

Rapport d'orientation d'Adeline HAZAN
Présidente de l'UNICEF France

Assemblée générale – 27 juin 2025 - Paris

Introduction

Ma première préoccupation, en rédigeant ce rapport d'orientation 2025 de l'UNICEF France, est d'inscrire ce dernier dans le contexte particulièrement complexe et instable que nous connaissons depuis plusieurs mois ; je veux en effet partager avec vous les nombreux défis qui nous attendent, dans ces temps troublés, pour défendre efficacement les droits des enfants en France et dans le monde ; car ces droits, qui étaient en progression depuis plusieurs décennies, sont aujourd'hui de plus en plus menacés. Et face à cette situation, si notre action s'avère plus difficile à mener, elle n'en est que plus nécessaire, parfois même vitale.

Il nous faut voir la réalité en face : nous assistons à une violente fracture du monde tel que nous le connaissions. Le monde est en train de changer. Les conflits n'ont jamais été aussi nombreux et meurtriers depuis la deuxième guerre mondiale ; le changement climatique, qui continue pourtant d'être nié par certains, est une réalité qui affecte la vie et la survie de millions d'êtres humains, particulièrement dans les pays en développement. Les crises économiques engendrent des crispations, voire un repli de nos principaux donateurs publics ou institutionnels. L'évolution des technologies numériques, avec l'avènement de l'intelligence artificielle et la puissance des réseaux sociaux qui dictent la vérité du monde, constitue également une menace pour la santé mentale de nos enfants et leur protection en ligne ; elles facilitent la montée des populismes et la polarisation des débats partout dans le monde.

Enfin, et ce n'est pas le moindre des écueils auxquels nous devons faire face aujourd'hui, la quasi-suppression de l'aide américaine, cumulée aux coupes drastiques de l'aide publique dans les principaux pays à hauts revenus - dont près de 40% en France - a provoqué un tsunami dévastateur pour les milliers d'organisations humanitaires – dont l'UNICEF - qui voit ses ressources baisser d'environ 20%. La tension qui en résulte sur les fonds privés n'en est que plus importante, les dons et soutiens des donateurs particuliers et des entreprises restant désormais la seule source possible de financement pour atténuer, mais en aucun cas compenser ces baisses.

Ce sont des centaines de programmes qui ont été stoppés ; ce sont des plans de licenciements engagés chez un grand nombre de nos partenaires ONG, locales ou internationales, parfois même des faillites ; ce sont en conséquence des millions de personnes vulnérables, et tout particulièrement des enfants, qui se voient aujourd'hui privés brutalement, et presque sans espoir de retour, de l'aide qui leur permettait de vivre, ou plutôt de survivre.

En France, l'instabilité gouvernementale, les divisions politiques, aggravées par les réductions budgétaires, ont fait disparaître l'enfance de l'agenda politique, alors même qu'elle devait être au cœur du mandat présidentiel de ce second quinquennat.

En outre, nous avons également à craindre des restrictions importantes sur les droits des associations en France, notamment dans le cadre de la préparation du Projet de Loi de Finances 2026, qui pourrait modifier à la baisse les dispositions fiscales appliquées aux dons.

Mais nous poursuivrons sans relâche notre mission : celle que nous menons depuis près de 80 ans pour les enfants, pour le respect de leurs droits, avec la même ambition, et je dirai même avec une volonté décuplée, car c'est de l'avenir des générations futures dont il est question.

Nous clôturerons en 2025 le plan stratégique actuel dont le déploiement nous a permis d'obtenir de belles victoires, et travaillons déjà à l'écriture du prochain plan stratégique de notre comité avec une vision à 2030, afin de continuer à faire progresser les droits de l'enfant et apporter notre aide, dans les 190 pays et territoires où nous intervenons. Plus que jamais, dans ce contexte d'incertitudes et de fractures, nous nous devons d'être déterminés, innovants et créatifs pour permettre à l'UNICEF de poursuivre sa mission. Cela concerne notre comité, ses parties prenantes, et le respect de nos engagements envers l'UNICEF international et les millions d'enfants qui en dépendent.

C'est ainsi que, consciente de ces défis, des enjeux qui peuvent parfois sembler nous dépasser, mais convaincue de notre force et de notre énergie sans faille, je veux faire de ce rapport une feuille de route ambitieuse et innovante pour les prochaines années.

[Agir pour chaque enfant](#)

Je le dis avec force : notre ambition est intacte. Et ce malgré le contexte.

