



RAPPORT DES CONSEILLERS BENEVOLES Présentation au 1^{er} label

Table des matières

1.	Présentation de l'organisme	2
1.1.	Objet.....	2
1.2.	Historique	3
1.3.	Organisation	5
1.4.	Missions sociales.....	9
1.5.	Modèle économique :	11
1.6.	Stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans).....	17
2.	Rapport sur l'accompagnement.....	20
2.1.	Expliquer comment s'est déroulée la démarche de labellisation :	20
2.2.	Evolution des 14 grands objectifs du Guide IDEAS	21
2.3.	Commentaires des conseillers bénévoles sur l'appropriation des exigences du guide.....	23
3.	Conclusions des conseillers à l'issue de leur accompagnement :	24
3.1.	Les points forts sur lesquels l'organisme pourra construire son futur	24
3.2.	Les points d'amélioration qui devront être traités durant la phase Post Label.	25

Conseillers IDEAS : **Danielle LEGROS / Francis MARQUANT**.....
Coordonnées des Conseillers :
DL 06 22 47 10 47 / FM 06 14 26 81 26

1. Présentation de l'organisme

1.1. **Objet**

1.1.1. Projet associatif

L'UNICEF – pour *United Nations International Children's Emergency Fund*, soit Fonds des Nations Unies pour l'Enfance – est une agence des Nations Unies, **créée en 1946**, dont le siège est à New York, aux États-Unis. Elle est chargée, dans le monde entier, **de défendre les droits des enfants**, de répondre à leurs besoins essentiels et de favoriser leur plein épanouissement. La priorité est donnée **aux enfants les plus vulnérables**, notamment victimes de la guerre, de catastrophes naturelles, de la pauvreté extrême et de toute forme de violence ou d'exploitation dans les pays. Elle intervient également en cas d'urgence en coordination avec les organismes des Nations Unies, les principales organisations humanitaires et les gouvernements nationaux. Pour appuyer son action au service des enfants en difficulté, l'UNICEF accrédite des comités nationaux dans les pays industrialisés. Des accords de coopération régissent les relations entre l'UNICEF et ses comités. L'UNICEF intervient dans 190 pays et territoires.

L'UNICEF France, dont le siège est à Paris, est l'un de ces comités. Il s'agit d'une association de loi 1901, fondée en 1964 sur accord d'accréditation. Elle a été reconnue d'utilité publique par décret du 2 décembre 1970.

Le projet associatif **d'UNICEF France** mentionne :

5 valeurs (Respect – Intégrité – Bienveillance – Responsabilité – Confiance)

10 principes d'action (Équité – Exemplarité – Persévérance - Participation des enfants et des jeunes – Impartialité - Diffusion et partage - Innovation et esprit d'entreprendre - Démarche programmatique - Exigence et efficience - Démarche partenariale).

1.1.2. Les activités

La mission d'UNICEF France est de garantir l'application de la **CIDE** (Convention Internationale des Droits de l'Enfant) en France, ratifiée en 1989 par le gouvernement français et contribuer à l'effectivité de ces droits en France et dans le monde.

Pour cela les activités d'**UNICEF France** sont organisées selon 5 piliers :

1. **Représentation** : Assurer la représentation de l'UNICEF et la promotion de ses actions en faveur de l'enfance en France auprès des pouvoirs publics, des acteurs politiques, économiques, syndicaux, professionnels et culturels, des organisations non gouvernementales, des associations et fondations, des collectivités locales, des médias et, d'une manière générale, de l'opinion publique
2. **Collecte** : Contribuer, par la collecte de fonds privés, aux ressources de l'UNICEF pour ses interventions de développement ou d'urgence dans le monde. Des ressources complémentaires peuvent également être mobilisées pour répondre à certains besoins spécifiques en France.
3. **Programmes et plaidoyer** : S'assurer du respect et de la réalisation des droits de l'enfant, en particulier les plus vulnérables, et y contribuer au travers d'une démarche programmatique, visant à influencer et à participer à l'élaboration de politiques publiques favorables aux niveaux international, national et territorial, pour des résultats concrets en faveur des enfants.
4. **Sensibilisation** : Sensibiliser l'opinion publique, l'ensemble des acteurs locaux et nationaux et les enfants eux-mêmes aux droits de l'enfant dans le monde, via des actions d'information, d'éducation et de formation.

5. **Mobilisation** : Favoriser la mobilisation et accompagner l'engagement citoyen et solidaire des adultes, des enfants et des jeunes en tant qu'acteurs du changement au service de la solidarité internationale et de l'application de la **CIDE** (Convention Internationale des Droits de l'Enfant)

1.1.3. Zone d'intervention et public cible

L'UNICEF France est partie prenante de l'engagement mondial en faveur des enfants, de leurs droits et de leur protection aux côtés de l'ensemble des bureaux nationaux de l'UNICEF.

UNICEF France sensibilise et mobilise le public pour la cause des enfants et des adolescents.

L'UNICEF France donne la parole aux enfants et les incite à être leur voix dans les écoles, les collèges, les lycées ou les centres de loisirs.

L'UNICEF France veille à l'application et au respect des droits de l'enfant en France et engage les pouvoirs publics à agir pour plus d'équité au travers de leurs politiques locales et nationales.

Enfin, **L'UNICEF France** contribue par la collecte de fonds, par le développement de partenariats avec le secteur privé et par l'organisation d'événements, au financement et donc à la conduite de l'ensemble des programmes de l'UNICEF dans les 190 pays et territoires où nos équipes agissent... **pour l'avenir des enfants.**

1.2. *Historique*

1.2.1. Le développement

1946 : « *L'espoir du monde repose sur les générations à venir* » : C'est sur ces mots, qu'au sortir de la 2^e guerre mondiale, l'Assemblée générale des Nations Unies, annonce la création de l'UNICEF, *United Nations International Children's Emergency Fund*. Une initiative dédiée à l'avenir des générations futures, et qui va, dès les premiers mois de son existence, se consacrer à assurer la survie des 20 millions d'enfants abandonnés à leur sort, sans distinction aucune, tous victimes du conflit.

Ces premières actions de secours sont menées en Europe, puis progressivement, au cours des années dans toutes les régions du monde. Elles déterminent alors l'ADN de l'UNICEF, l'essence même de ce qui mobilise l'organisation depuis bientôt 80 ans et contribue à en faire aujourd'hui la première organisation en faveur de l'enfance et du respect de ses droits dans le monde.

L'histoire de l'UNICEF est jalonnée de conflits, de catastrophes naturelles, de crises politiques, autant d'événements inscrits dans le temps et qui pourtant permettent aujourd'hui de retracer l'histoire de l'UNICEF comme autant de progrès et de victoires en faveur des droits des enfants et de l'amélioration de leurs conditions de vie.

- **1951** : première campagne de vaccination contre la tuberculose ; 14 millions d'enfants vaccinés dans 23 pays.
- **1959** : Les Nations Unies adoptent la Déclaration des droits de l'enfant. Elle définit leurs droits à la protection, à l'éducation, aux soins de santé, au logement et à une bonne alimentation. L'UNICEF fait sienne cette déclaration et promeut le texte au travers de ses premières affiches.

