

COUR DES COMPTES

**Observations de la Cour des comptes
sur les comptes d'emploi des ressources
collectées auprès du public par
le Comité français pour l'UNICEF
Exercices 1998 (du 1^{er} avril)
à 2002 (au 31 mars)**

En application des articles L. 111-8, L. 135-2 et R. 136-2 du code des juridictions financières, le présent fascicule contient les observations arrêtées par la Cour des comptes le 29 avril 2004 sur les comptes d'emploi pour 1998 (du 1^{er} avril) à 2002 (au 31 mars) des ressources collectées auprès du public par le Comité français pour l'UNICEF, ainsi que la réponse du président de cet organisme en date du 17 juin 2004.

JUILLET 2004

Sommaire

	Pages
Introduction	5
I – Cadre et modalités du contrôle	5
II – Synthèse des principales observations de la Cour	6
Chapitre I : Présentation du Comité français pour l’UNICEF	11
I – Les déclarations de campagne	12
II – Les statuts	12
III – L’organisation	14
IV – Les relations avec l’UNICEF	16
Chapitre II – Présentation du compte d’emploi	21
I – Evolution et présentation du compte d’emploi	22
II – La tenue de la comptabilité	26
III – La trésorerie du Comité français	28
Chapitre III : Les ressources	29
I – Les dons	31
II – Les legs et libéralités	38
III – Les cartes de vœux	43
IV – Les autres produits	48
V – Les produits financiers	49
VI – Les ressources ne relevant pas de la générosité publique	49
Chapitre IV : Les emplois	51
I – Les missions sociales	52
II – Dépenses d’information et communication	57
III – Les frais liés à la collecte de ressources de la générosité publique	60
IV – Les frais de gestion	63
V – Les charges financières et les provisions	68
VI – Conclusion sur les charges de gestion	68
VII – Les réserves et les projets associatifs	69
Annexe I : Les comptes d’emploi du Comité français pour l’UNICEF	75
Annexe II : Réserves pour projets associatifs	84
Réponse du Président du Comité français pour l’UNICEF	87

Introduction

I – Cadre et modalités du contrôle

La Cour a examiné les comptes d'emploi des ressources de l'association *Comité français pour l'UNICEF*¹ pour les exercices 1998 (du 1^{er} avril) à 2002 (au 31 mars). Il s'agit du premier contrôle de la Cour sur les comptes de cette association.

La Cour a vérifié « la conformité des dépenses engagées (...) aux objectifs poursuivis par l'appel à la générosité publique » en application de l'article L.111-8 du code des juridictions financières. Le contrôle de la Cour a été notifié le 18 octobre 2002.

Le contrôle sur pièces et sur place s'est déroulé entre les mois de novembre 2002 et d'avril 2003 au siège de l'association à Paris 6^{ème}.

Les comptes d'emploi examinés portent sur quatre exercices comptables du 1^{er} avril 1998 au 31 mars 2002. Conformément aux dispositions de l'article L. 140-4 du code des juridictions financières, l'enquête de la Cour s'est poursuivie auprès du commissaire aux comptes.

Les constatations provisoires de la Cour ont donné lieu à un examen contradictoire avec l'association et les tiers concernés. Le président de l'association a été entendu par la Cour le 28 janvier 2004.

La Cour des comptes a adopté les observations qui suivent, qu'elle a décidé de rendre publiques en application de l'article R. 136-2 du code des juridictions financières.

¹ Le terme UNICEF désigne le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (United Nations Children's Fund - à l'origine United Nations International Children's Emergency Fund). Dans la suite du rapport, l'association est désignée sous le nom de "Comité français".

II – Synthèse des principales observations de la Cour

Le Comité français pour l'UNICEF occupe, en tant que représentant exclusif en France d'une institution de l'Organisation des Nations Unies, une place spécifique parmi les organismes faisant appel à la générosité publique. Association reconnue d'utilité publique, il est soumis aux dispositions de la loi du 7 août 1991 mais, étant l'un des 37 comités nationaux pour l'UNICEF, il doit aussi respecter les exigences contractuelles définies par les accords de reconnaissance et de coopération signés avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance.

A – Les comptes

Le compte d'emploi du Comité français regroupe l'ensemble des ressources et des emplois de l'association. Dans la mesure où 95,1 % des ressources sont issues de la générosité publique, cette présentation ne nuit pas à l'information des donateurs.

La comptabilité est tenue de façon centralisée au siège. Les comités départementaux, au nombre de 79 en 2002, n'ont pas la personnalité juridique et ne tiennent pas de comptabilité séparée, mais sont tenus d'adresser chaque mois au siège leur états de recettes, de dépenses et de trésorerie, accompagnés des pièces justificatives. Ce délai de transmission n'est pas toujours respecté.

B – Les ressources de la générosité publique

De 1998 à 2002, le total des ressources du Comité français est passé de 45,6 M€ à 106,3 M€, et les ressources issues de la générosité publique de 42,8 M€ à 104,2 M€. Toutefois, l'essentiel de cette augmentation est dû à un legs exceptionnel qui a apporté 59 M€ de recettes pour l'exercice 2001-2002. Si l'on exclut cette ressource exceptionnelle, les recettes globales n'ont augmenté que de 3,7 % sur les quatre exercices, et les ressources issues de la générosité publique de 2,4 %.

Les produits de la générosité publique proviennent principalement des dons (54,6 %) et de la vente des cartes de vœux de l'UNICEF (32,7 %). Concentrées sur la fin de l'année, les ventes de cartes de vœux et autres produits, que le Comité français a en dépôt pour le compte de

l'UNICEF, connaissent une érosion liée à un changement de comportement des consommateurs, également observée d'ailleurs dans les autres comités nationaux.

