

UNICEF France

Plan stratégique 2022-2025

Introduction

Le Joint Strategic Plan est plan pluriannuel (2022-2025) conjointement réalisé avec l'UNICEF au plan international (PFP). Il a pour objet de définir la stratégie des comités nationaux, en l'espèce du CFU, pour mobiliser les secteurs privés et publics dans le but de contribuer à la réalisation du plan stratégique de l'UNICEF.

Il repose sur les deux grands piliers que sont :

1. La croissance des ressources financières,
2. Le développement de programmes pour promouvoir et faire appliquer la CIDE, incluant une forte dimension de plaidoyer national.

La stratégie de l'UNICEF, comme définie dans le JSP, s'inscrit dans un contexte où le COVID-19 affecte toujours la planète. Les deux années de pandémie ont anéanti des années de progrès réalisées pour les enfants sur tous les plans : éducation, santé, protection.

En parallèle, jamais les urgences et les crises liées aux conflits armés ou au dérèglement climatique, avec les conséquences désastreuses que l'on connaît, n'ont autant affecté le monde et, en particulier les enfants. Le budget de l'UNICEF consacré aux urgences représente 9,4 milliards de dollars pour la seule année 2022 (soit une progression de 32% vs 2021), alors que le budget alloué aux programmes de développement pour les quatre ans du JSP est de 23 milliards de dollars (en croissance de 4% par rapport à la période 2018-2021).

La crise du COVID-19 a par ailleurs révélé d'importantes failles dans l'application de la CIDE au sein même des pays les plus puissants, ce qui a conduit l'UNICEF à prêter main forte à la société civile, à la demande de gouvernements et via certains comités nationaux, afin de venir en aide aux plus vulnérables.

Cette situation inédite a conduit à une réflexion plus globale sur les capacités de certains comités à intervenir de manière plus opérationnelle et continue sur leur territoire. C'est le cas de la France qui fait partie de la deuxième phase d'un pilote international consacré à l'action programmatique locale.

La stratégie du CFU s'inscrit totalement dans le contexte mondial et national décrit ci-dessus, à savoir :

- Accroître les ressources privées de notre organisation pour minimiser les impacts de la pandémie sur les programmes de développement d'UNICEF et répondre aux urgences toujours plus nombreuses et diffuses,
- Promouvoir et défendre les droits des enfants en France et dans le monde, notamment à travers des programmes et des actions de plaidoyer et de mobilisation.

Les quatre priorités thématiques internationales identifiées sur les années à venir sont : l'éducation, la santé mentale, l'impact du changement climatique et la santé/vaccination. Auxquelles s'ajoutent les urgences humanitaires.

Pour répondre aux ambitions qu'il s'est fixé, le CFU doit s'appuyer sur des moyens et une gouvernance robustes et s'assurer que son organisation interne – au sein du siège comme de son réseau bénévole - soit en adéquation.

En synthèse voici les piliers de la stratégie du CFU :

- Inscrire les droits de l'enfant comme la cause prioritaire auprès des décideurs, tout en amorçant une approche plus ancrée sur le territoire français pour catalyser des solutions efficaces et innovantes pour les enfants,
- Augmenter la collecte auprès du secteur privé (+15% en 4 ans),
- Renforcer l'engagement des communautés qui le soutiennent.

En socle de ces objectifs stratégiques, notre organisation doit :

- Maintenir une gestion saine de ses ressources,
- Attirer et fidéliser des collaborateurs motivés et engagés,
- Renforcer ses infrastructures SI,
- Poursuivre sa transformation digitale à tous les niveaux.

Les ambitions portées par cette stratégie sont importantes mais elles s'inscrivent dans un contexte encore incertain. Aussi, pour les deux premières années, notamment en ce qui concerne la collecte, il s'agit surtout d'un plan de consolidation après une année 2021 exceptionnelle.

1 Ressources privées

Axe stratégique 1 : Augmentation des ressources issues de la générosité du public de 15% en 4 ans. Mettre en place des parcours intégrés, avec une forte dimension digitale, centrés sur les besoins et la satisfaction de nos donateurs et partenaires afin d'atteindre une collecte de 106M€ en 2025.		
Objectif 1.1 : Augmenter la fidélité et la valeur des donateurs en proposant des offres adaptées grâce à des parcours définis		
Stratégies / actions		Mesure
1.1.1	Renforcer nos capacités et notre connaissance des données concernant les donateurs/supporters <ul style="list-style-type: none"> Assainir notre BDD et optimiser notre outil de gestion de données (CRM) Utiliser plus largement l'outil de BI au service de l'ensemble des canaux de collecte Etudier les besoins et comportements des donateurs 	> Nombre et accessibilité des reportings > # de collaborateurs dédiés ou formés à la data
1.1.2	Améliorer la fidélisation dans une logique d'intégration des offres et des canaux <ul style="list-style-type: none"> Harmoniser les ciblage à partir d'une segmentation on/off ; Développer la complémentarité des offres (dons ponctuels ou DP, prélèvements automatiques ou PA, urgence, CDV, legs,...) sur l'ensemble des canaux, en recrutement comme en fidélisation 	> Evolution du nombre de donateurs mixtes (sur plusieurs produits : leads, DP, PA, grands dons, legs) d'une année à l'autre > Nombre de donateurs (dons ponctuels) N-1 ayant refait un don N+1 > Nombre de DP passés en PA ou tout autre produit (ex. legs)
1.1.3	Améliorer la fidélisation à travers une stratégie axée sur la valeur du donateur <ul style="list-style-type: none"> Développer une stratégie sur les donateurs à potentiel ou à plus forte valeur Personnaliser systématiquement les propositions de montant des dons (upgrade) Mettre en place un plan de réactivation adapté à la valeur/potentiel du donateur 	> Evolution du nombre de donateurs dans chaque vivier > Mesure de la valeur de notre base en nombre de donateurs actifs

		> Mesure de notre base en valeur des transactions > Evolution du nombre de donateurs réactivés d'une année à l'autre
1.1.4	Améliorer la fidélisation au travers d'offres, parcours et contenus adaptés aux profils et appétences des donateurs/prospects <ul style="list-style-type: none"> • Etudier les comportements et les besoins des donateurs • Renforcer notre connaissance Data • Création d'offres, de segment (personae), de parcours spécifique par cible 	> Baisse de l'attrition par canal > Maximisation de la valeur de notre base par profil/cible
1.1.5	Améliorer la qualité des services existants de la relation donateurs <ul style="list-style-type: none"> • Piloter l'accessibilité du service • Augmenter la rapidité de prise en charge et du traitement des demandes • Renforcer la qualité de traitement du contact • Clarifier nos processus de gestion des dons 	> Taux de satisfaction > taux de joignabilité > Taux de performance > place du Comité dans le mystery shopping international
1.1.6	Reimaginer l'offre des services à nos donateurs <ul style="list-style-type: none"> • Développer des nouveaux canaux digitaux de communication : proposition de webcall back, optimisation de l'utilisation du chatbot et une offre de messaging • Proposer des nouvelles plateformes de multi engagements (ex. transformation de la plateforme espace donateurs en un Espace amis de l'UNICEF, déploiement d'une carte donateur dématérialisée, réflexion autour d'une application ?) • Intégrer au parcours donateurs de nouveaux produits dématérialisés de gestion des dons : développement du e-reçu, intégration du SMS dans la communication 	> Taux de satisfaction
Objectif 1.2 : Améliorer le recrutement des donateurs grâce à l'optimisation des canaux et à l'innovation		
Stratégies / actions		Mesure