Nous disposons des outils et des compétences nécessaires à la conduite de notre mission.

Nous avons des objectifs ambitieux : renforcer notre plaidoyer et notre influence ; accroître et dynamiser plus encore notre réseau ; développer notre collecte et nos partenariats au travers de nouvelles façons de travailler vers plus de flexibilité tout en garantissant nos ressources ; autant de moyens qui nous permettront de renforcer nos actions, notamment en faveur des plus vulnérables, en France et dans le monde.

L'UNICEF est la plus grande organisation au monde pour la cause des enfants ; nous sommes ses représentants en France, et c'est forts de cette identité que nous sommes engagés à faire de l'UNICEF l'organisation de référence au niveau national en faveur des droits d l'enfant.

Renforcer notre impact international en faveur des enfants vulnérables

Accroître notre collecte et nos contributions à l'international

En 2024, l'UNICEF International identifiait 13 pays devant être considérés comme les plus touchés par une situation humanitaire alarmante : l'Afghanistan, le Burkina Faso, le Cameroun, l'Etat de Palestine, l'Ethiopie, Haïti, le Myanmar, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, la Somalie, le Soudan, le Soudan du Sud, le Tchad. Ce sont les mêmes aujourd'hui, et pour certains la situation est pire encore en 2025. J'y ajouterais le Liban, la Syrie et l'Ukraine. Tous ces pays ont en commun la juxtaposition des crises : la guerre et ses conséquences, l'impact du réchauffement climatique, les crises alimentaires, la destruction ou l'inefficience des structures publiques, la reprise de maladies éradiquées et l'accroissement de la pauvreté. Certaines de ces crises font la une de l'actualité pendant un temps, puis disparaissent ; certaines sont irrémédiablement oubliées et absente des médias, et pourtant les souffrances sont là et les besoins considérables.

Ainsi, notre objectif est double pour répondre à tous ces besoins et amplifier notre action. Il nous faut développer notre collecte et nos partenariats de la manière la plus large et la plus flexible pour la mise en œuvre de programmes adaptés, résilients à longs termes et innovants. Cela implique d'investir pour mobiliser et fédérer nos communautés de donateurs et sympathisants sur tous les territoires, de coconstruire, renouveler et faire grandir nos partenariats à fort impact pour les enfants, et préserver l'équilibre financier en maintenant nos investissements pour le développement des ressources de long terme.

Mais aussi poursuivre notre travail de communication (notamment auprès des médias) pour sensibiliser le grand public à la solidarité internationale ; faire comprendre que si ces crises semblent lointaines, elles nous concernent et nous impactent ; qu'enfin l'UNICEF, sur le terrain, est un acteur indispensable pour apporter une réponse adaptée à ces situations d'urgence et sauver des millions d'enfants.

Promouvoir une approche globale de l'enfant

L'aide est souvent trop compartimentée. Il est question de programmes d'urgence, de développement ou de réhabilitation psycho-sociale. Bien entendu, tout est nécessaire et se justifie. Néanmoins, les besoins sont globaux ; ils se traduisent en droits, tels que cela est inscrit dans la Convention internationale des droits de l'enfant. Chaque enfant a notamment droit à la santé, à l'éducation, à la protection, à un environnement sain pour grandir et s'épanouir, à s'exprimer et à être entendu, à être protégé. Il s'agit bien de garantir l'ensemble de ces droits à chaque enfant et donc de répondre à ces besoins dans leur totalité. Le respect de chacun de ses droits conditionne souvent la réalisation des autres et conduit à la bonne prise en compte des besoins de chaque enfant. Il convient donc, et c'est ce que défendons et continuerons à promouvoir, d'assurer la mise en place de

programmes intégrés, tenant compte de toutes ces composantes. Je pense notamment à l'éducation à la prévention des risques, aux programmes résilients au changement climatique, et aux projets qui portent une attention particulière aux filles et aux femmes dont les droits reculent chaque jour davantage. En exemple, je citerai les projets menés actuellement par les équipes de l'UNICEF et ses partenaires à Madagascar, en Bolivie ou au Cambodge.

Agir plus fortement en France pour les droits de l'enfant

Poursuivre et renforcer le plaidoyer institutionnel

En France, notre plaidoyer vise à infléchir la volonté politique des décideurs publics en faveur de la réalisation des droits de l'enfant en France et dans le monde. Concrètement, notre objectif est de faire évoluer les politiques publiques dans le sens d'une réalisation toujours plus grande des droits de l'enfant.