Le montant total des frais d'appel à la générosité publique est élevé et en augmentation sur la période, puisqu'il est passé de 26,2 % à 29,5 % des sommes collectées (dons, legs, ventes, manifestations). Pour la seule collecte des dons, cette proportion est passée de 29,2 % en 1999/2000 à 35,6 % en 2001/2002. Cette évolution traduit les investissements réalisés pour atteindre de nouveaux donateurs ou fidéliser les anciens et faire pièce à l'érosion de la vente des cartes de vœux, produit d'appel traditionnel de l'UNICEF.

C – Les emplois

a) Les versements à l'UNICEF

Représentant exclusif de l'UNICEF en France, le Comité français est lié à cette institution par des accords qui prévoient le versement à l'UNICEF de l'essentiel des ressources de la générosité publique qu'il collecte. Celles-ci sont versées à 75 % à l'UNICEF et le Comité français est autorisé, comme les autres comités nationaux, à en conserver 25 % pour son fonctionnement et ses propres projets associatifs. Pour répondre aux objectifs fixés par le conseil d'administration de l'UNICEF, les versements du comité abondent à hauteur de 84,6 % les ressources ordinaires au moyen desquelles l'UNICEF finance ses propres programmes et son organisation. Le solde est affecté aux programmes supplémentaires (9,6 %) proposés par la commission de coopération au bureau pour décision finale, et aux fonds d'urgence (5,8 %) qui, compte tenu de leur caractère spécifique, sont débloqués immédiatement lors de la crise par le président qui en rend compte ensuite au bureau et au conseil d'administration.

b) Le suivi de l'affectation des dons

Alors que le Comité français, dans un objectif de sensibilisation du public, présente le plus souvent, dans ses appels, un lien direct entre le don et son affectation, aucun suivi de la destination finale des dons n'est possible pour les ressources ordinaires, compte tenu du caractère fongible des crédits dans l'ensemble des ressources de l'UNICEF. Ce n'est qu'en se reportant au rapport annuel de l'UNICEF que le donateur peut trouver

une information globale sur les actions auxquelles il a été susceptible de contribuer².

La Cour prend acte de l'effort entrepris en 2003 par le Comité, à la suite du contrôle, pour employer dans ses messages des formulations plus conformes à la réalité.

c) Projets associatifs et réserves

Le Comité français a constitué au fil des années un montant de réserves qui atteignait 15,9 M€ fin 2003, soit l'équivalent d'un peu plus de six mois de versements à l'UNICEF. Ce montant comprenait 3,6 M€ affectés à des projets associatifs propres au Comité français, dont le taux de réalisation a été faible dans la période examinée.

d) Les frais de fonctionnement

Les frais de fonctionnement, y compris les frais d'information et de communication, ont représenté sur la période en moyenne 7 % des ressources de la générosité publique. Pour les seuls frais de gestion, cette proportion a été de 3,9 %, ce qui traduit les efforts de restructuration effectués, notamment pour renégocier les contrats avec les sous-traitants et mettre en place des procédures plus strictes pour l'engagement des dépenses.

Les frais de fonctionnement des comités départementaux du Comité français représentaient en moyenne, en 2001/2002, 13 % de leurs recettes, mais la proportion dépassait 20 % pour huit d'entre eux. Une procédure d'audit régulier des comités départementaux par des bénévoles, à raison d'un tiers d'entre eux chaque année, a été engagée en 2002.

D – Conclusion

La Cour constate que l'emploi des fonds collectés auprès du public par le Comité français est conforme, pour l'essentiel, aux objectifs poursuivis par les appels à la générosité.

² Les comptes de l'UNICEF sont contrôlés par un comité de trois commissaires aux comptes de l'ONU, élus par l'Assemblée générale des Nations-Unies. Le Premier président de la Cour des comptes est, depuis 2001 et jusqu'en 2010, membre de ce comité.

Elle recommande néanmoins au Comité français :

- de contenir la dégradation de la proportion entre les frais d'appel à la générosité publique et le produit de la collecte des dons par une meilleure maîtrise des coûts, en faisant appel à la concurrence pour les prestations de service et en encadrant les dépenses des comités départementaux ;
- de poursuivre l'amélioration de l'information apportée aux donateurs sur l'affectation de leurs dons ;
- de mieux définir le contenu de ses projets associatifs afin d'en permettre une réalisation plus rapide, sa vocation n'étant pas de constituer des réserves.

Chapitre I

Présentation du Comité français pour l'UNICEF

I – Les déclarations de campagne

L'association « Comité français pour le Fonds des Nations Unies pour l'enfance » a été créée en 1964, sur accord d'accréditation de l'UNICEF. L'association a été reconnue d'utilité publique par décret du 2 décembre 1970. Elle a pris le nom de « Comité français pour l'UNICEF (Fonds des Nations Unies pour l'enfance) » et son siège est à Paris.

En application de la loi du 7 août 1991, le Comité français a adressé à la préfecture de Paris une déclaration préalable d'appel à la générosité publique pour 1998, 1999, 2000 et 2002. Il a omis de le faire pour la campagne 2001, ainsi que l'a reconnu son président l'année suivante.