- **1964 : Création du Comité français de l'UNICEF.** À l'époque, son rôle se limite principalement à la vente de cartes de vœux, mais déjà, c'est l'engagement de ses bénévoles qui porte l'association et contribue à faire connaître le nom de l'UNICEF en France. Leur nombre ne cessera de croître. Aujourd'hui, ils sont près de 6 000 qui œuvrent ensemble en faveur des droits des enfants, dans les nombreux comités régionaux.
- **1970 : L'UNICEF France**, association reconnue d'utilité publique
- **1989 :** L'adoption de la CIDE constitue une étape majeure pour les droits des enfants dans le monde. Elle garantit à chaque enfant le droit à la survie, au développement, à la protection et à la participation. Ce traité fondamental constitue la base la plus importante du travail de l'UNICEF à ce jour.
La Convention relative aux droits de l'enfant est le traité sur les droits de l'homme le plus largement adopté dans le monde. Depuis, trois protocoles facultatifs se sont adjoints à la Convention notamment ceux qui se rapportent à la protection des enfants contre l'implication dans des conflits armés et l'exploitation sexuelle. Depuis plus de 30 ans, la Convention renforce et codifie l'action de l'UNICEF en faveur des droits de chaque enfant, partout dans le monde.
- **Et aujourd'hui... jusqu'en 2025 :** Fort d'une longue expérience forgée dans l'Europe de l'après-guerre, l'UNICEF a affronté des crises majeures : le Biafra (1967), le génocide cambodgien (1979), la famine en Ethiopie (1984-85), la crise du Salvador en 1985... Ces urgences vont connaître une escalade durant ces dernières décennies avec les guerres des Balkans (1993), le génocide rwandais (1994), l'Afghanistan (2001 et 2021), le tsunami au large de l'Indonésie (2004), la Syrie (depuis 2010), les tremblements de terre en Haïti (2010 et 2021), le Yémen (depuis 2016), la COVID-19 (depuis 2020), la guerre en Ukraine aujourd'hui et la famine qui s'installe à nouveau dans la Corne de l'Afrique et les régions du Sahel.

1.2.2. La démarche de labellisation IDEAS : pourquoi, quels objectifs ?

Cette démarche s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue des process. Elle est effectuée en parallèle de la labellisation « Don en Confiance ». L'objectif final est de rassurer les donateurs potentiels notamment les donateurs à plus forte capacité financière (philanthropes, entreprises).

1.2.3. Les habilitations administratives

La création d'UNICEF France en 1964 s'est faite sur la base d'un contrat d'accréditation d'UNICEF International actualisé régulièrement à partir d'un document en anglais traduit en français (accord de reconnaissance)

Depuis 1970, L'UNICEF France est **reconnue d'utilité publique**. De ce fait, en sa qualité d'ARUP elle est soumise à un certain nombre d'obligations et au contrôle de la Cour des comptes.

1.2.4. Les labels et agréments obtenus

Depuis septembre 1990, L'UNICEF France est labellisé par le « Don en Confiance », organisme de contrôle des associations et fondations faisant appel aux dons : à ce titre, l'UNICEF France se soumet annuellement au contrôle de cet organisme qui lui délivre son label « Don en Confiance ». La labellisation du Don en Confiance implique le respect de 4 grands principes : Respect du donateur, Transparence, Recherche d'efficacité, Probité et désintéressement

1.3. Organisation

1.3.1. Les adhérents

L'UNICEF France se compose de personnes physiques et morales qui doivent être agréées par le conseil d'administration pour être adhérentes. Cela comprend :

Les membres adhérents et les membres adhérents jeunes s'acquittant d'une cotisation,

Les membres bienfaiteurs adhérents s'acquittant d'une cotisation majorée,

Les membres personnes morales adhérents, notamment les associations et les collectivités territoriales, sous conditions d'agrèments.

Les villes amies et les collectivités ayant conclu une convention avec l'UNICEF France sont dispensées de l'agrément du CA.

Pour devenir adhérent il faut souscrire aux valeurs de l'UNICEF et soutenir l'action d'UNICEF France, notamment en participant aux activités bénévoles.

L'assemblée générale de l'UNICEF France est composée :

Des membres du Conseil d'administration,

Des Présidents des comités territoriaux,

Des délégués,

De représentants désignées par les personnes morales.

Du fait de son organisation, les comités territoriaux disposent d'un nombre de voix en assemblée générale proportionnel au nombre de membres adhérents dont ils disposent sur leur territoire. Les autres personnes composant l'assemblée générale disposent chacune d'une voix délibérative.

Les comités territoriaux, délégations et antennes sont régis par les dispositions des articles 27 à 30 des statuts. **Ces comités territoriaux ne constituent pas une personne morale distincte de celle de l'UNICEF France.** Ces comités territoriaux constituent une organisation démocratique au plus près des adhérents dans chaque territoire.

Chaque comité territorial est animé par un bureau élu et composé ainsi : un président, un secrétaire général, un trésorier et les délégués, tous élus par un scrutin de liste en assemblée plénière par les membres adhérents du comité territorial. Il convient d'ajouter que les statuts disposent que ces désignations doivent être accréditées par le Président de l'UNICEF France. Le fonctionnement des comités territoriaux est précisé dans le règlement intérieur.

Les délégations sont placées sous la responsabilité du bureau du comité territorial et les antennes sont créés sur proposition du président du comité territorial après avis de son bureau et accord du secrétaire général de l'UNICEF France.

En 2024 le **CFU (comité français pour l'UNICEF)** comptait 21 comités territoriaux, 73 délégations et 66 antennes. Le nombre d'adhérents est supérieur à 5000 alors que les votants à l'assemblée générale sont seulement de 70 (PV AGO 2024) par le principe de représentation à deux niveaux.

Les comités territoriaux représentent les lieux d'actions sur le terrain. Les membres sont bénévoles et ils disposent d'une d'autonomie afin d'organiser des actions de promotion de la marque, de recherches de dons et de recherche de partenariats. Ils peuvent être amenés à encaisser quelques dons ou autres produits mais de manière limitée. Ils disposent pour cela d'un compte bancaire (en fait un sous compte lié à ceux du siège) géré par le trésorier du

comité. Celui-ci dispose d'une délégation de signature, mais limitée à 600 €. Il est en interface avec la comptable dédiée du siège et il ne tient pas la comptabilité (voir guide du trésorier). Des contrôles périodiques sont réalisés dans chaque comité territorial par l'auditrice interne.

1.3.2. L'organe de gouvernance et les comités associés

Les statuts du CFU (actualisation 2021) sont complétés par un règlement intérieur, le tout étant soumis au contrôle et à la validation d'UNICEF International et en France par les autorités compétentes (ministère de l'Intérieur et Conseil d'état).

Les principes de bonne gouvernance applicables aux comités nationaux sont édités dans un document spécifique réalisé en 2020.

Par ailleurs, les comités nationaux doivent s'organiser en fonction « **d'un accord de reconnaissance et de coopération** » qui définit les rôles, objectifs et moyens nécessaires.

Ce document traduit parfaitement les spécificités de l'UNICEF dans son organisation et ses liens avec chaque CFU. **Un processus de planification conjointe définit la collaboration bilatérale indispensable.**

Le respect par les deux parties (l'UNICEF et le CFU) de cet accord, ainsi que les résultats et les relations entre les partenaires sont examinés tous les quatre ans lors d'un **débat stratégique d'évaluation**. Cet accord va guider l'élaboration du plan stratégique triennal réalisé par le CFU, ainsi que les conditions financières de reversement des ressources collectées.

Ces précisions sont importantes pour comprendre l'articulation qui existe entre les entités suivantes : UNICEF NY, Bureau de Genève, le CFU et son siège et les comités nationaux. Le bureau de Genève est responsable de la partie fonds privés et partenariats, et à ce titre du suivi et du contrôle des comités nationaux. **Il s'agit de la dénomination PFP pour Private Fundraising and Partnerships Division.**

Le conseil d'administration est composé de 23 membres élus pour trois ans en assemblée générale. Deux collèges composent le conseil d'administration : le collège des comités territoriaux (12 membres) et le collège des personnalités qualifiées (9 membres). En complément 2 salariés siègent au conseil d'administration avec voix délibératives (élus par l'ensemble des salariés pour trois ans également).

Le renouvellement se fait par tiers chaque année. La directrice générale participe à la demande du président aux réunions, mais avec voix consultative.

Le conseil d'administration met en œuvre les orientations générales adoptées par l'assemblée générale. Ses compétences sont définies par l'article 3 des statuts. Il élit en son sein un bureau.

Il se prononce après avis du bureau sur l'accord d'accréditation avec les représentants internationaux de l'UNICEF. Il approuve le document d'engagement stratégique du CFU auprès de l'UNICEF et suit son exécution sur rapport du bureau. Il s'assure des articulations obligatoires avec le siège de l'UNICEF NY ou le bureau de Genève.