1.2.1	Piloter le recrutement de PA en priorisant la valeur à long terme plutôt que le volume <ul style="list-style-type: none"> Assurer un portfolio équilibré entre le F2F et les autres canaux Industrialiser le recrutement via digital Poursuivre le développement de la DRTV 	> Nombre de nouveaux PA recrutés et évolution d'année en année > répartition des canaux dans le portfolio de recrutement > LTV et calcul du seuil de rentabilité sur chacun des canaux avec ventilation par cibles
1.2.2	Renforcer l'acquisition de donateurs ponctuels via les canaux digitaux <ul style="list-style-type: none"> Favoriser le drive to Web Développer un vivier de prospects à convertir au don (leads qualifiés) Renforcer l'acquisition digitale via le CRM <i>onboarding</i> Enrichir les adresses email de la base de donateurs 	> Evolution du nombre de contacts qualifiés email opt-in dans la BDD > Taux de conversion des donateurs > Nombre de nouveaux donateurs mixtes (on/off)
1.2.3	Recruter les audiences au travers d'offres, parcours, contenus adaptés aux profils et appétences <ul style="list-style-type: none"> Créer de nouvelles offres en PA, Proposer de nouveaux segments (<i>personae</i>) et des parcours spécifique 	> Nombre de nouveaux donateurs avec détail par offre de recrutement/conversion
Objectif 1.3 : Poursuivre l'accroissement des ressources issues des legs et assurances-vie		
Stratégies / actions		Mesure
1.3.1	Maintenir une pression importante en communication sur l'ensemble des canaux pour promouvoir les libéralités et assurances-vie <ul style="list-style-type: none"> Poursuivre les investissements à l'intention des 2 cibles identifiées : <ul style="list-style-type: none"> les donateurs de l'UNICEF (dans BDD) avec les campagnes TLMK, Mailings, emailings avec nouveaux contenus une audience externe avec la TV, Radio, Presse et réseaux sociaux Amplifier la visibilité des legs grâce au support TV, avec une communication digitale personnalisées et continue, 	> Nombre de demandeurs de guide, d'intéressés et de testateurs déclarés. > Recettes annuelles legs, donations et assurances-vie

	<ul style="list-style-type: none"> • Entretenir un cycle relationnel régulier avec les demandeurs de guides/d'informations 	
1.3.2	Optimiser l'approche de nos bienfaiteurs potentiels <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer l'intégration de la promotion du legs dans notre CRM (canal de communication adapté à la tranche d'âge de la cible) et dans le plan annuel de sollicitation global des donateurs ; • Créer de nouveaux contenus pour alimenter un parcours digital legs innovant ; • Mettre à jour de nos outils de communication (site, brochure, flyers...) 	> augmentation des testateurs déclarés issus de notre base > augmentation des testateurs potentiels et déclarés via les canaux digitaux
1.3.3	Accroître la personnalisation de la relation et de la fidélisation des bienfaiteurs en rétablissant les échanges directs et en proposant des expériences inédites <ul style="list-style-type: none"> • Créer des forums, réaliser des voyages terrain, visites/témoignages, mettre en place des événements, animer le réseau bénévoles legs 	> Nombre de conversions annuelles
Objectif 1.4 : Optimiser l'offre de vente de cartes et produits de l'UNICEF France afin de maintenir ces ressources rentables et efficaces		
Stratégies / actions		Mesure
1.4.1	Actualiser le modèle économique en s'appuyant sur les canaux les plus rentables et une offre partiellement renouvelée <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser une étude approfondie du modèle économique : mesure de la rentabilité par canal, étude de la valeur de la base clients, estimation (monétisation) de la visibilité apportée (KPI financiers et extrafinanciers) • Renégocier les contrats Ivoire et Editor • Engager de nouveaux accords de licence 	> progression des recettes annuelles et de la marge par canal
1.4.2	Accompagner le réseau bénévole vers une transition permettant de maintenir une offre plus réduite et des points de vente plus flexibles <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des dispositifs plus légers sur le plan logistique, favorisant les achats digitaux tout en maintenant quelques flagships (emplacements clefs) 	> canal dégageant au minimum 20% de marge

1.4.3	Mieux intégrer l'offre cartes et produits dans le plan de sollicitation annuel des donateurs et des entreprises <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser une étude sur la base acheteurs et sur leur valeur, • Réaliser un plan de sollicitation et calendrier des mailings et e-mailing intégré, • Sélectionner les cibles en lien avec le pôle collecte particuliers. • Prospecter de nouveaux partenaires en licence afin d'élargir l'offre et de rajeunir la base clients 	> augmentation de la valeur des donateurs, des acheteurs et des mixtes > au moins deux nouveaux partenaires en licence sur la période 22-25
Objectif 1.5 : Améliorer la perception et l'attractivité de la marque UNICEF auprès du grand public pour soutenir l'augmentation des ressources		
Stratégies / actions		Mesure
1.5.1	Faire du service relation donateur un pilier de la marque UNICEF <ul style="list-style-type: none"> • Utiliser un logiciel CRM capable d'assurer un suivi efficace de l'expérience supporters de l'UNICEF ; • Revoir la formation et le soutien apportée à l'équipe de conseillers pour valoriser leur motivation et leur engagement ; • Recueillir le feedback des supporters pour ajuster le fonctionnement du service. 	> Taux de satisfaction > <i>Net Promoter Score</i> (taux de recommandation)
1.5.2	Renforcer l'image et la notoriété de l'UNICEF / Veiller à l'image de marque <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre des campagnes intégrées plaidoyer/Com/Collecte • Définir et déployer une stratégie de brand contents notamment sur des contenus innovants (podcasts, visites virtuelles terrain, etc.) • Développer des partenariats de contenus avec media ON-OFF line (ex. : BRUT ou Kombini) • Créer un événement récurrent (annuel) représentatif de l'UNICEF France portée par une personnalité forte / fédérateur/ tout public • Uniformiser les prises de paroles institutionnelles/ Clarifier la stratégie de porte parolat : une figure forte dans les médias • Maintenir une bonne réactivité face aux coms de crise (veille médias on/offline + medias sociaux) 	> Études marque (baromètres, études...) <ul style="list-style-type: none"> • Notoriété spontanée / assistée / Top of mind <u>Attributs Marque :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Confiance = maintenir la 1 ère place 22-25 • Efficacité 63% (cf 63% en 2021) • Emotion 38% • Volonté de soutenir financièrement de l'UNICEF > Bilan média