Pour mener ce travail de plaidoyer, nos équipes documentent la situation des droits de l'enfant en France. Sur la base des données disponibles, des retours d'expérience des praticiens, et des analyses réalisées, elles développent – seules ou avec des partenaires de la société civile – des recommandations pour améliorer le respect des droits de l'enfant. Ces propositions sont ensuite portées auprès des pouvoirs publics, afin d'améliorer le contenu des politiques publiques (textes législatifs et réglementaires ou stratégie pluriannuelle), mais également leur mise en œuvre.

Notre action auprès des décideurs publics a pour objectif d'obtenir des changements durables et structurels en faveur des droits de l'enfant, et plus particulièrement des enfants les plus vulnérables.

Cette action d'influence, nous la plaçons au cœur de nos actions. Ainsi, notre service Plaidoyer investit les sujets majeurs impactant le bon développement et l'épanouissement de chaque enfant sur notre territoire, mais aussi en lien avec la politique étrangère de la France. Pour les prochaines années, nos équipes poursuivront leur travail sur les sujets prioritaires, tels que préconisés dans le prochain plan stratégique, avec une attention particulière sur la pauvreté infantile, la question des enfants migrants, les enjeux de santé mentale, l'accès à l'éducation, particulièrement en faveur des enfants les plus isolés et en grande précarité, la prise en compte de l'opinion de l'enfant, et la gouvernance de l'enfance en France.

Nous identifierons également de nouveaux sujets sur lesquels l'UNICEF France devra faire entendre sa voix.

Parmi nos recommandations, nous continuerons de plaider la création d'un ministère de l'Enfance, de plein exercice, dotés des mécanismes, moyens et ressources humaines à même d'élaborer et de conduire des politiques publiques ambitieuses et efficaces. Car si l'année 2024 a vu l'avènement d'un Haut-Commissariat à l'Enfance, nous considérons qu'il s'agit seulement d'une demi-victoire.

Je veux également dire à quel point nous sommes inquiets du durcissement des politiques publiques, notamment celles relatives à la justice des mineurs ; dans les derniers textes adoptés, ce n'est plus la prévention et l'éducation qui dominent mais uniquement la répression ; c'est un basculement majeur qui est en train de s'opérer sous nos yeux. Or il n'est pas entendable que les mineurs soient soumis aux mêmes procédures judiciaires que les adultes lorsqu'ils commettent, ou sont contraints à commettre, des délits.

Initiée depuis plusieurs années et renforcée par la publication en 2023 de notre rapport « *Grandir dans les Outre-mer* », nous continuerons à développer une stratégie intégrée en faveur des enfants vivant dans les territoires ultra-marins, particulièrement à Mayotte et en Guyane.

Il est incontestable que nous avons progressé en matière de plaidoyer, et que la structuration de nos équipes et leur montée en compétences nous permettent d'avoir un dialogue constructif avec les représentants des institutions publiques (gouvernement, parlement, collectivités). Nombre de nos recommandations sur nos sujets ont d'ailleurs été reprises et figurent désormais dans certains textes de lois.

Nous devons également poursuivre notre travail dans le développement de partenariats avec le monde associatif, académique et institutionnel, afin de rassembler des points de vue, et porter cette vision multidimensionnelle de l'enfance. C'est avec cet objectif que nous avons créé en 2024, l'Observatoire des droits de l'enfant, un outil unique, qui centralise pour la première fois des données issues de notre organisation et de ses partenaires sur la situation des enfants sur le territoire. C'est un projet dont nous plaçons le développement au cœur de nos priorités.

Je citerai aussi notre plaidoyer international dont l'action a été particulièrement présente au cours de l'année 2024 et que nous devons continuer de développer, spécialement dans ce contexte de baisse de l'aide publique au développement (APD).

Je veux aussi dire un mot du Comité Scientifique mis en place en 2023.

Il avait été décidé en fin d'année 2022 de repenser le concept du Comité de Parrainage, en soutien aux thématiques de plaidoyer, aux actions et aux projets mis en place par l'UNICEF France. Depuis sa mise en place, ce nouveau Comité Scientifique s'est réuni à plusieurs reprises, et il nous permet aujourd'hui d'appuyer nos recommandations de plaidoyer, sur la parole d'experts associés aujourd'hui à notre réflexion. Nous entendons poursuivre notre collaboration avec ces chercheurs, la développer, et pousser plus loin

notre collaboration avec le monde universitaire, notamment en matière de recherches. Ce travail doit nous amener à développer de nouvelles méthodes d'approches de potentiels partenaires du secteur privé pour mener à bien cette nouvelle ambition sur les prochaines années, en particulier avec le service des partenariats de l'UNICEF France.

