toutefois à maintenir une trésorerie équivalente à six mois de fonctionnement, garantissant ainsi la sécurité de son activité.		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

49 BP71 **Performance** : Le budget annuel présente les actions, les coûts associés, les objectifs poursuivis, les résultats déjà réalisés et les prévisions mesurées au moyen d'indicateurs précis et motivés.

	x						Cette bonne pratique est plutôt respectée, bien que le budget ne reprenne pas l'intégralité des points évoqués par la BP.	Budget	
--	---	--	--	--	--	--	---	--------	--

Page de référence du guide	Objectifs P&E 1 2 3	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires	Documents consultés	Remarques / Pistes d'amélioration
Page de référence du guide	Objectif P&E1 – UN SYSTEME COMPLET DE PILOTAGE	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires		

- 54 Une organisation d'un contrôle de gestion – P&E.1.1
- 55 Une organisation des informations – P&E.1.2
- 56 Une méthode de gestion de projet – P&E.1.3
- 57 Des comparaisons en interne et en externe – P&E.1.4

P&E.1
UNE ORGANISATION DU CONTRÔLE DE GESTION
 L'entité dispose d'une organisation formalisée de la fonction/mission de « contrôle de gestion »

54 BP72
 L'entité dispose d'un plan de contrôle pour s'assurer de la réalité et de l'efficacité de ses actions. Basé sur les contrôles par la hiérarchie et sur la fonction contrôle de gestion de l'entité, il permet d'assurer un contrôle régulier et cohérent de l'ensemble des activités au regard des principes d'efficacité et d'efficience.

	x						L'association a mis en place un « cube de données » enrichi par des formules de calcul et des indicateurs sur l'outil POWER BI, permettant un suivi régulier et précis de la réalité et de l'efficacité de ses actions et activités. Chaque jour, les données provenant de l'ERP sont intégrées dans ce cube, facilitant ainsi la comparaison entre le budget et le réalisé. Cette solution s'avère particulièrement efficace. Le cube de données est présenté chaque mois au bureau et chaque trimestre au conseil d'administration, avec un niveau de détail variable. Le Comité de Direction, quant à lui, dispose d'un accès à des informations plus détaillées.	Cube de données Power BI	
--	---	--	--	--	--	--	--	--------------------------	--

54	BP73	Ce plan de contrôle prend en compte les conclusions de l'ensemble des contrôles externes ou internes afin de disposer d'une vision globale de l'activité.	X					Ce cube de données prend bien en compte les conclusions de l'ensemble des contrôles.	Cube de données Power BI	
----	------	---	---	--	--	--	--	--	--------------------------	--

54	BP74	L'organisation du contrôle de gestion est audité par le comité spécialisé chargé de vérifier la réalité du contrôle interne.	X					Nous avons pu consulter les comptes rendus du CAGE, qui relatent plusieurs interactions sur divers sujets, notamment l'organisation des processus liés à la gestion de la trésorerie, à titre d'exemple. Ces comptes rendus indiquent également que le CAGE a formulé des recommandations concernant le plan budgétaire. Par ailleurs, lors de sa séance du 28 novembre 2024, le CAGE a longuement débattu de la réorganisation de nombreuses fonctions, y compris la fonction financière, qui devrait inclure l'organisation du contrôle de gestion (source : rapport CAGE 2023-2024).	CR Comité Audit	
----	------	--	---	--	--	--	--	---	-----------------	--

P&E1.2

ORGANISATION DES INFORMATIONS
L'entité définit et organise ses informations de façon à disposer de données fiables, cohérentes et validées pour piloter son action

55	BP75	La gestion des informations et leurs outils de traitement permettent à l'entité de disposer de la bonne information nécessaire au pilotage.	X					Cette bonne pratique est bien respectée.		
----	------	---	---	--	--	--	--	--	--	--

P&E1.3

GESTION DE PROJET
L'entité dispose d'une méthode de gestion des projets pour ses projets significatifs

56	BP76	La méthodologie de gestion de projet est utilisée, avant (phase de choix), pendant (pilotage et suivi) et après	X					L'association dispose d'une méthodologie interne bien établie pour la sélection préalable des projets. Ces projets font ensuite l'objet d'un suivi rigoureux. À cet égard, un tableau de bord mis à jour le 7 octobre 2024 nous a été remis, permettant	Coordination projet présentation	
----	------	---	---	--	--	--	--	---	----------------------------------	--