1.5.3	Renforcer la connaissance des actions / valeurs de l'UNICEF : développement /urgence / humanitaire <ul style="list-style-type: none"> • Accroître la visibilité en termes d'expertise et de résultats de l'action de terrain (itv, vidéos campagne tv...) de l'UNICEF • Renforcer la présence télé / DRTV • Optimiser la réactivité de l'UNICEF lors des urgences → davantage de contenus, photos, vidéos, en particulier pendant les premières 48 heures et valoriser la réponse de l'UNICEF • Sensibiliser nouveaux publics => les familles et baby-boomers 	> Audience sur les différents medias > Etudes / questionnaire / sondages > Citation des actions de l'UNICEF
1.5.4	Renforcer et adapter la stratégie digitale sur toutes nos cibles et canaux de diffusion <ul style="list-style-type: none"> • Revoir la stratégie de contenus digitaux : refonte du site unicef.fr ; définition d'une nouvelle stratégie SEO / SEA et RS nouveaux contenus plus innovants • Finaliser l'optimisation de la chaîne Youtube • Renforcer l'engagement digital des jeunes en définissant des plans d'engagement via des événements, les comptes Insta, Tik Tok, Snapchat, Twitch, • Mieux segmenter la communication sur les RS selon les cibles et l'impact 	> Augmentation communautés de fans sur les médias sociaux > taux d'engagement > Notoriété (mention pages de l'UNICEF France sur nos RS) > Visibilité : nombre de vues, impressions, vues vidéos,
1.5.5	Protéger l'e-réputation et la marque UNICEF <ul style="list-style-type: none"> • Maintenir la réactivité des communications de crise • Assurer une veille permanente et une gestion des communications monitoring • Poursuivre et structurer davantage nos actions de modération 	> Mesure de la confiance de toutes nos cibles (taux de désabonnements, temps de lecture, nombre de lecture...)
Axe stratégique 2 : Augmentation des ressources privées issues des entreprises partenaires de +15% (soit 1,4M€) Renforcer les ressources financières issues des entreprises partenaires et nouer de nouveaux types de partenariats en valorisant d'autres formes de contributions (produits, services ou expertise)		
Objectif 2.1 : Optimiser l'offre proposée aux entreprises partenaires, donatrices ou mécènes, pour accroître les ressources		
Stratégies / actions		Mesure

2.1.1	Inscrire nos partenariats dans la durée et créer un environnement favorable à l'expansion des partenariats existants <ul style="list-style-type: none"> Capitaliser sur les grands dons urgences COVID/COVAX pour fidéliser ces entreprises Assurer le renouvellement des contrats pluriannuels 	> Revenu issu des partenariats contractualisés sur base pluriannuelle > JSP KPI = Gross revenue from multi-year corporate partnerships
2.1.2	Explorer de nouvelles formes de partenariats alliant contributions financières et contributions en produits, services, expertise, et innovation <ul style="list-style-type: none"> Présenter aux partenaires existants de nouvelles formes de mobilisation et capitalise sur ceux où notre expertise est reconnue (CIK et cryptomonnaies) ; Valoriser l'expertise du comité auprès des bureaux de l'UNICEF internationaux afin de faciliter la concrétisation et la gestion de ces partenariats hybrides ; Associer systématiquement une sollicitation financière aux contributions non-financières. 	> nombre d'entreprises qui mobilisent pour de l'UNICEF des ressources non financières valorisées en contribution à l'UNICEF > Valeur de la contribution en nature
2.1.3	Augmenter la collecte auprès des TPE/PME en digitalisant l'offre et mettant en place un plan de sollicitation adapté <ul style="list-style-type: none"> Poursuivre la digitalisation de l'offre aux PME : espace Adhérent, pages de dons, gestion des données ; Ajuster le plan relationnel auprès des TPE/PME sur la base d'une offre standardisée ; Revoir la gestion de la base donateurs TPE/PME afin d'assurer son suivi et la mise en œuvre du parcours donateur ; Re-hiérarchiser l'offre (notamment auprès des Entreprises Amies de l'UNICEF) Définir les modalités d'implication du réseau bénévole et s'assurer d'un alignement sur la stratégie adoptée pour une mise en œuvre optimale sur l'ensemble du territoire national. 	> Revenu issu des petites et moyennes entreprises
Objectif 2.2 : Développer de nouveaux types de partenariats		
Stratégies / actions		Mesure
2.2.1	Prioriser les secteurs florissants de l'ère post-COVID19 pour développer de nouveaux partenariats	> Nombre de prospects et de partenaires issus des secteurs cités

	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer nos approches et notre visibilité auprès des secteurs Energie, Services, Digital et E-commerce, Banque & Finance et explorer les opportunités que peuvent représenter les secteurs dits « sensibles » comme Pharmacie et Gaming ; • Saisir les opportunités apportées par les membres de la Commission Partenariats via leurs réseaux professionnels pour mobiliser les entreprises de ces secteurs • Définir et faire connaître une offre programmatique de type Business-to-Business sur nos thématiques de plaidoyer prioritaires ; • Concevoir et promouvoir des « Investment Cases » en identifiant les projets terrain ; • Initier une démarche de pair à pair ou de campagne à l'image de la Campagne COVAX pour révéler l'ambition grandissante des entreprises à contribuer de manière collective à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) à 2030. 	
2.2.2	<p>Développer de nouveaux types de partenariat pour attirer les entreprises qui souhaitent se mobiliser via leur cœur de métier (services, expertise et/ou innovation)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir de nouvelles propositions de partenariats en collaboration avec l'international pour mener à bien ces négociations hors standards et complexes ; • Doter l'équipe partenariats-prospection des compétences, informations notamment terrain, accès et outils nécessaires à la coordination de négociations complexes, en parfaite coordination avec l'équipe programmes 	<p>> nombre d'entreprises qui mobilisent pour l'UNICEF des ressources non financières valorisées en contribution à l'UNICEF</p> <p>> Valeur de la contribution en nature</p>
2.2.3	<p>Définir et mettre en place un plan de communication B-to-B effectif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travailler avec une agence spécialisée en communication B-to-B pour la mise en œuvre d'une planification stratégique, la valorisation de nos actions répondant aux préoccupations du secteur privé et d'un discours adapté sur nos thématiques prioritaires (santé, éducation, changement climatique) et nos programmes pour les adolescents • Faire de nos partenaires existants des champions de notre cause et des porte-parole de nos campagnes • S'associer à des plateformes multisectorielles pour diffuser et enclencher des dynamiques collectives 	<p>> A définir en cours de JSP selon stratégie retenue</p> <p>#de collaborations avec des plateformes multisectorielles et des réseaux professionnels (ex. Chambres de commerce, Global Compact) avec un focus sur la prise en compte des droits de l'enfant.</p>

Axe stratégique 3 : Développement d'une offre dédiée aux Philanthropes afin de tripler notre collecte et d'atteindre 3 millions d'euros en 2025.

Inventer un parcours pour un potentiel encore inexploité en adaptant les niveaux requis par l'UNICEF à la philanthropie française.