Pour conclure cette partie consacrée au plaidoyer de l'UNICEF France, il me reste à confirmer la nécessité de renforcer notre ancrage et notre influence en régions, sur l'ensemble de notre territoire. Cela passe par la mise en place d'une nouvelle stratégie d'influence dédiée, par la mise en place de formations et d'habilitation des bénévoles de notre réseau, mais aussi des villes et collectivités partenaires. Nous franchirons ainsi un pas supplémentaire dans le développement de notre volonté d'influence et de plaidoyer à l'échelle du plus grand nombre, pour porter toujours plus loin le respect des droits de l'enfant.

Continuer à développer les actions sur le territoire

En exergue de cette partie de mon rapport d'orientation, je tiens une fois encore à dire toute ma reconnaissance à notre réseau bénévole et à l'ensemble de ces forces vives réparties sur l'ensemble du territoire. Il est indéniable que nos 22 comités territoriaux, nos 130 antennes locales, et nos milliers de bénévoles constituent un atout majeur de notre organisation pour faire connaître et défendre les droits de l'enfant. Je veux leur dire une fois encore toute ma reconnaissance et les remercier pour leur engagement.

Mais nous devons voir plus loin encore afin d'intégrer et de toucher toujours plus d'enfants et de jeunes de manière impactante.

Je pense particulièrement à nos deux programmes Villes amies des enfants (VAE) et Ecoles amies des droits de l'enfant (EADE) qui sont des programmes phares. Nous devons repenser le modèle du programme VAE afin de le rendre plus efficient et plus impactant à l'horizon 2026.

Le programme Ecole amie des droits de l'enfant est beaucoup plus récent. Seules 22 écoles sont aujourd'hui intégrées à ce projet. Nous devons donc le considérer en priorité et sans doute élaborer des stratégies agiles qui nous permettent d'aller d'avantage au contact des établissements scolaires. Pour être à la hauteur de nos objectifs, nous nous devons d'être imaginatifs et créatifs.

Sur ces deux projets, nos équipes ont su développer des plateformes digitales à l'attention de tous nos partenaires. Nous poursuivrons ce développement, travaillerons sur de nouveaux webinaires, plus attractifs et plus dynamiques afin d'atteindre de nouvelles écoles et de nouvelles collectivités.

Nous le savons, les jeunes représentent la plus grande partie de nos bénévoles. C'est une richesse indéniable et la preuve que notre cause les intéresse au plus haut point. Et nous

nous devons être capable de satisfaire leur enthousiasme et les doter de tous les outils nécessaires afin qu'ils soient les meilleurs défenseurs des droits de l'enfant. Ceci passe aussi par la poursuite de notre dynamique d'inclusion des jeunes dans les postes à responsabilités, élus ou non au sein des bureaux élargis dans les territoires.

La Commission nationale jeunesse vient de clore son premier mandat de deux ans, et l'on peut être fiers de son succès ; pour la première fois des jeunes sont vraiment associés à la gouvernance de notre comité et cet apport est considérable.

Je pense aussi à des programmes spécifiques comme « les jeunes engagés pour le climat » lancé au début de l'année 2025. Ils ont été nombreux à se présenter pour intégrer ce groupe dont nous attendons beaucoup d'eux pour élaborer des solutions innovantes sur l'impact du changement climatique et les recommandations sur ce sujet essentiel. Deux d'entre eux seront d'ailleurs présents à la prochaine COP et nous en sommes très fiers. Nos équipes du plaidoyer climat seront à leur côté au Brésil en novembre prochain.

Enfin, nous poursuivrons notre travail de plaidoyer envers les pouvoirs publics, en partenariat avec d'autres acteurs du secteur associatif, en faveur du droit de vote à 16 ans pour les élections municipales. C'est pour nous une nécessité car les jeunes ont une voix, et leur droit d'être entendu est un des fondements de la Convention internationale des droits de l'enfant. D'autres états, en Europe, comme la Belgique ou l'Autriche l'ont déjà mis en place avec de véritables résultats en termes de participation démocratique et de prise en compte des priorités des enfants et des jeunes. Il nous appartient aujourd'hui de faire en sorte que la France rejoigne ces pays.