II – Les statuts

A – Objet social

Les statuts, approuvés par arrêté ministériel du 28 avril 1993, ont été modifiés par décision de l'assemblée générale extraordinaire du 24 octobre 2001 et approuvés par arrêté ministériel du 7 août 2002. L'objet de l'association est ainsi défini par leur article 1^{er} (extraits) :

« 1. assurer en France la représentation de l'UNICEF, organisation intergouvernementale, auprès des pouvoirs publics, des milieux politiques, économiques, syndicaux, professionnels et culturels, des organisations non gouvernementales, des associations et fondations, des médias et, d'une manière générale, de l'opinion publique » ;

« 2. promouvoir toutes actions de coopération et d'entraide en faveur de l'enfance des pays en développement dans le cadre de la politique de l'UNICEF (...) » ;

« 3. concourir et œuvrer en faveur de l'enfance défavorisée des pays industrialisés, notamment la France, dans le cadre de la politique de l'UNICEF (...) » ;

« 4. entreprendre toutes actions d'information et d'éducation touchant les problèmes du développement (...), notamment dans les domaines de la protection (...) des enfants et de leurs mères (...) » ;

« 5. contribuer à l'accroissement des ressources de l'UNICEF en vue de renforcer son intervention permanente ou d'urgence dans le monde ».

Les statuts prévoient que l'association est organisée en « structures nationales, régionales, départementales » ne formant qu'une seule entité juridique.

En 2001/2002, le Comité français se composait, en dehors du siège, de 173 sections : 80 comités départementaux, 10 comités locaux, 24 antennes permanentes gérées par les comités, 59 antennes dites « de campagne », c'est-à-dire créées pour deux à trois mois (pour la vente des cartes de vœux) et gérées également par les comités.

Il est prévu que chaque comité départemental désigne, au cours de la réunion annuelle de ses adhérents, un titulaire et deux suppléants pour le représenter à l'assemblée générale. Chaque délégué départemental dispose d'un nombre de mandats proportionnel au nombre des membres à jour de leur cotisation.

Les statuts prévoient que le ministre de l'intérieur et le ministre des affaires étrangères ont un droit de visite des comités départementaux.

B – Les organes associatifs

L'assemblée générale comporte, outre les délégués des comités départementaux, les membres du conseil d'administration et des représentants qualifiés d'autres associations, agréés par le conseil d'administration. Elle s'est réunie une fois par an dans la période sous revue. Le procès-verbal de l'assemblée de 2002 fait état de 87 présents, porteurs de 179 mandats.

Le conseil d'administration, élu par l'assemblée générale, compte 26 membres dont 15 représentants des comités départementaux. Les deux représentants du personnel sont élus pour trois ans par l'ensemble du personnel ; les autres membres sont renouvelés par tiers tous les ans lors de l'assemblée générale. Ils sont rééligibles. Le conseil d'administration qui doit tenir, selon les statuts, au moins quatre réunions par an, s'est effectivement réuni cinq fois par an au cours des exercices sous revue.

Le bureau, composé de huit membres, est élu par le conseil d'administration. Il s'est réuni huit fois au cours de l'exercice 1998-1999, neuf fois au cours des exercices 1999/2000 et 2000/2001, onze fois au cours de l'exercice 2001/2002. Les réunions donnent lieu à un compte rendu.

L'actuel président, ancien trésorier, a été élu par le bureau le 2 juillet 1999, l'ancien président devenant premier vice-président.

Les commissions, créées à l'initiative du conseil d'administration, sont passés de trois (coopération ; éducation au développement ; droits de l'enfant) à cinq : coopération ; gestion ; plaidoyer, éducation et jeunesse ; droits de l'enfant ; vie associative. Leur activité est retracée dans le rapport annuel d'activité.

La commission de gestion, qui s'est réunie cinq fois par an en 1998, 1999 et 2000, quatre fois par an en 2001 et 2002, tient le rôle d'une commission des finances. Elle examine les projets de budget et suit l'activité des comités départementaux. Elle a pris l'initiative de faire auditer ces derniers par certains de ses membres.

La commission de coopération se réunit deux fois par an (quatre fois en 2001). Son rôle est de proposer au bureau, qui décide, l'affectation des fonds destinés aux projets de coopération présentés par les bureaux de terrain de l'UNICEF. Cette commission n'a pas délégation pour engager des crédits : c'est pourtant ce qu'elle a fait en pratique jusqu'en septembre 2001. Un groupe de travail de la commission, qui a dénoncé divers dysfonctionnements, a proposé en avril 2001 une série de critères pour la sélection des projets, concernant notamment le niveau de développement humain du pays, la présence d'un bureau de terrain de l'UNICEF, le ciblage du projet (enfants, mères, jeunes), sa globalité (santé, éducation, eau, assainissement), sa durée (programme sur cinq à six ans).

C – Les bénévoles

L'annexe au compte d'emploi évalue le nombre de bénévoles réguliers à 1 640 pour 1998/1999, à 2 204 pour 1999/2000, à 2 466 pour 2000/2001 et à 3 168 pour 2001/2002. De nombreux bénévoles supplémentaires sont mobilisés pour la campagne de fin d'année.

III – L'organisation

A – La direction du Comité français

L'actuel directeur général a été recruté en janvier 2002 après la réception de 210 candidatures et la sélection de 36 candidats dont cinq

ont été présentés au bureau³. Son entrée en fonction a succédé à une période d'instabilité dans la direction de l'association : les deux précédents titulaires du poste de directeur général ont tous les deux fait l'objet d'un licenciement respectivement en 1997 et en 2000 (cf. chapitre IV, IV).