Objectif 3.1 : Créer une offre dédiée pour le recrutement et la fidélisation des Philanthropes

Stratégies /actions		Mesure
3.1.1	Finaliser l'offre et le parcours donateur <ul style="list-style-type: none"> Finaliser l'offre Ré-imagine destinée aux donateurs à Haut Potentiel de la base de l'UNICEF (Top-Middle et aux grands donateurs potentiels) avec l'équipe Marketing Particuliers - <i>début 2022</i> Développer des communications tous supports adaptées aux cibles des grands donateurs (10 à 100.000 euros/an) et des donateurs majeurs (plus de 100.000 euros/an) Reexplorer l'opportunité de créer une fondation pour disposer d'une offre philanthropique complète à l'instar des autres ONG en France - <i>2023</i> 	<p>> Communication finalisée en 2022 tant sur le site Internet que dans les médias (presse, réseaux sociaux notamment).</p> <p>> Nombre d'interactions et de remerciements personnalisés effectués auprès des donateurs</p>
3.1.2	Renforcer le lien avec les grands donateurs et les prospects <ul style="list-style-type: none"> Augmenter le nombre de donateurs rencontrés en face-à-face ou lors d'événements. Poursuivre l'identification et la qualification des grands donateurs, dans la base de l'UNICEF. Etablir une liste de prospects fortunés et une stratégie d'approche adéquate. 	<p>> Nombre de donateurs des viviers et prospects rencontrés</p> <p>> Nombre de grands donateurs associés à des initiatives internationales, y compris International Council</p>
3.1.3	Faire progresser la collecte <p>Concevoir des parcours de sollicitation adaptés à cette cible</p> <ul style="list-style-type: none"> Adresser des sollicitations sur-mesure pour les donateurs majeurs, ceux qui le souhaitent pourront soutenir des projets spécifiques. Construire et mettre en place un plan relationnel avec les organisations à membres (ex Rotary) 	<p>> évolution de la collecte auprès des Major Donors/Mid-level and MBOs Donors (YC soft credits et contributions en nature)</p>

2. INFLUENCE

Axe stratégique 4 : l'UNICEF France, organisation de référence sur les droits de l'enfant		
Positionner l'UNICEF France en tant que référence sur les droits de l'enfant en France et dans le monde auprès des pouvoirs publics, des partenaires privés, du grand public (notamment les enfants et jeunes), des personnalités et de la société civile (notamment le milieu associatif)		
Objectif 4.1 : Mobiliser l'UNICEF France pour la réalisation des droits de l'enfant de manière transverse autour de grandes priorités partagées		
Stratégies / actions		Mesure
4.1.1	Développer un plan stratégique transverse par thématique, basé sur une analyse de la situation objective et tourné vers un objectif commun, un partage des rôles et responsabilités (avec des résultats par service/direction), et un pilotage clair (result-based management) <ul style="list-style-type: none"> Définir et valider les sujets prioritaires partagés par les différents secteurs du CFU (plaidoyer, programmes, communication, collecte, mobilisation...) Définir la théorie du changement sur chaque sujet prioritaire, et le plan stratégique afférent Mettre en place un pilotage de la mise en œuvre et éventuel ajustement des plans, avec des réunions/échanges inter-services réguliers 	> Choix de 2 ou 3 thématiques partagées national/international > 1 plan d'action partagé par thématique
4.1.2	Développer des narratifs, messages et positionnements disponibles et utiles pour tous les services sur ces thématiques prioritaires <ul style="list-style-type: none"> Définir les thématiques et objectifs prioritaires et les besoins en termes de ressources en interne Finaliser les outils nécessaires 	> 1 Kit de documents/outils adaptés par thématique
4.1.3	Assurer le développement d'une culture des droits de l'enfant en interne via des formations, événements, documents etc. <ul style="list-style-type: none"> Développer une offre de formation pour les salariés et une offre de séminaires mensuels thématiques pour les salariés et les bénévoles 	> Tous les salariés + % bénévoles (ou tous ?) formés sur droits de l'enfant > 1 séminaire « contenu » (programmes ou plaidoyer) par mois pour salariés et bénévoles

4.1.4	Soutenir les thématiques prioritaires de l'UNICEF France via les financements programmes terrain pour nourrir et renforcer les messages plaidoyer et communication <ul style="list-style-type: none"> • Inclure des projets sur les thématiques prioritaires dans l'offre de programmes de la Commission Programmes et Plaidoyer chaque année ; • Travailler à un grand programme de Service Civique massif et visible : booster le programme JADE avec le défenseur des Droits ou en inventer un nouveau avec le Ministère de l'Education Nationale. 	> Au moins 75% des financements commission programmes & plaidoyer sur les thématiques prioritaires > Objectif sur collecte/partenariats ? > objectif 1000 jeunes/an en SC
Objectif 4.2 : Renforcer l'identification de l'UNICEF comme interlocuteur clef auprès des partenaires institutionnels et privés et du grand public : acteur mobilisé pour les droits des enfants vulnérables en France et dans le monde, acteur développement et humanitaire majeur, leader sur l'innovation		
Stratégies / actions		Mesure
4.2.1	Apporter l'expertise nationale et internationale d'UNICEF aux pouvoirs publics sur les droits de l'enfant <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les instances publiques avec lesquelles engager des partenariats et les développer ; • Identifier 1 ou 2 départements pilotes pour un travail plaidoyer-programmes puis après bilan de la phase pilote déployer sur plusieurs départements et régions ; • Accompagnement du programme VAE • Former le réseau (identifier des bénévoles, les former, les animer, les accompagner) 	> # rdv pouvoirs publics > # événements avec les pouvoirs publics > # de conventions ou partenariats avec les instances publiques (niveau national + déclinaison territoriale) > # (5 à 10) de départements et # (2 à 3) de régions avec lesquels l'UNICEF France travaille spécifiquement sur des objectifs droits de l'enfant > # Villes Amies des Enfants mettant en place un plan d'action aux objectifs clairs sur droits de l'enfant
4.2.2	Se positionner auprès des pouvoirs publics et du grand public comme un acteur terrain incontournable, pour les financements publics et privés, avec un accent sur les urgences et les thématiques prioritaires choisies	> Hausse des financements français pour l'UNICEF > # de projets financés par la France

	<ul style="list-style-type: none"> Développer une stratégie de mobilisation des ressources publiques françaises avec PPD, et définir le rôle du CFU 	
4.2.3	Développer des approches et projets identifiés comme particulièrement innovants <ul style="list-style-type: none"> Explorer avec le gouvernement et des partenaires privés les mécanismes de financement innovant à mettre en œuvre. 	> # projets innovants soutenus par les financements publics ou privés > # financements innovants en partenariat avec pouvoirs publics français et acteurs privés
Objectif 4.3 : Poursuivre et développer les stratégies d’alliances avec des acteurs publics, associatifs, privés, dans nos domaines et thèmes prioritaires		
Stratégies / actions		Mesure
4.3.1	Mobiliser des coalitions d’acteurs publics, associatifs, privés etc., autour de la réalisation d’objectifs prioritaires sur les droits de l’enfant tant à l’échelle nationale que locale <ul style="list-style-type: none"> Identifier des opportunités multi-acteurs pertinentes et lancer si pertinent 	> # coalitions ou initiatives multi-acteurs dans lesquelles l’UNICEF France est moteur ou actif > # collaborations avec les plateformes ou réseaux d’acteurs privés qui couvrent des sujets de plaidoyer pour les droits de l’enfant
4.3.2	Nouer des partenariats stratégiques avec des instances publiques à des fins de réalisation des droits de l’enfant <ul style="list-style-type: none"> Signer 2 conventions nationales (MENJS et DPJJ) Identifier d’autres pistes de partenariats publics (ex. CNCDH, DIHAL etc.) 	> # de conventions ou partenariats avec les instances publiques (niveau national + déclinaison territoriale ?)
4.3.3	Continuer & renforcer les partenariats société civile tant à l’échelle nationale que locale <ul style="list-style-type: none"> Lancer un nouveau plan de partenariats selon les thématiques prioritaires et suite au bilan des partenariats en cours 	> # d’actions de plaidoyer ou campagnes conjointes avec des membres de la société civile