Mobiliser la société française autour des droits de l'enfant

Réinventer de nouvelles formes d'engagement

Ainsi que je l'ai dit à plusieurs reprises lors de mes interventions, notre impact repose sur la force de notre réseau et de l'ensemble de nos forces vives. Pour les mobiliser, les fidéliser et susciter de « nouvelles vocations », nous devons imaginer de nouvelles formes d'engagement.

Un important travail a déjà été effectué, mais nous devons aller plus loin encore. Je crois ainsi profondément au développement de liens de proximité avec notre réseau de bénévoles, et à l'accentuation de notre présence dans les territoires. Nous avons en effet de nombreux outils à mettre à la disposition de nos bénévoles ; nous devons aussi les écouter davantage et prendre en compte leurs idées, car ils sont les mieux placés pour témoigner de ce qui fonctionne sur leurs territoires. Il convient donc de poursuivre la mise en place de formations des équipes en régions.

Nous devons être forces de propositions. Cela concerne particulièrement les jeunes qui sont de merveilleux ambassadeurs de l'UNICEF, et l'on doit être en mesure de les nourrir,

de leur proposer de nouvelles activités, en lien avec leurs préoccupations et leur mode de vie auxquels nous devons nous adapter. Il faut faire appel à notre créativité et à notre constance dans les contacts que nous avons avec eux.

Les Journées bleues cette année ont fait la preuve de leur efficacité. Des dizaines d'événements ont été organisés, nous permettant de sensibiliser le grand public, mais aussi de collecter des fonds. Nous devons poursuivre sur cet axe en créant, par exemple, d'autres événements au plus près, notamment des tissus économiques locaux. Je pense, pour inciter les entreprises locales à nous rejoindre et à nous soutenir, à l'organisation d'événements à fort contenu (conférences, voyages virtuels) qui pourraient être mis en place avec les membres des clubs services (Rotary, Kiwanis, Lions Club) ou les élus des chambres de commerce et autres missions économiques (Club des jeunes dirigeants d'entreprises, etc.).

Enfin, il nous faut poursuivre et adapter la politique de mobilisation de nos salariés. La réorganisation de notre fonctionnement porte ses fruits : une structure solide et plus efficiente est à l'œuvre. Mais c'est une démarche d'amélioration et d'adaptation permanente. Je pense particulièrement au bien-être de nos équipes. Dans un contexte de baisse de la générosité, de coupes drastiques de l'APD, d'une montée forte des populismes et du repli sur soi, nous devons faire de l'UNICEF France un lieu où les valeurs ont un sens, où les équipes se sentent considérées, reconnues et valorisées. L'impartialité à laquelle nous oblige notre mandat ne nous exonère pas d'être courageux et de combattre des positions qui ne respectent pas les droits de l'enfant. L'application de la CIDE est une bataille trans-partisane. Nous avons la chance aujourd'hui de travailler avec des équipes compétentes et engagées sur lesquelles nous investissons ; il ne tient qu'à nous de conserver leur présence et leur mobilisation pour la cause que nous défendons.

Renforcer la visibilité, l'engagement des publics et l'impact des campagnes

Nous ne le savons que trop, nos résultats pour les enfants, en France et dans le monde, passent par l'augmentation de nos ressources. C'est pourquoi, nous devons utiliser tous les moyens à notre disposition pour les accroître. Cela passe par la conjugaison de nos actions de collecte – utilisation du digital pour innover - pour faire évoluer à la hausse notre base de donateurs, avec la promotion et le rayonnement de notre marque à travers des campagnes de communication puissantes et innovantes - actions de l'UNICEF à travers le monde, urgences et appels aux dons, temps forts - l'élaboration de stratégies volontaristes à forts contenus pour mobiliser les philanthropes et développer de nouveaux partenariats avec les entreprises. Mais nous devons aussi investir pour le futur : en témoigne la part conséquente et toujours croissante que représentent les libéralités et assurances-vie, deuxième source de revenus pour l'UNICEF France, qui révèle chaque année des histoires de générosité et d'engagement de centaines de bienfaiteurs pour les

enfants du monde. Notre structure de collecte est solide et diversifiée, fruit de très nombreuses années de choix clairvoyants et d'investissements stratégiques pour assurer une croissance stable et pérenne de nos ressources et de nos contributions à l'international. Le contexte inédit de crise et d'instabilité nous oblige à nous réinventer, à élargir, à démontrer l'utilité et l'impact de l'action à grande échelle de l'UNICEF pour chaque enfant, en promouvant les valeurs qui guident chaque jour notre association.