Suivant les dispositions de l'article 18 des statuts, le conseil d'administration est garant du respect des principes de bonne gouvernance du CFU tels que définit dans la charte éthique, avec notamment :

- La compétence et l'efficacité permettant d'assurer éthique et efficacité
- Le respect des lois garantissant objectivité, honnêteté et contrôle
- L'information transparente et précise de toutes les parties prenantes

- La performance par les outils et le suivi des objectifs de résultat

Les administrateurs doivent être assidus et s'engager en signant la charte

d'administrateur et une attestation relative aux conventions réglementées. Ils ne sont pas rémunérés (à l'exception des deux administrateurs salariés mais avec un statut spécifique), mais peuvent se voir remboursés des frais suivant une procédure précise.

Le bureau national est composé d'au minimum six et au maximum sept membres élus pour une durée d'un an. Il est composé d'un président, un vice-président, un secrétaire général, un secrétaire général adjoint, un trésorier et un trésorier adjoint. Les deux administrateurs représentant les salariés ne peuvent être membres du bureau. Le bureau se réunit tous les mois.

Le président est le garant du respect des statuts et du règlement intérieur. Ses fonctions sont définies par l'article 22 des statuts. Après avis du conseil d'administration, il nomme le directeur général de l'association, fixe sa rémunération et met fin à ses fonctions. Les autres membres du bureau sont pleinement engagés : le secrétaire général sur le fonctionnement interne avec le concours de la DG et le trésorier avec le concours du département administratif et financier sur les comptes et budgets.

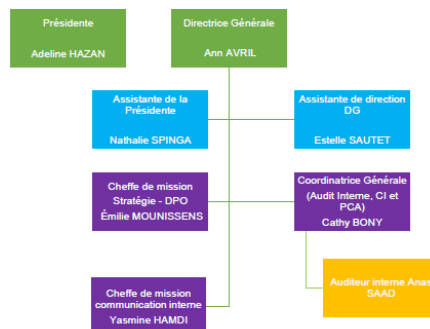
L'association dispose d'un comité d'audit, de gouvernance et d'éthique (le **CAGE**) composé de sept membres dont le trésorier et deux administrateurs. Ses membres sont désignés par le conseil d'administration pour une durée de trois ans renouvelables deux fois. Le président du CAGE est **obligatoirement** un expert extérieur à l'association (actuellement Monsieur Dominique LEDOUBLE ancien Président du Conseil de l'Ordre des experts comptables). Les attributions du CAGE sont les suivantes : gestion des risques, suivi des états financiers, audit interne et audit externe, le contrôle interne, la gouvernance et tout autre sujet initié. Les réunions sont trimestrielles et préparées par l'audit interne. Les liens entre le Président du CAGE et le CA sont réguliers. Parmi les travaux réalisés nous retrouvons les préconisations du CAC à mettre en œuvre, les aspects sécurité informatique ou la modification de l'organisation interne de la direction financière.

1.3.3. L'organigramme opérationnel

Le CFU dispose d'une organisation bien structurée sur de trois niveaux opérationnels :

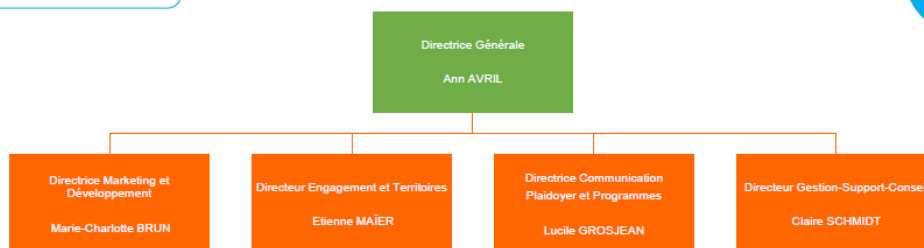
- **Le Conseil d'administration** actuellement Présidé par Madame Adeline HAZAN avec Béatrice LE FRANCOIS comme secrétaire générale.
- **Le CAGE** structure fonctionnelle indépendante qui rend compte directement au Bureau du CA
- **La Direction Générale**, la directrice générale Madame Ann AVRIL avec deux assistantes et trois chargées de missions (voir document joint).

Direction Générale

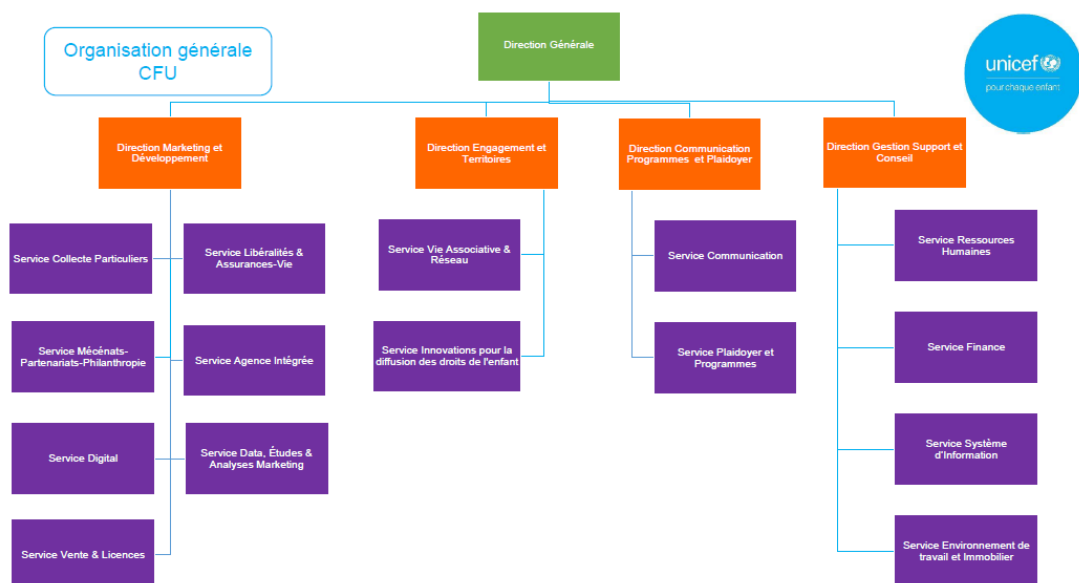


- **Le comité de direction (CODIR)** composé de la directrice générale et de quatre directeurs. Au second semestre 2024 une réorganisation des deux fonctions DAF et RH a eu lieu, à la suite du départ du DAF en 2023 et d'un souhait de reconfigurer ces deux directions. Une note détaillée d'octobre 2024 précise qu'un contexte interne de difficultés récurrentes et d'opportunités par suite du départ des deux derniers DAF a permis de mener une réflexion ayant abouti à la création d'une seule et unique direction support et conseil regroupant l'ensemble des fonctions supports (DAF, RH, SI). L'organigramme a donc changé en fin d'année avec la création de cette direction unique Gestion-Support-Conseil (voir document joint).

Comité de direction



- **Les quatre directions opérationnelles et fonctionnelles** qui sont : marketing et développement, engagement et territoires, communication plaidoyer et programmes, administration finances et service informatique et ressources humaines (voir document joint).



À fin 2023, l'association comptait **148 salariés**, dont 8 CDD et 8 apprentis, hors personnes bénévoles. L'effectif net a été en progression de 15 salariés sur 2023 avec un turn-over de 12%. Voir le dernier RAU (rapport unique annuel).

1.3.4. Appartenance à une fédération, à une structure plus complexe, à un réseau, ...

Le CFU, en sa qualité d'ARUP n'est pas dépendant d'une fédération et la structure plus complexe est celle de l'UNICEF, organisation internationale dépendante des Nations Unies.

1.3.5. Liens juridiques existants avec les autres entités de ce groupement

Il n'y a pas de liens avec d'autres entités, le CFU n'ayant plus de filiales.