Axe stratégique 5 : Réalisation des droits de l'enfant en France et dans le monde

Contribuer activement via le plaidoyer, les campagnes de communication et de mobilisation et les programmes, à la réalisation des droits de l'enfant, en particulier pour les enfants les plus vulnérables, sur des thématiques prioritaires en France (ex. pauvreté, protection, éducation, santé) et dans le monde (ex. aide publique au développement, éducation, urgences, climat)

Objectif 5.1 : Obtenir des changements de politiques publiques, ou de mesures et standards privés, au niveau national et territorial

Stratégies / actions		Mesure
5.1.1	Travailler avec le gouvernement et le parlement pour le développement et l'adoption de législations, mesures et budgets nationaux plus protecteurs des enfants les plus vulnérables <ul style="list-style-type: none"> Développer des plans d'action plaidoyer par objectif thématique prioritaire, et basés sur une théorie du changement Consolider un calendrier et une approche pouvoirs publics, notamment avec élections présidentielles / législatives printemps 2022 : nouer nouveaux contacts gouvernement, mettre en place stratégie relations députés etc. 	> Influence sur les lois, politiques et mesures concernant les droits de l'enfant sur les thématiques portées par le CFU (en harmonie avec l'outil de l'UNICEF sur la mesure du plaidoyer)
5.1.2	Objectiver la situation des enfants, en particulier vulnérables, via la production de données et d'analyses (production directe de l'UNICEF France ; plaidoyer pour la production de données par les autorités) <ul style="list-style-type: none"> Identifier spécifiquement les besoins en données et mesures concernant les enfants en France + politique française internationale sur l'enfance Développer un plan d'action sur la recherche et production de données (ex. création d'un Observatoire de l'enfance ou thématique ; création par l'UNICEF France d'un tel observatoire ; production de travaux de recherche sur les sujets prioritaires etc.) 	> # d'instances ou d'outils de mesures et production de données sur les enfants créées grâce au plaidoyer de l'UNICEF > Production annuelle de données par l'UNICEF France sur les enfants (suivi global ou par thématique)
5.1.3	Déployer des campagnes de communication et mobilisation du grand public afin d'obtenir des changements de politiques et pratiques sur les thématiques prioritaires <ul style="list-style-type: none"> Travailler sur le plan stratégique plaidoyer-programmes pour identifier les campagnes à mettre en place Fixer un rendez-vous annuel <i>corporate</i> réunissant des experts et des partenaires privés et publics autour d'une thématique liée au droits de l'enfant 	> # de campagnes # personnes mobilisées via les campagnes ? > Développement de campagnes de « C4D » (communication pour le développement)

5.1.4	Favoriser la déclinaison territoriale des mesures et actions <ul style="list-style-type: none"> • Valider le plan plaidoyer-programmes sur les territoires ultramarins ; • Travailler avec le réseau sur les actions de plaidoyer à décliner au niveau territoire (via VAE ou autres) : validation des processus, développement des outils, coordination des messages et actions • Travailler sur départements et régions pilotes (cf. 4.2.1) 	> # VAE, départements, régions où influence du CFU sur les lois, politiques et mesures concernant les droits de l'enfant (voir outil de l'UNICEF sur la mesure du plaidoyer)
Objectif 5.2 : Développer les programmes France qui répondent aux besoins identifiés par la stratégie programmes France A REPENDRE APRES TRAVAIL SITAN		
Stratégies / actions		Mesure
5.2.1	Opérationnaliser les approches programmatiques de l'UNICEF en harmonisant et formalisant l'existant (ex. accélérateur, initiatives pilotes, actions locales), et en se dotant de nouveaux modes d'action (ex. communication pour le développement, assistance technique) <ul style="list-style-type: none"> • Développer et partager le cadrage des programmes en France auprès des services concernés et du réseau • Accompagner la mise à l'échelle de programmes innovants à l'impact positif pour les enfants 	> Travail SitAn > Au moins 2 mises à l'échelle nationale de projets locaux
5.2.2	Etre en capacité d'apporter une assistance technique aux pouvoirs publics et autres acteurs pertinents sur les sujets prioritaires, en coordination avec l'UNICEF <ul style="list-style-type: none"> • En fonction des demandes et besoins des pouvoirs publics 	> # accompagnements techniques des pouvoirs publics sur des sujets enfance
5.2.3	Faciliter les changements d'attitudes et de pratiques par le partage de bonnes pratiques, les formations, la facilitation des échanges <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer, via la théorie du changement, les besoins de changements d'attitudes et pratiques pour atteindre nos objectifs prioritaires liés aux droits de l'enfant ; développer les programmes afférents 	> # d'acteurs bénéficiant de formations sur leurs pratiques de la part de l'UNICEF France
5.2.4	Développer un plan de préparation aux catastrophes sur tous les territoires vulnérables	> Plan de préparation aux catastrophes

	<ul style="list-style-type: none"> • Finaliser le plan de préparation et réponse St Martin • Explorer le développement de plans de préparation et réponses pour les autres territoires ultramarins concernés • Explorer un possible plan pour la France métropolitaine 	> Accords avec les autorités nationales / locales > Accords avec l'UNICEF international
Objectif 5.3 : Assurer une stratégie de plaidoyer/programmes pour la réalisation des droits de l'enfant basée sur les données, de qualité, dont les résultats & l'impact sont mesurés		
Stratégies / actions		Mesure
5.3.1	Suivre une méthodologie de programmation exigeante et cohérente, en accord avec l'expertise de l'UNICEF au niveau mondial <ul style="list-style-type: none"> • Développement de plans stratégiques par thématique • Développement d'un plan global plaidoyer-programmes pour l'UNICEF France 	> Production d'un outil méthodologique solide, reconnu et partagé > Plan de déploiement de la <i>child safeguarding policy</i>
5.3.2	Former et accompagner les personnes concernées (salariés ou bénévoles) dans la mise en œuvre et à la méthodologie de programmes pour l'UNICEF France <ul style="list-style-type: none"> • Développement d'un plan de formation • Mise en place de mécanisme d'accompagnement et de suivi de la mise en œuvre des programmes France 	> nombre de personnes engagées dans des programmes France formées à la méthodologie
Axe stratégique 6 : Augmentation de l'engagement et de l'agilité du réseau bénévole Devenir une structure de référence pour être un terrain d'engagement et d'expression de tous les enfants et jeunes du pays tout en consolidant l'engagement des bénévoles et des parties prenantes locales et nationales grâce à un réseau plus agile.		
Objectif 6.1 : Etre une structure de référence en termes de participation et d'engagement citoyen notamment des enfants et des jeunes tant à l'échelle locale qu'à l'échelle nationale : 1.000.000 de supporters, dont plusieurs dizaines de milliers de jeunes.		
Stratégies / actions		Mesure
6.1.1	Poursuivre le développement d'offres d'engagement à destination des jeunes	> Nb d'offres par tranche d'âge