L'histoire de l'UNICEF est riche et elle s'écrit chaque jour. Nos équipes sur le terrain et dans l'ensemble de nos représentations sont une source inépuisable de témoignages, d'analyses, de recommandations qui nous permettent d'exposer, d'informer, d'alerter sur la situation des enfants dans le monde. Nous disposons d'un matériel unique, avec autant de photos, de vidéos, de rapports très documentés, qui nous permettent d'appuyer nos prises de position et de prouver ce que nous avançons. Nous disposons et avons accès à des données, des publications qui sont autant d'outils formidables pour étayer nos campagnes, et partager avec nos publics les situations sur lesquelles nous voulons les inciter à nous rejoindre. Nous avons aussi la chance de pouvoir faire entendre la parole forte de nos ambassadeurs. Nous savons que leur voix porte et qu'elle peut décupler notre impact. Nous devons donc poursuivre aussi sur ce terrain en allant chercher de nouvelles personnalités qui parleront au public.

En ce qui concerne la communication, nous avons une remarquable présence sur les supports classiques. Nous devons désormais franchir un cap et nous adresser aux nouveaux médias, nés des derniers modes de consommation de l'information. Nous devons être curieux et pragmatiques pour élargir notre impact et toucher de nouvelles audiences. A ceci doit s'ajouter le renforcement de notre présence sur les réseaux sociaux, tout en ayant conscience des dangers qu'ils peuvent représenter, notamment pour les populations les plus jeunes. Je pense particulièrement à Tik Tok dont on peut dire qu'il est autant ludique, moderne et efficace, que dangereux et parfois toxique. Cette vigilance, nous la plaçons au cœur de nos préoccupations.

Enfin, nous continuerons de développer notre porte-parolat sur l'ensemble de nos sujets afin d'être identifié et reconnu par les prescripteurs d'opinion, vecteurs de la confiance dont bénéficie l'UNICEF vis-à-vis de l'ensemble des communautés qui nous soutiennent.

En 2025, nous devons notamment parvenir à mobiliser de grands donateurs philanthropes autour de notre Capital Campaign pour financer le Child Nutrition Fund. Un bel événement aura lieu en septembre pour collecter des fonds, avec l'appui de Marc Olivier Fogiel, parrain de la campagne pour la France.

Enfin, nous lancerons la 7^{ème} consultation nationale consacrée cette année (pour une publication en 2026) à la santé mentale. Rappelons que la sortie de ce rapport est toujours attendue par les médias, puisque cette étude est la seule en France qui permet d'interroger un nombre aussi important d'enfants.

Il en est de même avec le Baromètre que nous publions chaque année avec la Fédération des acteurs de la solidarité sur le sans-abrisme des enfants. A ce sujet il est à craindre que les résultats de ce prochain baromètre soient tristement similaires à ceux de l'an dernier, ce qui justifie l'aspect prioritaire de ce sujet dans notre plaidoyer.

Consolider notre modèle associatif et notre gouvernance

Garantir une gestion rigoureuse et éthique

Notre statut d'association reconnue d'utilité publique nous oblige, et correspond à notre souhait profond de toujours placer l'éthique et la transparence au cœur de nos priorités. Il en va de notre responsabilité vis à vis de nos donateurs, quels qu'ils soient ; mais aussi de notre engagement au regard de notre accord d'accréditation.

En tant que Présidente de l'UNICEF France, j'en suis la garante, et c'est dans cette optique que je demande à toutes et tous de préserver et de garantir cet objectif dans les années à venir. Nous savons que nous devons certainement faire face à des attaques en matière de cybersécurité et j'entends donc que nous poursuivions le chantier ouvert en 2024 sur la sécurisation de nos réseaux informatiques. Toujours dans un objectif de transparence et d'éthique, nous accentuerons nos efforts dans l'amélioration de notre politique d'achats que nous intégrons tout naturellement à la responsabilité sociétale de notre organisation.