Le siège comprend quatre directions : direction du développement, dont le directeur, licencié lui aussi en décembre 2002, a été remplacé en mai 2003 ; direction de l'information et de la communication, dont le directeur est en poste depuis 2000 ; direction de l'administration, des finances et du personnel, dont la directrice est en fonction depuis janvier 1999 ; direction de la vie associative, dont le directeur a pris ses fonctions en février 2003.

B – Les comités départementaux et locaux

Il existait en 2000 83 comités départementaux, nombre ramené à 79 en 2002 : trois ont été fermés en 2001 (Gers, Lozère, Meuse) et un en 2002 (Vosges⁴). Ces comités n'ont pas la personnalité juridique. Chacun dispose d'antennes. Les nouveaux statuts ont précisé que les « comités locaux », « antennes locales » et « délégations locales » sont créés avec l'accord du président départemental, qui en assure la responsabilité, et du secrétaire général du Comité français. Sept salariés sont employés dans ces comités départementaux qu'animent principalement des bénévoles.

Les comités tiennent une assemblée générale annuelle qui, selon les anciens statuts, élit un conseil d'administration, qui lui-même désignait un président et un bureau. En 2000, 81 comités départementaux ont tenu leur assemblée. Les nouveaux statuts ont supprimé le conseil d'administration mais précisé que le bureau comprend quatre membres au moins, dont un président, un secrétaire et un trésorier. Le président est agréé par le président du Comité français ; les nouveaux statuts exigent qu'il s'engage par écrit à respecter les statuts, le règlement intérieur, les buts et actions de l'UNICEF. En 2003, les présidents des comités départementaux ont tous retourné cet engagement écrit au siège, à l'exception de trois d'entre eux, auxquels le bureau national a retiré leur accréditation.

Les nouveaux statuts permettent de prononcer la suppression ou la mise en sommeil d'un comité départemental sur rapport du secrétaire

3) Il dispose d'une délégation de signature jusqu'à 7 700 € (décision du bureau du 7 février 2002).

4) Suite au décès de son animateur.

général après accord du bureau et du conseil d'administration. Ils précisent également qu'il n'existe qu'un seul comité départemental par département, ce qui met fin à certaines ambiguïtés : il existait deux comités dans huit départements (Gironde, Hérault, Landes, Pas-de-Calais, Saône-et-Loire, Seine-Maritime, Seine-et-Marne, Var) et trois en Haute-Garonne.

90 comités départementaux et locaux ont enregistré des recettes en 2002. Les dix plus gros collecteurs ont recueilli plus de 50 % des fonds, les vingt-cinq plus gros 74 %, tandis que 35 en collectaient moins de 10 %. 17 comités ont eu un « chiffre d'affaires » supérieur à 100 000 € pour 2001/2002. Pour 52 comités, il était inférieur à 50 000 €

C – Le plan de réorganisation de 1998-1999

L'audit de 1997 a fait ressortir un niveau de dépenses de fonctionnement trop élevé, les frais de gestion, frais de structure et frais liés à la collecte de fonds ayant représenté 41 % du total des recettes pour l'exercice 1995/96, alors qu'ils étaient de 20 % pour le comité allemand pour l'UNICEF⁵. Il soulignait en particulier le niveau des rémunérations des cadres dirigeants et le coût de l'implantation parisienne.

A la suite de cet audit, un plan de restructuration a été élaboré. Son coût a été de 307 642 € en 1998/1999. Le bail du Comité de Paris a été renégocié, et la politique salariale a été révisée. Ces mesures ont permis de retrouver, en 1998/1999, un résultat positif.

IV – Les relations avec l'UNICEF

A – Le processus de planification conjoint

Il existe dans le monde 37 comités nationaux pour l'UNICEF. Un accord d'accréditation a été signé le 1^{er} avril 1977 entre l'UNICEF et le Comité français, suivi d'un accord de reconnaissance signé le 22 novembre 1994 par lequel l'UNICEF reconnaît celui-ci comme « partenaire exclusif chargé de représenter et de promouvoir les intérêts de l'UNICEF auprès de la société civile de France ».

⁵ En 1995/1996, le Comité allemand avait toutefois collecté 59,91 M€ à comparer aux 42,84 M€ du Comité français. Par ailleurs, la collecte provient en France pour 43 % des appels de fonds par publipostage, proportion qui n'est que 22 % en Allemagne.

L'accord de 1994 prévoyait qu'il ferait tous les cinq ans l'objet « d'une évaluation stratégique générale », ce qui n'a pas été le cas.

L'UNICEF a mis au point, depuis mai 2000, un nouveau type d'accord de coopération, signé progressivement par chacun des comités nationaux, après acceptation par l'UNICEF d'un « processus conjoint de programmation stratégique » sur trois ans. La négociation pour la mise au point de ce processus conjoint a duré plus longtemps que prévu. L'accord, portant sur 2003-2005 a été signé le 1^{er} juillet 2003. Le taux prévisionnel de versement à l'UNICEF est modulé à un niveau inférieur à 75 %, mais néanmoins croissant : 62 % pour 2003, 65 % pour 2004, 67 % pour 2005.

B – Le nouvel accord de coopération

Le nouvel accord de reconnaissance est accompagné d'un accord de coopération qui définit le « partenariat exclusif » entre l'UNICEF et le Comité français et fixe les engagements mutuels des deux partenaires.

Les principales dispositions de l'accord de coopération du 1^{er} juillet 2003

L'UNICEF autorise le comité national à utiliser l'acronyme « UNICEF » et la signature de l'UNICEF à la seule fin de réaliser les objectifs de cet accord. Le comité national agit, dans son pays, comme seul agent de vente et de distribution des cartes de vœux et autres produits de l'UNICEF.