	<ul style="list-style-type: none"> • Développer un programme de Service Civique ambitieux, exemplaire, visible, massif (plusieurs centaines de jeunes) (type JADE) • Poursuivre et intensifier la mobilisation d'un réseau de Jeunes Ambassadeurs • Poursuivre l'intégration des jeunes au sein de nos instances 	<p>> Nb de JA, de clubs enfants, d'antenne en établissement supérieur, en SC</p> <p>> Nb d'actions menées par les jeunes</p> <p>> Impact de ces actions</p>
6.1.2	<p>Augmenter l'engagement de notre communauté au niveau local et national</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer un évènement mobilisateur annuel alliant visibilité, mobilisation massive et collecte ; • Réussir l'accompagnement des VAE et travailler sur les nouveaux critères de compliance du label VAE de l'International pour 2026 notamment sur la mesure d'impact ; • Etudier et définir un cadre partenarial adapté aux Conseils Départementaux ; • Développer le programme EADE 	<p>> <u>Evènement annuel</u> : retombées presse ; nb d'adhérents ; collecte ; nb nouveaux donateurs et/ou adhérents/bénévoles</p> <p>> <u>VAE</u> : KPIs à redéfinir selon standards de l'UNICEF</p> <p>> <u>EADE</u> : nb d'écoles, nb d'enfants, nb d'actions ; nb de personnels formés, analyse qualitative et quantitative des auto-évaluations</p>
Objectif 6.2 : Refondre la gestion et le pilotage du réseau pour plus d'agilité		
Stratégies / actions		Mesure
6.2.1	<p>Développer les moyens de pilotage du réseau, à hauteur du rôle et de l'ambition attendue par le CFU</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mieux articuler la gestion des comités territoriaux avec le cadre national sur l'ensemble des process structurants (comptabilité, légal, RGPD, partage et collaboration avec les services du CFU) • Réaliser une consolidation comptable en 25 territoires et restructuration du système bancaire, redéfinir le rôle du trésorier + du guide 	<p>> Remontées régulières d'indicateurs et de données comptables</p>
6.2.2	<p>Développer les « antennes » plus agiles et moins « lourdes » statutairement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir/clarifier le rôle et la structuration d'une antenne • Développer module de formation/cadrage des responsables d'antenne • Outiller et animer la communauté des responsables d'antenne 	<p>> Nb d'antennes en augmentation</p> <p>> Nb de formations et interactions avec les Responsables d'antenne</p> <p>> mesure d'impact (visibilité, nombre de bénévoles, donateurs etc.)</p>

6.2.3	Clarifier les missions du réseau bénévole et les rôles de chacun <ul style="list-style-type: none"> • Définir une présentation synthétique et claire des attendus du réseau bénévole au sein du CFU • Définir au sein de chaque service son rôle vis à vis du réseau bénévole • Organiser une participation annuelle des services à une rencontre avec les élus territoriaux 	<ul style="list-style-type: none"> > Existence de documents simples et clairs diffusables tant à l'interne qu'à l'externe > Mesure de la satisfaction du réseau > baisse des incidents et tensions
Axe stratégique 7 : l'UNICEF une marque incarnée S'appuyer sur l'ensemble de nos communautés pour faire rayonner la marque UNICEF.		
Objectif 7.1 : Valoriser l'engagement de nos ambassadeurs (personnalités et influenceurs)		
Stratégies / actions		Mesure
7.1.1	Construire et déployer une stratégie vis-à-vis des personnalités influentes <ul style="list-style-type: none"> • Bâtir une communauté online d'experts (jeunes, parentes, business) / Prospecter de nouvelles personnalités influentes • Continuer de créer des collaborations avec des influenceurs digitaux sur des publics nouveaux et stratégiques • Augmenter les opportunités de prise de parole pour les personnalités Influentes • Renforcer la co-construction des messages à délivrer par les influenceurs pour une meilleure appropriation des contenus 	<ul style="list-style-type: none"> > Nombre personnalités actives engagées pour l'UNICEF
7.1.2	Renforcer l'impact des personnalités influentes sur la Marque UNICEF <ul style="list-style-type: none"> • Diversifier et adapter les contenus en fonction des personnalités influentes 	<ul style="list-style-type: none"> > % d'articles et de messages clé avec citations d'influenceurs sur les RS > citations d'influenceurs dans les actualités en ligne
Objectif 7.2 : Faire des bénévoles et des salariés les premiers ambassadeurs de l'UNICEF France		
Stratégies / actions		Mesure

7.2.1	<p>Nourrir la Marque : impliquer les salariés/ bénévoles de l'UNICEF et s'appuyer sur leurs réseaux personnels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiser des ateliers de formations internes à Twitter/LinkedIn et mettre à disposition des contenus sous forme de kits RS, lien vidéo, etc. • Constituer un groupe de 10 salariés engagés dans l'employee advocacy et mettre en œuvre le plan d'action de marque employeur : planning de formations interne et accompagnement des salariés 	> Nombre de salariés et de bénévoles revendiquant leur statut vis-à-vis de l'UNICEF et relayant ses messages
-------	---	--

3 Supports

Axe stratégique 8 : Une gouvernance renforcée et axée sur les résultats		
Assurer un pilotage efficace des activités dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance		
Objectif 8.1 : Mobiliser l'ensemble des collaborateurs dans l'atteinte des objectifs de l'association		
Stratégies / actions		Mesure
8.1.1	<p>Elaborer un plan stratégique opérationnel (ce document précisement) pour l'UNICEF France et en assurer le suivi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etablir un plan stratégique opérationnel pour le CFU qui va au-delà du JSP afin d'intégrer l'ensemble des activités et des acteurs qui composent notre association et en assurer la communication auprès des parties prenantes pour une bonne appropriation ; • Déployer un dispositif d'appropriation du plan stratégique pour l'ensemble des collaborateurs, à travers des outils de communication et des sessions collectives • Proposer une planification des actions listées sur la durée du plan • Assurer le suivi régulier via des bilans annuels des activités et de leurs indicateurs clés ; • Maintenir un niveau de planification stratégique nous permettant d'être agile et de revoir si nécessaire les éléments du plan 	<p>> Sondage auprès des salariés et des bénévoles élus sur l'appropriation du plan stratégique fin 2022 puis chaque année</p> <p>> formalisation des documents de suivi (méthodologie OGSM : plan stratégique, plans d'actions, plan individuel)</p> <p>> Taux de participation aux sessions d'appropriation</p>
8.1.2	<p>Favoriser une culture d'entreprise en proposant un projet associatif fédérateur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Former un groupe de travail pour rédiger un projet associatif ; • Etablir un plan de communication pour l'appropriation de ce projet par tous ; • Assurer la continuité de la communication du projet associatif. • Faire évoluer le processus de recrutement en y intégrant de façon plus marquée l'adéquation des candidats au projet associatif et aux fondamentaux culturels de l'UNICEF ; • Revoir le dispositif d'intégration des nouveaux collaborateurs en insistant sur la culture interne et l'appropriation des valeurs 	<p>> Projet associatif partagé en 2022</p> <p>> Sondage auprès des salariés et des bénévoles sur l'appropriation du projet fin 2022 puis chaque année</p> <p>> Grille de recrutement intégrant des questions sur les valeurs : Nombre de candidats s'y inscrivant / nombre total de candidatures</p> <p>> sondage fin dispositif d'intégration</p>
Objectif 8.2 : Améliorer le positionnement et l'organisation des instances		