Par ailleurs, grâce aux avancées technologiques récentes, l'évolution des outils de suivi interne a permis de faciliter les prises de décisions éclairées des instances de gouvernance, assurant ainsi une agilité devenue indispensable. La formation des administrateurs de l'UNICEF France a également permis de renforcer cette dynamique positive. J'entends poursuivre sur ce chemin avec l'objectif constant d'augmenter nos performances.

Enfin, je sais pouvoir compter sur l'appui de nos organes de gouvernance dans les années à venir, notamment avec un conseil d'administration largement renouvelé. Notre objectif est que chacun de ces membres se reconnaisse comme une valeur indispensable et une compétence précieuse dont a besoin notre organisation pour mener à bien sa mission, et que nous soyons tous à même, organes de gouvernance, réseau et salariés de travailler en synergies pour plus d'efficacité.

Ainsi que je le mentionnais dans mon précédent rapport d'orientation, nous avons largement consolidé et structuré l'organisation du siège, avec un impact fort sur notre réseau, afin de pouvoir réaliser les objectifs que nous nous sommes fixés dans notre plan stratégique.

La dernière transformation de cette structuration a vu naître en 2024 une nouvelle direction. Les services juridiques, finances et informatiques ont été regroupés avec les

services ressources humaines et environnement de travail et immobilier. La Direction Gestion Support Conseil (DGSC), née de cette fusion, est une réorganisation aux multiples bénéfices. Elle permet davantage de synergies au sein des services supports et renforce leur collaboration.

En outre, cette nouvelle organisation permet d'équilibrer l'expertise et le conseil aux missions de contrôles, elle facilite la prévention des risques et offre un meilleur soutien auprès des directions opérationnelles et du réseau bénévole.

Notre transformation étant désormais en place, je souhaite pour les années à venir qu'elle nous permette d'améliorer notre fonctionnement général, vers plus de souplesse, d'agilité et bien sûr de rigueur et de solidité dans le déploiement de nos activités.

Accompagner l'évolution des pratiques

C'est un point que nous devons améliorer. Et c'est véritablement un chantier que je veux ouvrir l'année prochaine et pour les années à venir. Nous avons mis en place de très nombreux outils : plateformes de formations, outils collaboratifs, communication interne. Nos équipes RH travaillent au renforcement des compétences de nos salariés, nos performances s'améliorent, avec une meilleure compréhension de nos enjeux. Nous devons avancer encore vers une meilleure lisibilité de nos actions à travers davantage de cohérence et de synergies à tous les niveaux. Je souhaite donc que nous prenions le temps de l'analyse et de l'évaluation de notre travail. Que nous en fassions un diagnostic honnête et réaliste : c'est tout le sens du travail fait dans le cadre de la définition de notre nouveau plan stratégique, dans lequel la gouvernance est totalement impliquée pour la première fois. Il en va de notre réussite dans la mission que nous menons au quotidien, collectivement au sein de notre organisation.

Faire communauté pour construire ensemble un avenir digne pour chaque enfant

Voilà mon ambition pour les années à venir.

Et cet avenir, je veux que nous le construisions ensemble : bénévoles, salariés, direction, administrateurs, élus. **Il s'agit bien d'une ambition collective.** Nous sommes « tous UNICEF ». Je l'affirme d'autant plus que notre environnement connaît actuellement une mutation profonde et évolue dans un contexte qui se crispe chaque jour d'avantage. Nous devons faire face à des crises qui se multiplient, à la raréfaction des ressources, à des défis qui peuvent sembler nous dépasser.

Nous assistons tout à la fois à un effacement des enjeux de l'enfance dans l'agenda politique, et à une conception plus restrictive du respect des droits des enfants. **Nous ne pouvons admettre que l'instabilité politique en France ait pour conséquence la paralysie de certains projets**, comme le Pacte des solidarités, ou la mise en œuvre du Service Public de la Petite Enfance.

Je le dis souvent, nous sommes tous responsables de la réussite de notre mission. Nous avons toutes et tous un rôle à jouer, et chaque pierre que nous posons, même la plus petite, est un pas de plus et une victoire pour les droits de l'enfant. **Nous sommes liés par notre ambition commune.** Nous sommes collectivement la somme de grandes compétences et d'un magnifique engagement. Je sais que nous avons cette volonté d'un travail collectif ancrée au plus profond de chacun d'entre nous. Rappelons-le une fois encore, nous travaillons pour les générations futures, la construction d'un monde plus juste, plus à l'écoute.

Et malgré l'ampleur des difficultés qui sont devant nous, **nous y parviendrons.**

Pour chaque enfant.