1.3.6. Le périmètre de la labellisation

La labellisation concerne le comité français de l'UNICEF (le CFU) soit l'intégralité de l'association qui gère en interne les comités territoriaux, les délégations et les antennes.

1.4. Missions sociales

1.4.1. Les actions et projets majeurs récents

Les actions sont de plusieurs natures :

- Des plaidoyers sur les droits des enfants en France et dans le Monde tout au long de l'année auprès des cibles privées et publiques
- Pour les enfants des territoires « ultra-marins » de la France, des actions ciblées par territoire (Guyane, Réunion...) : collecte, plaidoyer, sensibilisation, publication de

rapports et études, formation, signature de partenariat avec Villes Amies, Écoles Amies... avec constitution d'équipes locales composées de salariés et/ou de bénévoles.

- Des actions de sensibilisation, des plaidoyers, des appels à dons sur des publics cibles pour des « URGENCES » : le Soudan, Israël et territoires palestiniens (Gaza), Bangladesh, Syrie, République démocratique du Congo, Haïti, Liban, Ukraine, Afrique de l'Est....
- Des actions d'accompagnement spécifiques des villes partenaires. Dans un format de cycle de 4 ateliers, les villes se mobilisent sur une année entière pour se saisir des thématiques fortes, telles que **le droit à la participation des enfants et des jeunes et la lutte contre la pauvreté et l'exclusion des enfants**. Si ces ateliers ont vocation à sensibiliser les collectivités aux différents engagements et enjeux de l'UNICEF, ils sont aussi vecteurs de messages, de conseils et de recommandations. Les Villes Amies des enfants sont invitées à découvrir et partager leurs actions et projets innovants et échanger entre elles afin de créer une synergie commune au réseau.
- Organisation d'événements pour sensibiliser les donateurs et développer la collecte et le plaidoyer : quelques exemples récents :
 - 27 et 28 mars 2025 : 4e édition du sommet Nutrition for Growth (N4G) pour la première fois à Paris, organisée par le ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères. Elle vise à mobiliser la communauté internationale autour d'engagements politiques et financiers pour accélérer les progrès dans la lutte contre la malnutrition à l'échelle mondiale)
 - Mars 2025, les *10KM de l'UNICEF* : événement sportif et solidaire pour mobiliser le grand public en faveur de la nutrition des enfants
 - Novembre 2024 « Hope by UNICEF » : 1^{ère} édition du Forum international de l'enfance à la Maison de la Radio et de la Musique à Paris pour porter la cause des enfants,
 - Novembre 2024 : consultation nationale annuelle de l'UNICEF France « les enfants ont la parole »,
 - 20 novembre 2024 : les partenaires (Villes amies, Associations, Écoles, Collectifs étudiants, Entreprises locales, Clubs Sportifs, etc.), le réseau de bénévoles, l'ensemble de la Communauté de l'UNICEF France se mobilisent à travers les « Journées bleues » pour rappeler l'importance de l'accès à l'éducation et inviter à un élan de solidarité national...),

1.4.2. Les résultats obtenus

Voici un extrait d'une communication UNICEF :

En 2024, grâce à nos actions dans plus de 190 pays et territoires :

- 26,4 millions d'enfants et de femmes ont eu accès à des soins de santé de première nécessité
- 12,2 millions d'enfants de moins de 5 ans ont été dépistés pour identifier des cas de malnutrition
- 17,4 millions de personnes ont eu accès à l'eau potable
- 9,4 millions d'enfants ont eu accès à l'éducation formelle ou non formelle
- 6,3 millions de femmes, de filles et de garçons ont bénéficié d'actions de sensibilisation contre les violences basées sur le genre

- 12,6 millions de personnes, enfants, adolescents, adultes ont bénéficié d'un soutien psychologique
- 6,4 millions de personnes ont eu accès à des plateformes sécurisées pour signaler des cas d'exploitation sexuelle et d'abus
- 570 009 foyers ont bénéficié de transferts d'argent financés par l'UNICEF

1.4.3. L'activité lucrative

En 2023, les ventes de marchandises et les ventes sous licence ont généré un chiffre d'affaires de **1 992 K€** (en baisse de 6,5% par rapport à 2022). Le secteur lucratif est fiscalisé et fait l'objet d'une présentation du compte de résultat dans l'annexe comptable.

La vente de cartes de vœux réalisée par les bénévoles auprès du grand public n'est plus d'actualité.

Un site internet de vente solidaire propose une page dédiée à 90 objets étiquetés UNICEF d'un montant compris entre 5 et 40 €. Si les livres, jouets et jeux pour enfants sont nombreux (notamment avec le partenaire AUZOU), on peut acheter les fameuses cartes de vœux, des bougies, des pochettes en coton, des mugs, des boules de Noël...)



1.5. *Modèle économique*

1.5.1. Les composantes du modèle socio- économique

L'UNICEF a collecté en 2022 plus de 9 milliards de dollars, avec une contribution publique des gouvernements et des organisations intergouvernementales de plus de 6 milliards et une contribution des donateurs de plus de 3 milliards (dont les comités nationaux avec le comité français à hauteur de 100 millions d'euros).

Les comités nationaux ont pour fonction de promouvoir le bien-être des enfants en soutenant les objectifs, les politiques et les programmes approuvés par les instances supérieures de l'UNICEF. À cette fin, les comités nationaux engagent des activités de plaidoyer, de communication, de collecte de fonds et de mobilisation du public. Ils doivent en outre, en coordination avec l'UNICEF, encourager les gouvernements à verser des contributions financières adéquates.

Dans les faits, la collecte régulière et progressive de dons et de legs ainsi que le développement de partenariats ou de mécénats sont des enjeux fondamentaux. Ces enjeux vont conditionner l'organisation à mettre en place afin d'être efficace et efficient.

- Cela implique une collecte régulière sécurisée avec la mise en place de dons collectés par prélèvements. Les coûts induits apparaissent importants, mais il faut intégrer que le CFU bénéficie de près de 400 000 donateurs réguliers.

Une part essentielle des fonds collectés par les comités nationaux (contractuellement fixée à un minimum de 75%) est reversée à l'UNICEF qui est responsable de la réalisation de ses actions de développement et de ses programmes internationaux.

- Les dons collectés auprès des particuliers sont répartis en trois catégories : génériques, urgences et les dons affectés à un programme. Selon nos observations nous constatons que tout est fait pour favoriser les dons génériques ou les urgences ponctuelles (UKRAINE...).

L'UNICEF souhaite disposer de ressources stables et durables afin de mener ses actions de longue durée, c'est pourquoi les comités nationaux sont des relais et des collecteurs indispensables. Certes les états sont les principaux contributeurs, mais les logiques géopolitiques induisent des risques de hausses ou de baisses de contributions difficiles à gérer.

1.5.1.1. Les leviers financiers (financements publics, privés, revenus d'activités, ...)

L'article 35 des statuts définit les recettes annuelles que le CFU peut mettre en œuvre :

Les dons, les adhésions, les contributions publiques, les donations et les legs ainsi que la vente de produits sous certaines conditions.

À cela, il convient d'ajouter les partenariats et mécénats. Le CFU étant reconnu d'utilité publique, il dispose de la faculté de permettre aux particuliers et aux entreprises de bénéficier de réductions d'impôts.

Le CFU est soumis au contrôle de la Cour des Comptes qui classe la structure dans la catégorie des entités « collectant des fonds en France, mais dépensés pour des projets à l'Étranger ». Elle considère ne pas avoir à se prononcer sur la conformité dans le cas de flux financiers d'un organisme vers une organisation faitière internationale dont il est l'émanation. Ce sont les constats faits en 2004 pour le CFU par la Cour des Comptes.

L'UNICEF est une marque reconnue dans le monde entier et une référence dans le domaine de la défense des droits de l'enfance. C'est un puissant levier de collecte de dons qui valorise les donateurs et les rassurent sur l'usage des dons. Il agit de manière permanente dans de nombreux pays sur des programmes pluriannuels et de manière ponctuelle sur des urgences comme l'Ukraine ou des catastrophes naturelles. Les actions de communications sont importantes avec des ambassadeurs (personnalités emblématiques) comme relais.