		(évaluation réalisée) la réalisation de chaque projet ;					d'évaluer l'avancement des projets, le budget alloué, la date de fin, le chef de projet ainsi que les points clés à retenir. Par ailleurs, l'association UNICEF France prévoit de mettre en place un document de cadrage pour chaque nouveau projet (source : coord-projet-prez). Concernant l'évaluation post-réalisation, UNICEF France organise une phase de bilan à la fin de chaque projet, afin d'en évaluer les résultats et de dresser un retour d'expérience.		
56	BP77	Cette méthodologie intègre l'évaluation selon les critères de Pertinence, de Cohérence, d'Efficacité, d'Efficiences et d'Impact.	X				Une matrice, élaborée par le CODIR, regroupe plusieurs critères permettant d'évaluer les projets en fonction de leur impact stratégique, de l'utilisation des ressources et de leur mise en œuvre. L'association a ainsi retenu six critères, notés de 1 à 4 et pondérés de 1 à 3.	Matrice CODIR	
56	BP78	Les projets réalisés alimentent les démarches d'amélioration continue et de comparaison.	X				A la lecture des fichiers relatifs à la coordination de projets, il existe bien une démarche d'amélioration continue puisque l'association s'est fixé des objectifs d'amélioration en préambule du fichier.	Coordination de projets	
	P&E1.4	COMPARAISON EN INTERNE ET EXTERNE L'entité recherche des points de comparaison en interne et externe (articulation avec le territoire et l'écosystème) dans l'analyse des performances.							
57	BP79	Comparaison Interne : L'entité dispose de tableaux comparatifs d'efficacité et d'efficience, en particulier pour les projets d'importance significative. Elle les utilise pour diagnostiquer et favoriser les bonnes pratiques comme pour identifier les contre-performances et les réduire.		X			Un corpus de documents souligne le suivi des projets menés. Toutefois, la pratique comparative sous la forme d'un « tableau comparatif d'efficacité et d'efficience » reste à développer. Par ailleurs, des reportings existent, permettant d'établir des comparaisons entre les comités territoriaux sur certaines activités. Un suivi est effectué concernant l'évolution des adhésions, le nombre de jeunes ambassadeurs, les montants collectés, le nombre de bénévoles formés, le nombre d'activités, la participation physique aux assemblées plénières et le taux de vote. En outre, des comparaisons sont réalisées entre les comités nationaux, offrant à UNICEF International une grille de lecture globale et internationale.	Entretien	
57	BP80	Comparaison Externe : L'entité conduit des actions de veille comparative. Ces travaux périodiques contribuent à améliorer les	X				L'association conduit l'ensemble de ses études en matière de générosité sur la base des comparaisons avec d'autres association évoluant dans le champ de l'appel à la générosité du public et ayant un objet similaire.	Entretien	

procédures et les pratiques et éventuellement à orienter le projet associatif.

--	--	--	--	--	--	--	--	--

Page de référence du guide	Objectif P&E2 – DES OUTILS DE PILOTAGE COMME AIDE À LA DÉCISION	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires		
----------------------------	---	--------------------------	--	---------------	--------------	-----	--------------	--	--

- 59 Un pilotage par indicateurs – E.2.1
- 60 Des tableaux de bords – E.2.2

P&E2.1

UN PILOTAGE PAR INDICATEURS
 L'entité utilise une méthode de pilotage pour l'ensemble de ses missions sociales, de ses ressources et de ses frais de fonctionnement et de recherche de financements en connaissance des attentes des parties prenantes.
 Elle est fondée sur la fixation d'objectifs, de plan(s) d'action(s) nécessaire(s) à la réalisation des objectifs, appuyés sur des indicateurs aisément vérifiables assortis, de valeurs cibles.

X							Nous n'avons pas de réserves particulières sur cette BP. Elle est bien respectée.		
---	--	--	--	--	--	--	---	--	--

Les outils de pilotage de l'organe collégial d'administration s'appuient sur des objectifs, des indicateurs de mesure et des valeurs cibles.

X							Les CVN sont bien évaluées et portées au pied du compte de résultat de chaque exercice. L'annexe des comptes rappelle que la valorisation du temps des bénévoles est effectuée de la manière suivante - Temps passé dans les stands & boutiques valorisé au SMIC chargé	Annexe des comptes annuels / Rapport du CAC	
---	--	--	--	--	--	--	--	---	--

Les contributions volontaires en nature sont prises en compte dans le pilotage. L'entité les quantifie et les valorise. Elle en indique alors le montant dans les comptes

annuels et en précise les modalités d'évaluation.