Stratégies / actions		Mesure
8.2.1	Réaffirmer le positionnement des instances dans le processus décisionnel et le pilotage stratégique <ul style="list-style-type: none"> Assurer une formation systématique et régulière de chaque membre de la gouvernance et de chaque collaborateur encadrant à la stratégie et aux règles de fonctionnements de l'UNICEF (global et France) Instaurer une communication plus fluide et plus formalisée entre la structure permanente et les instances de gouvernance et portage de sujets plus stratégiques à chaque CA Création de nouvelles commissions sur les sujets stratégiques pour assurer une coresponsabilité et revue des commissions existantes 	> une formation nationale annuelle des nouveaux administrateurs et un séminaire pour le CA ; > une formation internationale annuelle administrateurs et collaborateurs ; > document synthétique partagé et connu de tous ; > participation régulière des directeurs aux CA ; > Gouvernance spécifique sur les programming in HICs, CFCi,
8.2.2	Améliorer la coopération entre les instances et la structure salariée <ul style="list-style-type: none"> Revoir le rôle et la composition des commissions ; Inclure la gouvernance et le codir dans certaines procédures impliquant le Comité français 	> 2 fois par an minimum séminaires codir/ bureau > Revue des process impliquant l'image de l'UNICEF > Revue régulière avec la gouvernance dédiée des chantiers suivants : conduite de la transformation, feuille de route DG et Codir, pilotage de la masse salariale, schéma directeur et feuille de route SI.
Objectif 8.3 : Améliorer le pilotage de nos activités		
Stratégies / actions		Mesure
8.3.1	Renforcer le pilotage des fonctions supports et de contrôle <ul style="list-style-type: none"> Améliorer l'accès à l'information financière : mise en place de BI Finance qui va permettre l'automatisation des rapports selon les besoins Revoir le processus budgétaire ; Mettre en place et suivre un schéma directeur pour les activités SI ; Mettre en place un suivi des projets ; Optimiser le processus d'audit interne pour un meilleur suivi et application des recommandations 	> Les membres du CODIR et de la gouvernance ont accès à l'information financière répondant à leurs besoins (sondage / # demandes infos supplémentaires) > les états comptables de clôture annuelle sont automatisés > la planification budgétaire est partagée

	<ul style="list-style-type: none"> Faire évoluer la fonction d'auditeur vers des activités d'accompagnement des équipes (excellence opérationnelle) 	> les recommandations d'audit sont mises en œuvre selon le calendrier préconisé par l'auditeur
8.3.2	Améliorer l'efficacité opérationnelle grâce à la refonte et la clarification des processus <ul style="list-style-type: none"> Etablir les processus métiers et en désigner les propriétaires ; Formaliser et respecter les procédures internes Déterminer un plan de travail sur les processus et commencer la formalisation ; Assurer à travers les procédures la conformité règlementaire. 	> respect des procédures internes (# de manquements relevés) > des responsables ont été désignés pour l'ensemble des processus > conformité règlementaire
Axe stratégique 9 : Une gestion saine et efficiente des ressources Favoriser un modèle organisationnel qui répond aux exigences d'efficacité, de responsabilité et de bonne gestion financière		
Objectif 9.1 : Favoriser la collaboration, la participation, la responsabilisation et la satisfaction au travail		
Stratégies / actions		Mesure
9.1.1	Définir une politique RH assurant une gestion saine et efficace des évolutions <ul style="list-style-type: none"> Définir une culture managériale conjointement : définir ce qu'est la fonction managériale en interne, diffuser une charte du management et former tous les managers ; Mettre en place une politique de gestion de carrière (parcours collaborateur, mise en évidence des compétences transposables d'un métier à l'autre), d'accompagnement des potentiels et de tutorat interne ; Accompagner les collaborateurs dans leurs nouvelles fonctions suite à la réorganisation 	> Baisse du turn-over et de l'absentéisme > mesure positive du climat social avec des indicateurs partagés > Nouvelle organisation effective mi 2022
9.1.2	Améliorer l'expérience collaborateur <ul style="list-style-type: none"> Faciliter les interactions des collaborateurs et des équipes : diffusion des processus de collaboration transverse, travaux en mode projet et refonte des fiches de fonctions et de postes ; Déployer un projet <i>marque employeur</i> : discours et processus transparents, permettant d'être attractif, de valoriser la culture de l'UNICEF et ses engagements et d'accompagner le collaborateur tout au long de son parcours interne ; 	> mesure régulière de la satisfaction des collaborateurs, de leur efficacité > Hausse de l'employabilité