Dans ce contexte, **les plans stratégiques pluriannuels** sont prioritairement axés sur la progression de la collecte issue de la générosité du public, des partenariats et du développement d'offres pour les philanthropes.

1.5.1.1. Les richesses humaines mobilisées (salariés, bénévoles, volontaires, ...)

Le CFU est présent sur l'ensemble du territoire français à travers une organisation incluant un siège parisien avec **148** salariés et un ensemble de comités territoriaux et antennes avec plus

de **5000 bénévoles** (bénévolat, mécénat de compétences, service civique) dédiés à la collecte de fonds, au plaidoyer et la défense des droits de l'enfant.
Il est à noter que l'UNICEF n'intervient pas en France sur des actions sociales qui relèvent de la compétence exclusive des acteurs publics (éducation, santé...).

1.5.1.1. La stratégie d'alliances (acteurs publics, acteurs privés, pairs, ...)

Le CFU dépendant de l'UNICEF, il bénéficie des alliances nouées par le siège à tous les niveaux avec les acteurs étatiques et les acteurs privés. Le gouvernement français est contributeur auprès de l'UNICEF et les actions de plaidoyer engagées par le comité français permettent de s'assurer du maintien ou de l'accroissement des ressources allouées. Par ailleurs, des partenariats sont noués avec des villes en régions (Villes Amies).

1.5.2. Les ressources par type (subventions, dons, legs, cotisations, ...), (origine et évolution sur les 3 dernières années + prévisionnel de l'année en cours - commentaires sur ces évolutions)

Plusieurs documents permettent de retracer les comptes de l'association.

- Les comptes formels tels qu'annexés au rapport du CAC et qui figurent sur le site en pièce jointe téléchargeable.
- Le rapport financier présenté à l'AG en version synthétique
- Les documents de gestion liés aux budgets et contrôle des JSP (Joint Strategic Plan = plan stratégique pluriannuel) sur quatre ans (2022/2025).
- Le compte de CROD qui induit une présentation analytique spécifique.

Les comptes analytiques par destination sont plus compréhensibles que les comptes classifiés comptablement, c'est pourquoi nous avons retenu cette présentation.

Les ressources sont affectées sur cinq rubriques :

1 Les dons manuels collectés par prélèvements automatiques réguliers ou par campagne digitale : ils se montent à 72 M€ en 2023 en régression sur 2022, du fait d'une collecte exceptionnelle pour l'Ukraine et autres urgences de près de 12 M€. Pour 2024, la collecte se monte à 70,9 M€. La collecte régulière par prélèvement est un axe structurant pour le CFU qui souhaite collecter et faire remonter des ressources régulières à l'UNICEF.

Les collectes d'urgences sont définies par l'UNICEF et traitées mondialement. Elles ne sont pas prévisibles par définition.

2 Les legs, donations et assurances-vie qui s'élèvent à plus de 17 M€ avec une progression en 2024. Notons que ces ressources sont difficiles à anticiper, c'est ainsi qu'en 2022, les sommes perçues étaient de plus de 19 M€.

3 Les mécénats ou partenariats qui correspondent aux contributions des entreprises dans le cadre de conventions spécifiques. Cette ressource pour 2024 se monte à 10,5 M€ en légère régression en référence à 2023 et surtout 2022 du fait d'une collecte pour l'Ukraine de près de 12 M€.

4 Les ventes et autres produits, dont les produits financiers, les subventions (très faibles du fait que les institutions publiques versent leurs contributions directement à l'UNICEF), les cotisations et les ventes de cartes et cadeaux.

5 Les fonds reçus de PFP (Private Fundraising and Partnerships – Collecte de Fonds et Partenariats Privés) correspondent au reversement par l'UNICEF de ressources collectées allouées à des investissements de collecte sur le territoire français fléchés et donc identifiés. Cela représente une ressource de plus de 5 M€ en 2024, avec une progression effective.

Conformément aux règles de reversements contractuelles, l'UNICEF international a perçu 72 M€ en 2023 et 73,7 M€ en 2024.

Détail pour 2023 :

- 52,8 M€ au titre du financement de projets sélectionnés par UNICEF international
- 11,5 M€ au titre du fonds d'urgence, avec fléchage de fait
- 7,8 M€ au financements de projets sélectionnés par le CFU, avec fléchage

Le compte de résultat présenté est le **compte de résultat par origine et destination** dans une évolution sur quatre ans.

Les documents de présentation faits en CA et en AG sont très synthétiques et difficiles à interpréter.

Notons que les résultats nets du CFU sont légèrement négatifs sur 2023 alors que l'excédent pour 2022 étaient de 2000 K€. Pour 2024 un excédent de 219 K€ est constaté.

Les emplois ou charges sont affectées sur quatre rubriques :

1 Les charges de collecte et de développement représentent 16,5 M€, dont 3 M€ pour le publipostage et 9 M€ pour les prélèvements automatiques. Rapportés aux ressources, cela représente plus de 15% mais stabilisés en comparaison de 2022 (hors collecte d'urgence importante). Il est prévu une progression sur 2024 de 7%. Notons qu'avec 400 000 donateurs réguliers et peut-être plus de 4 millions de prélèvements, cela relativise les couts unitaires par opérations. Par ailleurs, contrairement à d'autres structures, les bénévoles n'assurent pas ou peu de collectes directes.

2 Les charges de fonctionnement représentent globalement près de 4,5 M€, sans progression notable sur quatre ans.

Les contributions volontaires aux missions sociales en France et à l'étranger sont valorisées sur 2024 à hauteur de 3 M€, une valorisation pratiquement identique à 2023.

Les frais de personnel globalement et par nature de dépense représentent une somme de 11,5 M€ sur 2024 contre 11,3 sur 2023.

Dans ce contexte, les charges globales du CFU s'établissent à 32 M€ en 2023 et 2024.

PRODUITS PAR ORIGINE	K€	2021	2022	2023	2024
dons intégrant les collectes d'urgence		65 563	76 022	71 684	70 860
legs		15 060	19 696	14 283	17 266
mécénat		17 350	25 083	11 520	10 527
autres produits dont cotisations		213	330	900	1 925
Total produits liés à la générosité		98 186	121 131	98 387	100 578
contributions financières UNICEF		4 286	4 639	4 796	5 454
produits secteur fiscal		2 496	2 132	1 992	1 255
divers		57	144	308	42
Total non lié à la générosité		6 839	6 915	7 096	6 751
subventions		292	637	487	521
reprise de provisions		370	1 299	293	414
TOTAL DES PRODUITS		105 687	129 982	106 263	108 264
CHARGES PAR DESTINATIONS	K€	2 021	2 022	2 023	2 024
actions réalisées en France		5 128	6 214	6 096	6 444
actions réalisées à l'étranger UNICEF international		74 837	94 359	72 091	73 714
frais d'appel à la générosité du public					
dont générosité du public		15 205	15 636	16 811	16 223
dont financé par UNICEF international		4 286	4 639	4 796	5 454
frais de recherche autres ressources		1 639	1 408	1 415	1 006
frais de fonctionnement		4 047	4 248	4 621	4 550
dotations aux amort et provisions		543	1 480	159	399
impot société				276	255
TOTAL DES CHARGES		105 685	127 984	106 265	108 045
RESULTAT		2	1 998 -	2	219
taux de reversion global moyen		76,20%	77,80%	73,30%	73,30%

La situation financière est satisfaisante avec 12 M€ de fonds associatifs et 20 M€ de fonds reportés et dédiés. La trésorerie est importante à hauteur de 53 M€ au 31/12/2024.

Le fonds de roulement s'établit à 17 M€ permettant ainsi de dégager un excédent structurel suffisant. Par ailleurs, en fin d'exercice, le niveau des dettes UNICEF INTERNATIONAL permet de renforcer la trésorerie qui est placée placés en CAT entre 9 et 36 mois.