					<p>- Temps passé au plaidoyer valorisé au coût salarial moyen du collège cadres.</p> <p>La valorisation des locaux gratuits et des autres prestations de service gratuites est effectuée au prix de revient de la prestation déclarée par les partenaires.</p> <p>Un tableau en annexe est exclusivement dédié à ce sujet (voir page 29 du RCA 2023).</p>		
--	--	--	--	--	---	--	--

P&E2.2

DES TABLEAUX DE BORD
Un système de tableaux de bord stratégique et opérationnel permet le pilotage de l'entité

60	BP83	<p>L'entité dispose d'un tableau de bord stratégique permettant de s'assurer de la permanence de la cohérence entre le plan stratégique (cf. B.P. 28) et les ressources du modèle socioéconomique mobilisées : richesses humaines, ressources financières et alliances stratégiques. <i>Note : Les alliances stratégiques se concrétisent au sein du territoire par des démarches de co-construction avec les parties prenantes.</i></p>	X					<p>Oui, il existe bien un tableau de bord stratégique de synthèse qui nous a été présenté par l'analyste stratégique</p>		
60	BP84	<p>Les principaux responsables opérationnels disposent d'un tableau de bord opérationnel reprenant les indicateurs associés aux objectifs et aux plans d'action</p>	X					<p>Oui, il existe bien des tableaux de synthèse qui nous ont été présentés par l'analyste stratégique</p>		
60	BP85	<p>Des tableaux de synthèse sont destinés à la Direction Générale et à l'organe collégial d'administration, selon des fréquences adaptées à leurs besoins.</p>	X					<p>Oui, il existe bien des tableaux de synthèse qui nous ont été présentés par l'analyste stratégique.</p>	Entretien	

Page de référence du guide	Objectif P&E3 – DES MESURES ET ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ, L'EFFICIENCE ET DE L'IMPACT	Existe et est documentée	Est à perfectionner et/ou à documenter	Est naissante	N'existe pas	N/A	Commentaires		
----------------------------	--	--------------------------	--	---------------	--------------	-----	--------------	--	--

- 62 Mesure de l'efficacité – P&E3.1
- 63 Mesure de l'efficacité – P&E3.2
- 64 Evaluation de l'impact social – P&E3.3

P&E3.1
 MESURE DE L'EFFICACITE
 L'entité mesure l'efficacité de son action en s'assurant de l'atteinte des objectifs fixés.

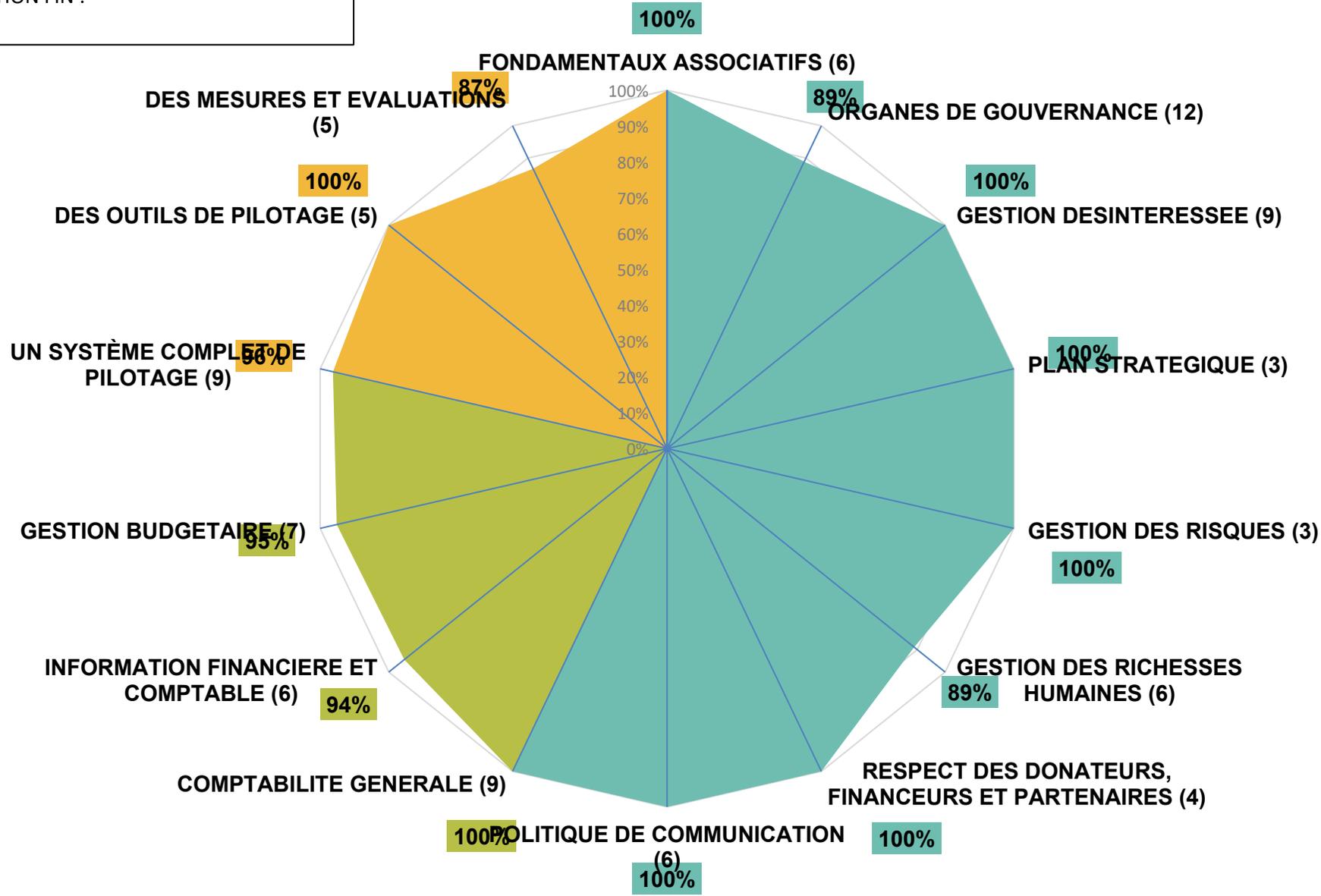
62	BP86	L'entité mesure l'atteinte de ses objectifs grâce à des indicateurs prédéfinis pour chaque objectif et par rapport aux valeurs cibles.	X					Des indicateurs de mesure ont été définis pour chaque objectif, décomposé en actions, et sont comparés aux valeurs cibles prévues.	Tableau de bord	
----	------	--	---	--	--	--	--	--	-----------------	--