L'UNICEF est propriétaire de tous les produits UNICEF jusqu'à ce qu'ils soient vendus. Le comité national est l'agent exclusif de l'UNICEF qui jouit de la protection, des privilèges et des immunités de l'Organisation des Nations Unies.

L'UNICEF et le comité national prennent en compte l'objectif primordial d'accroissement des ressources, chaque comité national devant verser 75 % au moins de ses recettes à l'UNICEF. Des variations sont possibles et doivent être déterminées à l'avance d'un commun accord, lors du processus de planification conjoint.

Le comité tient ses comptes conformément aux pratiques comptables généralement acceptées, et selon un système comptable convenu avec l'UNICEF.

Les comptes, y compris les comptes d'inventaires de produits, sont contrôlés tous les ans par des vérificateurs agréés, à la fin de l'exercice financier du comité national, et sont soumis à l'UNICEF.

C – La place du Comité français

En 2001, avec une contribution de 32,701 millions de dollars aux ressources de l'UNICEF, le Comité français s'est situé à la quatrième place des 37 comités nationaux. En termes de contribution gouvernementale aux ressources ordinaires de l'UNICEF, la France était, pour la même année, au 12ème rang des gouvernements donateurs avec 6,63 millions de dollars auxquels s'ajoutait une contribution de 1,73 million de dollars aux autres ressources⁶.

Les contributions abondent les *ressources ordinaires* de l'UNICEF qui sont les ressources non affectées provenant des contributions annuelles volontaires des gouvernements, du revenu net de la division secteur privé (ventes de cartes et produits, produits de l'appel à la générosité publique réalisés par les comités nationaux), des intérêts financiers, et dans une moindre proportion les *autres ressources* qui sont affectées soit, en *fonds supplémentaires*, à des programmes approuvés par le conseil d'administration de l'UNICEF et financés par divers donateurs dont les gouvernements et les comités nationaux, soit à des *secours d'urgence*.

L'UNICEF a défini un plan stratégique à moyen terme pour la période 2002-2005, qui recouvre cinq priorités : l'éducation des filles ; le développement intégré des jeunes enfants ; la vaccination et la distribution de micronutriments ; la prévention du VIH-sida ; la protection des enfants.

En 2002, le Comité français était le deuxième contributeur, après le comité du Japon, grâce à un legs d'une importance exceptionnelle en 2001⁷.

6) UNICEF - Rapport public annuel – 2002.

7) cf. chapitre III, II, C.

Extrait du rapport du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies (Assemblée générale – 57^{ème} session)

Pour l'exercice biennal 2000-2001 :

« Le montant total des recettes de l'UNICEF s'est élevé à 2 349 millions de dollars, dont 63 % (1 500 millions de dollars) provenaient de gouvernements ; 31 % (723 millions de dollars) de campagnes de collecte de fonds, de la vente de cartes de vœux et de dons individuels ; 4 % (84 millions de dollars) de sources diverses, notamment d'une réévaluation des éléments de l'actif et du passif, compte tenu des intérêts et des fluctuations de taux de change ; 2 % (42 millions de dollars) d'arrangements interorganisations. »

« Les dépenses de l'UNICEF se sont élevées à 2 335 millions de dollars. Sur cette somme, 1 023 millions de dollars ont été prélevés sur les ressources ordinaires et 746 millions de dollars sur les fonds supplémentaires pour financer les activités de coopération au titre des programmes, tandis que 411 millions de dollars ont été consacrés aux secours d'urgence. Le solde (155 millions de dollars) était constitué par les dépenses de gestion et d'administration. »

Chapitre II

Présentation du compte d'emploi

I – Evolution et présentation du compte d’emploi

A – Evolution globale des recettes et des charges

Sur la période contrôlée, l’exercice comptable du Comité français va du 1^{er} avril au 31 mars. L’UNICEF, dans un souci d’harmonisation, a demandé en 1998 aux comités nationaux de caler leur exercice comptable sur l’année calendaire. Cette modification devait intervenir en 2000 mais a été reportée par le Comité français pour ne pas interférer avec le passage à l’euro. L’assemblée générale du 26 juin 2002 a approuvé le changement de date de clôture de l’exercice, qui s’étendra à partir de 2003 du 1^{er} janvier au 31 décembre, avec un exercice de neuf mois : 1^{er} avril–31 décembre 2002, pour permettre le raccordement.

Le total du compte d’emploi est passé de 45 635 119 € pour l’exercice 1998/1999 à 106 323 243 € pour l’exercice 2001/2002. Si l’on exclut un legs exceptionnel en 2001 qui a représenté 58,9 M€ de recettes, le total du compte d’emploi pour 2001/2002 est de 47 331 658 €, soit une évolution de + 3,7 % pour la période contrôlée.

Chacun des quatre exercices s’est soldé par un excédent : 1998/1999 : 1 122 196 €, 1999/2000 : 1 642 209 €, 2000/2001 : 1 045 002 €, 2001/2002 : 3 908 767 €. Cette série d’excédents a fait suite à un déficit de 284 046 € pour l’exercice 1997/98 et à un résultat nul pour 1996-1997. L’exercice 2001-2002 est exceptionnel, compte tenu du legs déjà mentionné.