BILAN ET TRESORERIE

En milliers d'Euros

Actif	2024	2023
Immobilisations nettes	16 290	14 111
Stocks nets	430	604
Créances nettes	17 008	10 768
Trésorerie	53 158	42 777
Charges Constatées d'Avance	249	232
Total actif	87 136	68 493

Passif	2024	2023
Fonds associatifs	12 365	12 146
Fonds reportés et fonds dédiés	20 271	12 523
Provisions pour risques et charges	1 011	1 355
Dettes	53 489	42 470
Total passif	87 136	68 493

REFORME COMPTABLE (2020) :

Enregistrement legs à l'actif à acceptation CA

LES RESERVES :

12,3 m€ soit près de 5 mois de la totalité des charges (idem 2023)

25

UNICEF pour chaque enfant

1.5.3. Les flux financiers entre entités (fédérations, réseaux, implantations internationales, ...)

Ainsi que nous l'avons déjà évoqué, la majorité des ressources collectées sont reversées à l'UNICEF pour qu'il puisse réaliser les actions engagées à l'international. **Il est à noter que nous ne connaissons pas les coûts de gestion effective au niveau international (Genève et New-York). Dans le rapport financier international, cet aspect des « moyens » mis en œuvre n'est pas explicité précisément, il est seulement évoqué un poste budgétaire de 363 Millions de dollars, soit 4% des ressources.**

1.5.4. Les évolutions significatives du modèle socio-économique sur les 3 dernières années

Le modèle économique est contractualisé par l'accord de reconnaissance qui permet la création du comité français (CFU). Cet accord est matérialisé par l'accord de coopération et le processus de planification conjointe. Le respect par les deux parties ainsi que les résultats et les relations entre les partenaires sont examinés tous les trois ans lors d'un large débat stratégique d'évaluation dans le cadre du PPC (Processus de Planification Conjointe). À notre connaissance il n'y a pas d'évolutions significatives sur les trois dernières années. Un nouveau plan est en préparation.

1.6. Stratégie de développement (plan stratégique à 3-5 ans)

Le JSP (Joint Strategic Plan) est le plan pluriannuel réalisé conjointement avec l'UNICEF au plan international. Il a pour objet de définir la stratégie des comités nationaux 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 : la croissance des ressources financières et le développement des programmes pour promouvoir et faire appliquer la CIDE, incluant une forte dimension de plaidoyer national.



Le plan stratégique d'UNICEF France 2022 -2025 arrive à échéance à la fin 2025. Selon l'accord de coopération avec UNICEF International, UNICEF France va élaborer un plan stratégique pour la période 2026 -2030. **Son élaboration est en cours et le processus prévoit une implication des organes de gouvernance.**

Les éléments repris ci-dessous sont ceux du plan **2022 -2025**.

1.6.1 Les axes stratégiques

Le plan 2022 – 2025 s'inscrit dans un contexte post COVID-19 qui a anéanti des années de progrès réalisés pour les enfants. L'augmentation des urgences et des crises liées aux conflits armés ou au dérèglement climatique a entraîné des conséquences désastreuses pour le monde et notamment pour les enfants.

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, l'organisation doit :

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

1.6.2 Les projets qui concrétisent ces axes

Pour répondre à ce point, voici des extraits de présentations internes effectuées en 2024 :

=> **17 projets concernés :**

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------|
| ▪ WCD - 20 novembre | ▪ Forum |
| ▪ Projet RSO | ▪ Tous UNICEF |
| ▪ Consultation Nationale | ▪ Transformation modèle ventes |
| ▪ Campagne de fin d'année | ▪ Communication interne |
| ▪ Temps forts | ▪ Aménagement des locaux |
| ▪ Construction du plan stratégique | ▪ Réforme statuts et RI |
| ▪ Observatoire de l'enfance | ▪ Stratégie Outre-mer |
| ▪ Migration Sharepoint | ▪ ToC Influence |

Source : Projets-prez-sem20240627

Les éléments ci-dessous sont issus du tableau de bord du 7 octobre 2024 :

- Campagne de fin d'année 850 K€
- Stratégie Outre-Mer 590 K€
- Hope by UNICEF - Forum de l'Enfance 410K€
- Consultation nationale 130 K€
- Tous UNICEF 70 K€
- Etc...

Coordination projet – exemple fiche d'identité

Commanditaire	Direction	Chef de projet	Phase	Budget total	Mise à jour	Prestataire
Etienne Maier	DET	Guillaume Druhen				Eudonet

Résumé	Statut
Mise en place d'une plateforme de gestion du réseau, intégré avec un espace adhérent et le processus d'adhésion en ligne et dans l'écosystème d'UNICEF (CRM; AD; etc).	<p>Périmètre / Qualité Périmètre livré auquel il manque encore des fonctionnalités</p> <p>Planning Mise en production réalisée, retard pour la finalisation des interfaces</p> <p>Charge interne et externe Charge interne et externe sont suffisantes.</p> <p>% budget consommé Budget maîtrisé</p>

Actualités	Planning
<p>Prochaines étapes :</p> <p>✓ Finaliser le déploiement des interfaces</p>	

Risques principaux	P	I	C
Mise en œuvre	2	3	
Appropriation de la plateforme	2	3	
Manquement au RGPD (données mineurs)	2	3	

UNICEF pour chaque enfant

Source : Projets-prez-sem20240627

1.6.3 La prévision budgétaire correspondante

Ci-dessous la trajectoire financière correspondant au plan pluriannuel :

2023 – 2027 Overall Scorecard

Amounts in Local Currency	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	ACTUAL	LE	JSP	JSP	JSP	JSP
Total Gross revenue	120 696 450	97 717 820	100 032 179	104 242 202	108 546 497	113 055 546
Total National Committee Expenditure	24 339 807	27 373 678	27 452 352	28 056 931	29 008 415	29 839 745
Transfer from/(to) reserves and/or Deferred r	- 1 997 889	256 983	- 6 481	- 36 342	- 27 773	- 6 919
Net Due to UNICEF	94 358 753	70 601 125	72 573 346	76 148 928	79 510 309	83 208 882
RR	57 029 016	52 268 125	55 873 346	59 248 928	62 410 309	65 808 882
OR-R	8 995 012	8 195 000	9 800 000	10 000 000	10 200 000	10 500 000
OR-E	28 334 725	10 138 000	6 900 000	6 900 000	6 900 000	6 900 000
Contribution rate (%)	78,18%	72,25%	72,55%	73,05%	73,25%	73,60%
RR/OR Ratio % (excl. OR-E)	86,4%	86,4%	85,1%	85,6%	86,0%	86,2%
% Advocacy & CRE cost of total income	2,9%	4,6%	4,1%	4,0%	3,9%	3,8%
Non-Statutory Reserves balance carried forw	1 999 041	1 740 907	- 1 133 405	1 224 570	- 503 054	- 245 039
Total NCs expenditure	24 339 807	27 373 678	27 452 352	28 056 931	29 008 415	29 839 745
Fundraising (Direct Costs)	13 360 660	15 954 027	16 377 430	16 899 822	17 744 813	18 454 606
Other Expenses	10 979 148	11 419 651	11 074 922	11 157 109	11 263 602	11 385 140
Advocacy and CRE	3 496 333	4 485 974	4 119 146	4 157 080	4 215 594	4 285 517
Total PFP Investment Funds.	4 639 563	4 853 460	5 097 256	5 342 983	5 565 502	5 668 702
Cash	550 000	549 360	683 885	724 196	749 964	753 164
Pledge	3 338 254	3 392 000	3 527 680	3 668 787	3 815 538	3 815 538
Legacies	750 000	899 100	850 000	950 000	1 000 000	1 100 000
Companies	1 309	13 000	35 691	-	-	-
Not-subject to Contribution						
Gross Revenue	1 419 211	1 085 783	1 511 741	1 649 341	1 667 571	1 675 623