P&E3.2
 MESURE DE L'EFFICIENCE
 L'entité s'assure de l'atteinte de ses objectifs au meilleur coût, en maîtrisant les ressources mobilisées Les coûts imputables aux missions sociales, les coûts de fonctionnement et de recherche de financements, font l'objet d'un suivi budgétaire dans un objectif de maîtrise de ces coûts.

63	BP87	L'entité se dote d'indicateurs et de ratios permettant de mesurer les coûts de fonctionnement de l'activité récurrente comme des	X					Des tableaux de bord existent, regroupant les indicateurs et les ratios nécessaires pour mesurer les coûts de fonctionnement, tant pour les activités récurrentes que pour les projets de grande envergure.	Coordination de projets - Tableau de bord	
----	------	--	---	--	--	--	--	---	---	--

		projets d'importance significative.							
63	BP88	L'entité se dote d'indicateurs et de ratios permettant de mesurer les coûts d'appel à la générosité ou des autres recherches de financements.	x					Nous disposons d'un tableau de bord regroupant les indicateurs et les ratios relatifs aux coûts d'appel à la générosité ainsi qu'aux autres démarches de recherche de financements.	Coordination de projets - Tableau de bord
	P&E3.3	EVALUATION DE L'IMPACT L'entité s'engage dans une démarche d'évaluation de l'impact de ses actions pour mieux piloter, démontrer et s'améliorer.							
64	BP89	L'entité s'engage dans une méthodologie lui permettant de mesurer son impact. Cette méthodologie inclut notamment : - l'identification des parties prenantes concernées par l'action évaluée, - la description qualitative et quantitative de l'impact des actions menées.	x					La coordination des projets d'octobre 2024 identifie clairement les différentes parties prenantes impliquées dans l'action évaluée. En ce qui concerne la description qualitative et quantitative de l'impact des actions menées, l'association prévoit de réaliser un travail spécifique sur les indicateurs, au-delà des seuls aspects liés à la collecte, afin de mesurer l'impact de ses actions. De plus, elle a consacré des efforts, durant le dernier plan stratégique, à la collecte de données afin de pouvoir mettre en place ces indicateurs.	Coordination de projets / Entretien
64	BP90	Cette méthodologie de mesure d'impact doit permettre à l'entité de mesurer, argumenter et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.	x					Comme nous l'avons indiqué précédemment, un grand chantier de mesure d'impact de ses actions est en cours de réalisation au sein de l'association.	Entretien

SITUATION FIN :



NB: Le nombre de bonnes pratiques pour chaque objectif est indiqué entre ()