Pour tenir compte des incidences sur les comptes, à partir de 1997, d’un changement de mode de calcul des versements à l’UNICEF dans un sens plus conforme à l’accord d’accréditation, l’UNICEF a accordé au Comité français une « rétention exceptionnelle » d’un montant de 2 621 360,85 € réparti sur trois exercices. Ceci a eu pour effet de majorer le résultat de 1996/1997 de 1 580 653,59 €, celui de 1997/1998 de 654 616,08 € et celui de 1998/1999 de 386 091,18 €.

Cependant, du 1^{er} avril 2000 au 31 mars 2002, les produits de la collecte ont diminué de 2,7 % tandis que le total des coûts (frais de collecte, de recherche et de gestion des legs, de vente et de gestion) a augmenté de 19,4 %.

Pour tenter d’inverser ce mouvement, le Comité français a développé de nouvelles stratégies : fidélisation des donateurs notamment par la généralisation du prélèvement automatique, approche « grands

comptes » pour les cartes de vœux, approche « grands donateurs », dynamisation de la promotion des legs, création d'un pôle « partenariat entreprises ». Cette politique active est à l'origine d'investissements qui ont pesé sur les exercices concernés. Mais les résultats de ces actions sont déjà sensibles, et ces nouvelles stratégies ont apporté, en 2003, 21 % du montant total de la collecte, à comparer à 15 % en 2001.

Les situations d'urgence ont un impact considérable sur les dons : ainsi, en 2001/2002, 2,8 M€ ont été collectés pour l'urgence Afghanistan et, en 2003, 1 M€ ont été collectés pour l'urgence Irak.

B – La présentation du compte d'emploi

Le Comité français établit son compte d'emploi en y intégrant la totalité des ressources et des emplois de l'association, alors que l'arrêté du 30 juillet 1993 limite le compte d'emploi aux ressources issues de la générosité publique. Dans la mesure où les ressources non issues de la générosité publique (subventions, ventes de produits documentaires, abonnements, produits divers, participations aux frais d'envoi, jetons de présence de fonds de SICAV) ne représentaient en moyenne, sur les quatre exercices sous revue, que 2,2 % du total du compte d'emploi, cette présentation ne nuit pas à l'information des donateurs.

Le commissaire aux comptes a signalé cette situation aux membres de l'association en insérant dans son rapport sur l'exercice clos au 31 décembre 2002 le paragraphe suivant : « Le compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public est établi conformément aux textes déontologiques du Comité de la Charte⁸ du 19 mars 2003, qui diffèrent sur certains points de la présentation fixée par l'arrêté du 30 juillet 1993 ».

La méthode de comptabilisation des legs a changé au 1^{er} avril 1999. Les fonds reçus au titre des legs sont désormais comptabilisés en produits sur l'exercice qui constate la réalisation définitive du legs, contrairement aux années précédentes où ils étaient comptabilisés sur l'exercice suivant. Ce changement de méthode a eu pour effet de majorer le résultat de l'exercice 1999/2000 d'un montant de 492 926 €.

8) Le « Comité de la charte de déontologie des organismes faisant appel à la générosité publique » est un organisme privé.

C – Les annexes

Les comptes d'emploi sont accompagnés de trois des quatre annexes prévues par l'arrêté du 30 juillet 1993 :

- l'annexe 1 sur la présentation des principes de base de l'établissement du compte d'emploi,
- l'annexe 3 sur l'état des effectifs bénévoles,
- l'annexe 4 sur les immobilisations et les valeurs mobilières de placement, qui ne contient rien sur les stocks, en raison du système de la « consignation ». (voir ci-après chapitre III, III).

L'annexe 2 sur les ressources en nature n'est pas établie. Le Comité français invoque l'impossibilité de les valoriser de manière réaliste et prudente, compte tenu notamment du grand nombre de bénévoles et de la répartition des contributions gratuites entre les comités départementaux.

En revanche, il joint au compte d'emploi sept annexes supplémentaires qui contribuent à l'information des donateurs : ventilation des recettes, ventilation des charges, projets associatifs, information et communication, frais d'appel à la générosité publique, frais relatifs aux autres formes de générosité publique, frais de gestion.

La répartition du financement des emplois entre les ressources collectées auprès du public et les autres produits de l'organisme n'est pas précisée, en raison de la globalisation du compte d'emploi, mais l'annexe relative à la ventilation des recettes d'exploitation permet d'identifier les ressources issues de la générosité publique par rapport aux autres produits.

D – Le régime fiscal du Comité français

Le Comité français n'a jamais payé de TVA sur la vente de cartes et produits. Si l'exemption de la TVA sur les cartes est bien établie, la situation est moins claire pour les autres produits. La situation fiscale du Comité français a été définie par une lettre du ministère des affaires étrangères du 12 mai 1973.

Après la mise en place de nouvelles mesures concernant la TVA à l'intérieur de l'Union Européenne au 1^{er} janvier 1993, des exemptions de TVA concernant les marchandises en provenance des pays membres de l'Union ont été accordées en application de la reconnaissance de

l'UNICEF comme « organisme international » relevant de l'article 15.10 de la 6^{ème} directive européenne 77/388/CEE de 1977.

Le Comité français a souhaité obtenir une exonération totale de TVA, aussi bien pour les cartes de vœux et autres produits que pour la collecte de fonds. Une lettre de la direction de la législation fiscale du 21 janvier 1999 a précisé que les sommes perçues par le Comité doivent être soumises à la TVA et confirmé que la tolérance ne concernait que les cartes de vœux. Aux termes de la section 8 de l'article 2 de la convention du 13 février 1946, la France accorde à l'UNICEF le remboursement de la TVA afférente aux dépenses liées au fonctionnement administratif de l'organisation et, par décision exceptionnelle, aux opérations de papier, d'impression et d'entreposage qui concourent à la campagne "cartes de vœux" ; la TVA ayant grevé les commissions facturées par le Comité à l'UNICEF n'est donc pas éligible à la procédure de remboursement. Le directeur de la législation fiscale a confirmé à la Cour que cette lettre de 1999 exprime toujours la position de sa direction.