Source : JSP 2023 – 2027 overall scorecard

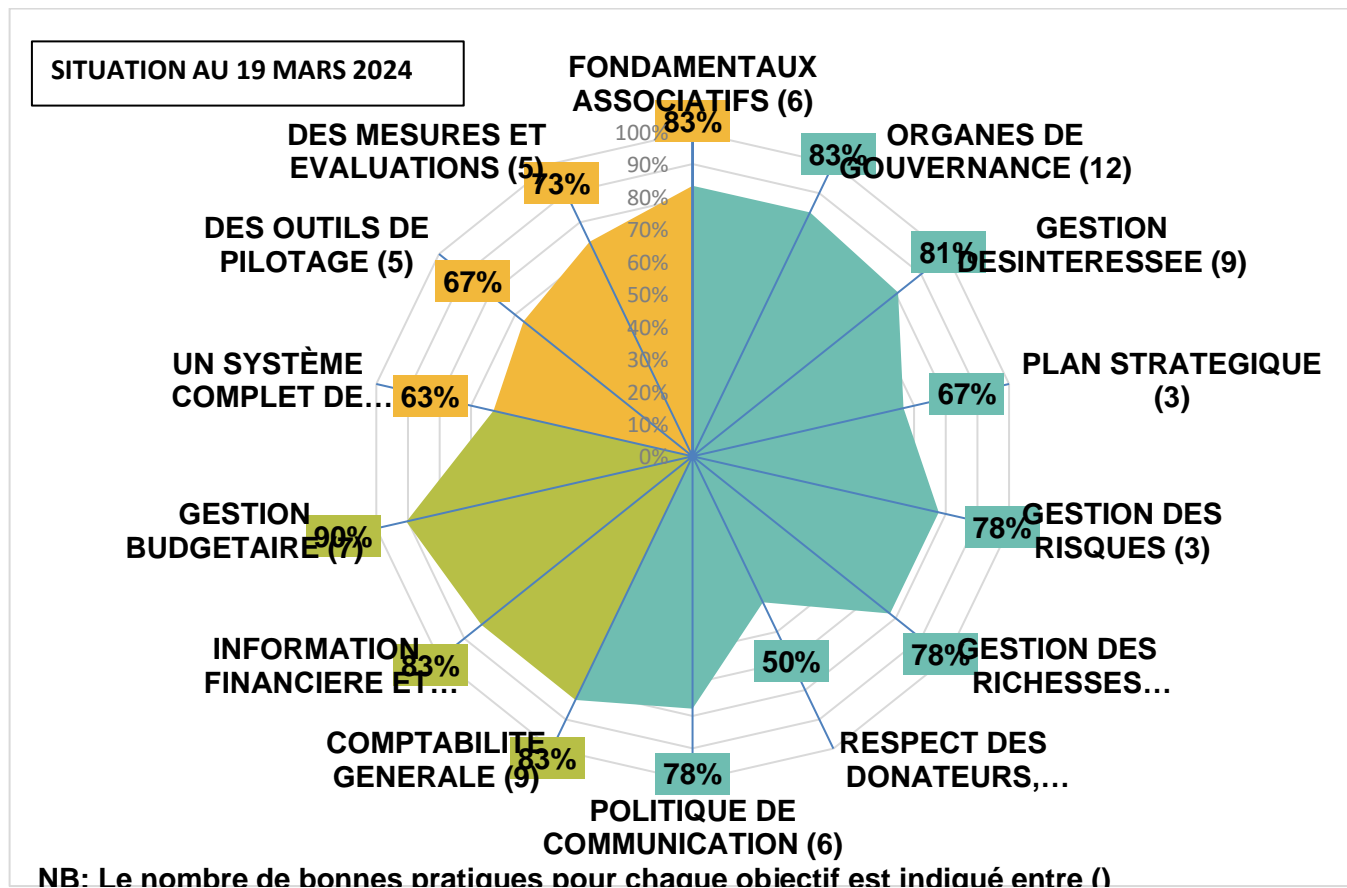
2. Rapport sur l'accompagnement

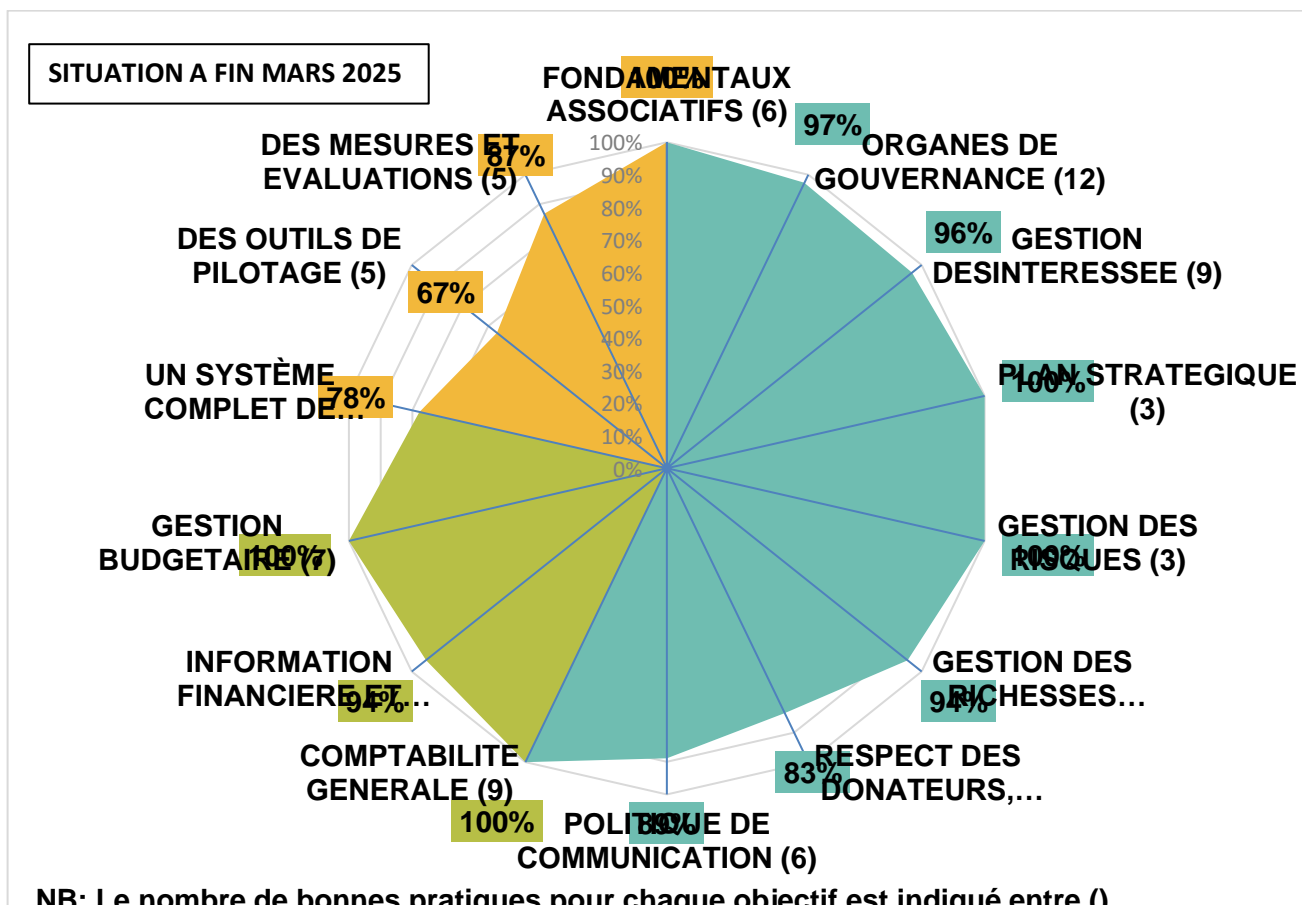
2.1. *Expliquer comment s'est déroulée la démarche de labellisation*

- **Par qui est-elle portée ?** La Direction Générale (Directrice Générale, Coordinatrice Générale, Chef de mission Stratégie - Conformité – DPO) avec la participation du Responsable du Service Finances.
- Le conseil d'administration a été associé à la démarche, particulièrement la secrétaire générale. Le CAGE a également été informé et associé à notre réunion de restitution du diagnostic. Nous avons pu disposer de l'ensemble des documents demandés dans des délais corrects.
- **Comment est-elle perçue / connue en interne, en externe ?** Nous n'avons pas d'information sur le degré de communication au-delà du CA et des territoires. Nous n'avons pas rencontré les représentants des salariés et ne disposons pas d'élément sur le climat social.