	<ul style="list-style-type: none"> Initier la rénovation de la convention d'entreprise, réécrire et mettre en œuvre une politique sociale incluant des critères de rémunération clairs et transparents. 	
Objectif 9.2 : Maîtriser nos systèmes d'informations et nos données		
Stratégies / actions		Mesure
9.2.1	Optimiser la gestion et l'utilisation des données <ul style="list-style-type: none"> Définir et déployer une stratégie data pour une maîtrise complète des données et un pilotage efficient : rendre l'information exploitable au bon moment, au bon endroit, et par la bonne personne Mettre en place une gouvernance des données permettant de définir et partager à l'ensemble des collaborateurs les rôles et responsabilités, les procédures et les mécanismes de gestion des données pour un usage pertinent et une collaboration efficace. Revoir le modèle d'hébergement et de traitement de données Accompagner sur les outils de data visualisation et de transformation de données 	<p>> <u>intégrité et conformité</u> : données conformes au format et à la réglementation, de source connue et sécurisée, sans doublons, sauvegardée, avec un contrôle des accès et une piste d'audit précise ;</p> <p>> <u>utilisation des outils</u> : nombre de personnes formées & nombre d'utilisateur (ratio nombre de salarié), fréquence d'utilisation</p> <p>> fréquence des évolutions proposées</p>
9.2.2	Redéfinir l'écosystème de nos systèmes d'information afin de disposer d'une infrastructure robuste et sécurisée, efficient et efficace répondant aux besoins des utilisateurs <ul style="list-style-type: none"> Déployer un schéma directeur pluriannuel en 4/5 ans permettant de revoir la gouvernance et l'architecture du SI pour la mise en œuvre des axes stratégiques et des priorités métiers, d'assurer la continuité d'activité et la sécurité des systèmes d'information ; Avoir un SI adaptable rapidement (agile), à jour des dernières évolutions technologiques et réglementaires ; Formaliser et sécuriser l'accès aux données dans le respect de la RGPD et des recommandations de la CNIL Déterminer les rôles et les responsabilités ainsi que les chaînes décisionnelles (ex : product owner) et définir les indicateurs permettant un meilleur pilotage de la performance et de conformité du SI ; 	<p>> <u>Infrastructure stable</u> : taux de disponibilité ; nb d'interruption de service, suivi de la fréquence et la durée d'indisponibilité, suivi du nombre d'incident par type ainsi que son évolution ;</p> <p>> <u>infrastructure à jour</u> : fréquence de mise à jour et date de dernière mise à jour</p> <p>> <u>infrastructure sécurisée</u> : suivi de l'évolution du nombre d'attaques, temps de résolution des incidents liés aux risques d'attaque, taux d'anticipation et de prise en compte des attaques par rapport à la découverte d'une faille de sécurité</p> <p>> Coûts et investissements de l'infrastructure renforcés et ensuite maîtrisés</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les problématiques de sécurité, pérennité et d'obsolescence du SI par la mise en place d'outil, d'infogérance chez des tiers certifiés, de tests récurrents, et la formalisation des documentations ; • Revoir la gestion de nos prestataires et solutions : bénéficier d'un renouvellement de technologies en continu (notamment en <i>cloud</i>) ; investir pour réduire les coûts de maintenance et d'évolution des systèmes, s'aligner sur les fonctions standards des systèmes pour faciliter leur déploiement et leur renouvellement à l'avenir tout en garantissant une plus grande flexibilité et évolutivité ; • Déployer une application/plateforme en self-service pour la communauté des bénévoles 	<p>> Infrastructure répondant au besoin du métier => questionnaire de satisfaction des utilisateurs</p> <p>> Temps de résolution des incidents, respect des SLA</p> <p>> l'ensemble des processus sont formalisés</p> <p>> Satisfaction des partenaires informatiques</p>
Objectif 9.3 : Maintenir la santé financière de l'association et renforcer sa transparence au service de nos objectifs et de notre mission		
Stratégies / actions		Mesure
9.3.3	Protéger les équilibres budgétaires actuels et futurs <ul style="list-style-type: none"> • Refondre le processus budgétaire : y ajouter des phases d'échanges et de validation, faire davantage de projections afin de pouvoir alerter la direction sur les changements d'équilibre et mettre en œuvre le suivi des recommandations de l'audit interne ; • Formaliser un workflow de validation des budgets et plans d'engagements digitalisés et intégrés avec ERP et BI (GED / signature électronique interne) • Renforcer le contrôle de gestion et l'analyse de rentabilité : amélioration de certains ROI et mise en place d'indicateurs extra-financiers 	<p>> Le budget est voté en temps et en heure par rapport aux contraintes des acteurs (PFP/CA) ;</p> <p>> le budget reflète les besoins métiers</p>
9.3.1	Poursuivre les efforts de modélisation et de suivi des activités de collecte <ul style="list-style-type: none"> • Constituer des rapports spécifiques par activité (C&P/Legs/PA/Publi) via BI ; • Intégrer les données externes du marché dans l'analyse des performances de l'UNICEF. 	<p>> performance vs concurrence sur des indicateurs clés (comparaison Essentiels/CROD vs concurrents)</p>
9.3.2	Poursuivre nos engagements de transparence financière <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer le suivi de la procédure sur les conflits d'intérêts grâce à la refonte des outils et formulaire de collecte d'information et la formalisation du processus de contrôle ; • Renforcer la procédure achats et engagements en mettant en œuvre le suivi des recommandations des audits internes et en améliorant le pilotage et suivi des contrats ; 	<p>> Objectif « 0 » conflits d'intérêt ;</p> <p>> 100% des commandes passent par le flux digital automatisé ;</p> <p>> 5 audits fournisseurs sont réalisés chaque année sur le top10 fournisseurs ;</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la politique RSE de l'UNICEF concernant les achats. • Recenser les meilleures pratiques de transparence financière dans le secteur associatif et de l'ESS 	> Evolution et appropriation de la procédure achats
Objectif 9.4 : Assurer la poursuite de la transformation digitale de l'association		
Stratégies		Mesure
9.4.1	Améliorer l'expérience supporter de l'UNICEF France <ul style="list-style-type: none"> • Refondre l'ensemble des sites web pour mieux sensibiliser et mobiliser nos publics et leur faire vivre une expérience engageante : mieux faire connaître et faire aimer l'UNICEF France ; • Maîtriser l'ensemble de nos données et leur gestion notamment via un CRM performant pour assurer une expérience de qualité ; • Repenser la stratégie digitale de l'organisation pour une meilleure communication et présence digitale. 	> Sites web : Taux de fréquentation des sites ; nb de visiteurs uniques ; durée de visite ; nb de pages vues, taux de rebond
9.4.2	Rendre plus efficace et agile l'association grâce à la digitalisation des process et en s'appuyant sur des outils simples d'utilisation <ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre les efforts de digitalisation sur l'ensemble des activités-clé de l'association notamment en assurant un niveau d'investissement suffisant à cette transformation 	
9.4.3	Laisser place à l'innovation <ul style="list-style-type: none"> • Dédier des équipes renforcées en nombre et en compétences à l'innovation 	> Reconnaissance du CFU sur des initiatives innovantes au sein de nos réseaux (pairs et de l'UNICEF)

Vision synthétique du cadre stratégique de l'UNICEF



Liste des acronymes et abréviations

BDD	Base De Données	JA	Jeunes Ambassadeurs
BI	Business Intelligence	JADE	Les Jeunes Ambassadeurs des Droits
C4D	Communication for Development (<i>communication pour le développement</i>)	JSP	Joint Strategic Plan
C&P	Cartes et Produits	KPI	Key Performance Indicator (<i>Indicateur de Performance</i>)
CA	Conseil d'Administration	LTV	Life Time Value (<i>Valeur à long terme d'un donateur</i>)
CDV	Carte de Voeux	MENJS	Ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports
CFCi	Child Friendly City (<i>VAE : Ville Amie des Enfants</i>)	ODD	Objectifs de Développement Durable
CFU	Comité Français pour l'UNICEF	OGSM	Objective, Goals, Strategies and Measures
CIDE	Convention Internationale des Droits de l'enfant	PA	Prélèvement Automatique
CIK	Contribution In Kind (<i>don en nature</i>)	PFP	Private Fundraising and Partnerships (structure UNICEF basée à Genève)
CNCDH	Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme	PME/TPE	Petites et Moyennes Entreprises/Très Petites Entreprises
CRM	Customers Relationship Management	PPD	Public Partnerships Division (structure UNICEF basée à Bruxelles)
CROD	Compte de Résultat par Origine et Destination	RS	Réseaux Sociaux
DIHAL	Délégation Interministérielle à l'Hébergement et à l'accès au Logement	RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
DP	Don Ponctuel	SC	Service Civique
DPJJ	Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse	SEA	Search Engine Advertising
DRTV	Direct Response TV	SEO	Search Engine Optimisation
EADE	Ecole Amie des Enfants	SI	Service Informatique
ERP	Entreprise Resource Planning	SitAn	Situation Analysis
ESS	Economie Sociale et Solidaire	SLA	Service Level Agreement (<i>garanties sur le niveau attendu des services</i>)
F2F	Face to Face (<i>Recrutement donateurs en face à face</i>)	SRD	Service Relation Donateurs
GED	Gestion Electronique des Documents	TLMK	Télémarketing
HICs	High Income Countries	VAE	Ville Amie des Enfants