Au titre de l'exercice 1998/99, le Comité français a constitué une provision de 1,07 M€ pour faire face au risque de modification de son statut fiscal. Le montant de cette provision a été porté à 1,68 M€ dans les comptes de l'exercice 1999/2000, à 2,09 M€ pour l'exercice 2000/2001 et à 2,29 M€ pour l'exercice 2001/2002, ce qui représente 50 % du risque rétroagissant sur les trois exercices précédents, le Comité français faisant l'hypothèse que l'UNICEF le subventionnerait à hauteur de 50 %, hypothèse qui ne s'appuie pas toutefois sur un engagement écrit de l'organisation.

Le plan d'actions à trois ans (2003-2005) présenté au bureau le 3 octobre 2002 prévoit d'« étudier la mise en place d'une structure juridique privée, permettant d'étendre le portefeuille produits, sans frein dû à la TVA » avec un « lancement en 2004 ». L'accord de coopération du 1^{er} juillet 2003 mentionne, pour sa part, que « l'UNICEF fournira au comité national l'assistance et les conseils techniques nécessaires pour qu'il continue de bénéficier de l'exonération fiscale ».

Le Comité français a confirmé à la Cour, en décembre 2003, que la création d'une structure abritant ses activités éventuellement soumises à TVA est planifiée, mais qu'elle nécessite, au préalable, une étude approfondie.

II – La tenue de la comptabilité

A – Au siège

Le Comité français tient une comptabilité d'engagement et dispose d'un plan de comptes. Il tient une comptabilité analytique depuis 1990. Le logiciel comptable utilisé est en place depuis le 1^{er} avril 1999. Un nouveau changement de logiciel comptable est envisagé pour 2004 avec l'éventualité du passage à un progiciel de gestion d'entreprise. Des procédures écrites existent pour l'enregistrement des dons, legs et ventes de cartes, et pour la tenue par le siège de la comptabilité des comités.

B – Les opérations des comités départementaux

1 – Les relations avec le siège

Les comités départementaux ne tiennent pas de comptabilité mais doivent envoyer chaque mois au siège leurs recettes, leurs dépenses et l'état de leur trésorerie, accompagnés des pièces justificatives. Les écritures sont passées par le service comptable du siège, qui renvoie à chacun des comités l'extrait du Grand livre le concernant.

Fin 1999, le Comité français a fait réaliser par un consultant une étude de l'équipement informatique des cinq comités les plus importants : Paris, Lyon, Grenoble, Marseille et Nice. Il en est ressorti que les équipements étaient anciens et sans homogénéité. En juin 2001, les comités de Paris, Lyon et Nice ont été équipés de logiciels compatibles avec ceux du siège. Les comptes des comités de Paris et de Lyon sont depuis lors intégrés directement, chaque fin de mois, à la comptabilité du Comité français.

Le 28 novembre 2000, la commission de gestion relevait de nombreux retards et dysfonctionnements. Elle constatait que sept comités ne fonctionnaient presque plus et que la question de leur fermeture se posait (Digne, Guingamp, Fleurance, Damparis, Mende, Verdun et Vesoul). Le 21 mars 2001, elle constatait à nouveau que 25 comités ne remplissaient toujours pas les états de rapprochement bancaires et que 16 ne faisaient pas parvenir au service comptable du Comité français les extraits de comptes bancaires. Les comités de Saint-Gaudens (31) et du

Havre (76)⁹ n'avaient pas envoyé leurs comptes depuis avril 2000 ; les comités d'Amiens (80), Fleurance (32), Moulins (03) et Verdun (55) depuis octobre 2000 ; ceux de Lourdes (65) et de Seine-et-Marne depuis décembre 2000.

Le Comité français a fait réaliser un audit de 37 comités départementaux en mars 2002 par quatre membres de la commission de gestion, puis de 39 comités, en mars 2003, par des bénévoles de la commission de gestion (fonctionnaires ou experts-comptables retraités).

Des pièces comptables ont été détruites « par inattention » au siège le 30 octobre 2002 ; elles concernaient en particulier le comité des Hauts-de-Seine (Levallois-Perret) : il s'agit notamment de relevés bancaires 2001/2002, de factures 1999/2000 et des notes de frais des comités réglées par le siège sur la période 1999/2000. La directrice administrative et financière du Comité français a adressé en novembre 2002 un avertissement au salarié responsable de la destruction.

Il ressort de ces audits que les procédures de contrôle interne devraient être renforcées.

2 – Les recettes des comités départementaux

Les comités départementaux ont en dépôt les cartes de vœux. Ils encaissent les chèques, à l'exception, depuis janvier 2002, des chèques d'adhésion qui sont encaissés directement par le siège.

Les recettes sont communiquées au Comité français par rubrique (ventes de cartes et produits, dons, abonnements, manifestations). Le service comptable du siège vérifie la concordance des fiches de mouvements de dons et d'abonnements avec le total indiqué dans la rubrique correspondante. Les recettes des comités sont intégrées dans les comptes du Comité français.