2.2. Évolution des 14 grands objectifs du Guide IDEAS

- Les deux graphiques de type Radar (fin Diagnostic et fin Optimisation)





La phase de diagnostic a mis en évidence des faiblesses dans l'observation du radar. La phase d'optimisation de l'accompagnement a porté notamment sur la production de cinq livrables qui n'existaient pas auparavant.

L'évolution des grands objectifs est marquée par l'élaboration des cinq livrables :

1. Une cartographie très complète des parties prenantes,
2. Une présentation des outils de communication pour les différentes cibles,
3. Une note sur l'organisation interne des services financiers
4. Une note sur la répartition des rôles entre salariés et bénévoles avec focus sur les comités territoriaux.
5. Un ensemble de tableaux de bord (stratégique/opérationnel/gestion)

Des actualisations de documents ont également été effectuées.

- Commentaires sur la nature du travail à réaliser pour combler les écarts restants

L'évolution de l'organisation des directions **DAF-SI** et **DRH** décidée en fin d'année 2024 se veut être un atout pour :

« Répondre aux **principes posés de gouvernance et de fonctionnement** dans les statuts de notre association et selon les orientations de notre conseil d'administration : **bureau et conseil d'administration = leadership stratégique** ».

La création d'une nouvelle direction Gestion – Support – Conseil devrait permettre « une gestion plus coordonnée et centralisée des risques et des process, une amélioration de l'efficacité et de la compétitivité ».

Parmi les différents objectifs recherchés, on peut noter également la valorisation de la dimension stratégique des fonctions support, un lien accentué entre les **résultats financiers et l'engagement des collaborateurs, la notion d'impact des activités** et le développement de leur connaissance des activités des autres services support.

Cette direction devra pour cela définir puis proposer à la direction générale une **politique permettant d'atteindre des objectifs stratégiques globaux**, la piloter mais aussi superviser et mettre en œuvre la politique de l'ensemble des activités support.

La mise en œuvre de cette nouvelle organisation devrait permettre de renforcer les bonnes pratiques IDEAS même si elles sont déjà existantes pour l'UNICEF.

Les bonnes pratiques IDEAS pourraient également être réévaluées avec l'évolution des statuts en cours de réflexion.

L'UNICEF France dispose actuellement de beaucoup d'outils de pilotage et de suivi de projets. La coordination recherchée des services devrait permettre une rationalisation des supports et la mise en place d'une méthodologie lui permettant de mesurer son impact.

L'identification des parties prenantes réalisée par l'UNICEF est une des briques de cette démarche. Les dimensions « évaluation post-projet » et « démarche de progrès » pourraient également être développées.

Pour la part reversée à UNICEF International, nous n'avons pas d'éléments précis puisque les fonds rejoignent les actions gérées mondialement. Le site UNICEF France indique que 78,40% des fonds financent les missions sociales à l'international et en dotation spécifique de retour en France, 17,10% la recherche de fonds et 4,5% les frais de fonctionnement.

UNICEF France pourrait relayer les informations d'UNICEF International sur l'utilisation des fonds. Sans imposer une traçabilité impossible à mettre en œuvre, il convient de renforcer l'information destinée aux donateurs, soit sur le site, soit dans des documents annexes.

Nous suggérons également le développement de la dimension RSE/RSO pour tenir compte des contraintes environnementales et de reporting y afférant.

2.3. Commentaires des conseillers bénévoles sur l'appropriation des exigences du guide

- **Cohérence de la vision stratégique** (projet associatif, charte éthique, missions, ...) : bonne appropriation par nos interlocuteurs
- **Fonctionnement efficace des organes de gouvernance** : bonne appropriation par nos interlocuteurs
- **Mobilisation des parties prenantes** internes et externes (cf cartographie et plan d'action) : prise en compte par nos interlocuteurs de la demande et élaboration d'un document remarquable sur la cartographie des parties prenantes et des actions à mener
- **Maîtrise des risques** (cf. cartographie des risques, dispositif de contrôle interne, comité d'audit) : bonne appropriation par nos interlocuteurs
- **Qualité de l'information financière** : bonne appropriation par nos interlocuteurs
- **Approche analytique** et effectivité du contrôle de gestion : bonne appropriation par nos interlocuteurs

- **Pilotage de l'activité** (recherche d'efficacité, d'efficience) et évaluation de l'action : prise en compte des demandes et réflexions en cours
- **Amorçage de la réflexion sur la mesure d'impact** : prise en compte des demandes et réflexions en cours

Remarques sur les deux derniers points : Le CFU dispose de quatre outils de pilotage : le flash, le scorecard, l'essentiel et le suivi de trésorerie mensuel. Ces documents mensuels ou trimestriels sont complétés de revues annuelles. Tout cela est régulièrement suivi par la DG, le bureau et/ou le CA. La période budgétaire et celle des JSP (glissant) en fin d'année est sanctuarisée avec les contributions de toutes les parties prenantes internes. D'une manière générale, cette organisation est calquée sur les préconisations de Genève et les pratiques des autres comités nationaux. Les mesures de l'efficacité et de l'efficience existent (BP 86/87/88), mais l'évaluation des impacts et leurs conséquences en termes de pilotage (BP89/90) restent à compléter.

3. Conclusions des conseillers à l'issue de leur accompagnement :

3.1. *Les points forts sur lesquels l'organisme pourra construire son futur*

- Le comité français de l'UNICEF est une association qui dispose d'une organisation et d'une gouvernance très structurées. Elle est adossée à une organisation internationale qui guide et contrôle parfaitement son fonctionnement et ses résultats, notamment en s'appuyant un bureau régional situé à Genève. La renommée de l'UNICEF est un atout fondamental.
- La présence d'un maillage territorial avec les comités locaux est une force considérable pour diffuser les orientations de l'UNICEF, collecter les ressources et animer la démocratie interne.
- Le collectif des salariés est constitué de collaborateurs compétents. Les fonctions d'audit interne, de contrôle interne et les services SI apparaissent d'un bon niveau et ouvertes aux évolutions, cela en collaboration avec le comité d'audit (le CAGE). Nous sommes en présence d'une organisation orientée « groupe international ».
- La mise en place d'outils CRM et le développement du digital permettront à l'UNICEF une réactivité aux besoins d'urgence et une amélioration des outils de suivi et d'évaluation des projets et actions.
- La volonté d'appliquer une démarche d'amélioration continue est également un atout pour construire l'avenir.

3.2. Les points d'amélioration qui devront être traités durant la phase Post Label.

- La cartographie des parties prenantes qui a été réalisée est complète et bien articulée. Il serait important de confronter cette cartographie à la cartographie des risques et nourrir le plan stratégique à partir des actions prioritaires identifiées vis-à-vis des parties prenantes clés.
- L'une des craintes possibles résulte d'un risque de chute des dons par suite de conséquences de problèmes géopolitiques. Il convient de rester attentif.
- Dans la démarche projet et le suivi de ceux-ci il serait intéressant de mettre en place une démarche d'évaluation post-projet.
- En termes de communication vis-à-vis des donateurs, il serait important de réaliser une enquête d'image pour vérifier la perception que ceux-ci ont de la finalité des dons et de la qualité de la communication.
- Mettre en place des tableaux de bord de synthèse facilitant le pilotage du plan stratégique, des opérations et des projets ainsi que des principaux indicateurs de gestion.
- A partir des documents internes et des communications mondiales, il doit-être possible de renforcer l'information destinée aux donateurs à partir de la publication AGIR déjà riche d'informations.