Certains comités enregistrent des créances sur clients débiteurs à la clôture de l'exercice. Le montant au 31 mars 2000 s'élevait pour le comité de Paris à 42 530 €, pour celui de Lyon à 14 465 € dont 434 € de créances irrécouvrables, pour celui de Nice à 5 818 € ; il a été fortement réduit après quelques mois. Au 17 avril 2003, le montant des clients débiteurs du comité de Paris au titre de la campagne d'hiver 2002/2003, était de 4 414,83 € (entreprises, écoles et hôpitaux essentiellement).

9) Au comité du Havre, un nouveau trésorier a pris ses fonctions en septembre 2001.

III – La trésorerie du Comité français

A – Les comptes bancaires

Les comités départementaux sont tenus, depuis le 1^{er} janvier 1999, d'avoir un compte au Crédit agricole ou dans une banque populaire, banques retenues en fonction du caractère maillé de leur réseau. Ils ne conservent qu'un fonds de roulement de 300 à 700 €, dont le plafond est fixé par le siège. Ceux qui avaient un CCP ont été autorisés à le conserver, mais ont dû également ouvrir un compte dans l'un des deux établissements retenus par le siège afin d'y virer leur excédent de disponibilités.

Les fonds des comités départementaux sont, selon l'expression du Comité français, « remontés » tous les dix jours au siège pendant les six mois de la période de campagne, sur un « compte pivot » puis transférés sur un compte de SICAV. Le Comité français détient un portefeuille dans huit établissements.

En janvier 2003, le nouveau directeur de la vie associative a mené une enquête auprès des comités d'où il est ressorti que trois comités (Aude, Maine-et-Loire et Savoie) détenaient encore des comptes dans des établissements autres que les banques populaires ou le Crédit agricole. Ces comptes ont été fermés à la suite de l'audit.

B – La caisse

Le service comptable, sans tenir de livre de caisse au sens propre du terme, saisit directement les sommes versées ou reçues en comptabilité, en conservant les pièces justificatives. Le 6 février 2001, un don en espèces de 16 769,39 € a été enregistré ; le même jour, il a été déposé à la banque pour un montant de 15 244,90 €. Le Comité français a indiqué que la différence (1 524,49 €) avait été conservée dans la caisse afin d'éviter « de retirer des espèces à la banque pour l'approvisionner ». Il a précisé en décembre 2003 que désormais « il existe un journal de caisse tenu rigoureusement à jour ».

Les comités ont une caisse pour les ventes des cartes de vœux. Ils remettent la recette en banque tous les jours pendant la campagne.

Chapitre III

Les ressources

La part des ressources issues de la générosité publique est prépondérante : en moyenne 95,1 % des recettes globales du Comité français sur les quatre exercices concernés.

Part de la générosité publique dans le total des ressources du Comité français

(en euros)

	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2001/2002
Ressources issues de la générosité publique	42 800 144	46 082 883	47 110 993	104 204 132
Dons	24 063 718	25 350 719	24 853 277	24 647 032
Legs	1 839 102	4 224 133	4 018 768	61 919 099
Cartes et produits	15 146 309	14 446 726	15 095 822	14 658 537
Autres produits (manifestations)	427 478	990 429	1 189 648	1 218 790
Cotisations	78 732	66 452	83 626	78 943
Partenariats	32 390	69 592	0	57 397
Produits financiers	1 212 515	934 832	1 869 852	1 624 334
TOTAL DES RESSOURCES	45 635 119	48 606 940	50 096 145	106 323 243
Part des ressources générosité publique dans le total des ressources	93,8 %	94,8 %	94,0 %	98,0 %

Source : comptes d'emploi.

I – Les dons

A – L'évolution de la collecte

Le tableau suivant montre la part des dons dans le total des ressources du Comité français :

(en euros)

	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2001/2002
Dons	24 063 718	25 350 719	24 853 277	24 647 032
Total des ressources	45 635 119	48 606 940	50 096 145	106 323 243
Part des dons	52,73 %	52,15 %	49,61 %	23,18 %
Hors legs exceptionnel de 2001				52,07 %

Source : Cour des comptes d'après les comptes d'emploi.

Pour obtenir une série cohérente, il convient de rapprocher en 2001/2002 le montant des dons du total des ressources hors legs exceptionnel de 2001. Le rapport entre dons et ressources est alors de 52,07 %. De 1998 à 2002, la part moyenne des dons dans les ressources a été de 51,5 %.

En 2001/2002, en dépit de l'envoi de 822 000 messages, les dons ont chuté de 206 245 €. Le volume des dons a diminué de 2,77 % entre 1999/2000 et 2001/2002 et le taux de retour des messages envoyés a également diminué.

Sur les deux derniers exercices, les dons émanant des donateurs actifs, ayant déjà fait au moins un don depuis moins de deux ans reculent plus encore (-16,15 %) que ceux des donateurs anciens (- 3,23 %) ; le taux de réactivité des nouveaux donateurs prospectés est également décroissant (-3,67 %). En revanche, les dons par prélèvements automatiques se développent (+ 89 %) et les campagnes d'urgence (Inde, Afghanistan) connaissent un succès certain (+ 309 %).

Le Comité français procède à deux campagnes de publipostage, l'une, la plus importante, pour l'hiver, l'autre, de printemps, qui démarre le 20 mars. Chaque bulletin de publipostage est accompagné d'une enveloppe T, avec l'adresse d'une boîte postale spécifique pour chaque campagne.

B – La gestion des dons

1 – Relations avec les sous-traitants

La gestion de l'ensemble des dons, des abonnements à la revue, des adhésions, commandes de cartes et produits, éléments de documentation, est sous-traitée en totalité à la société informatique Y qui gère les fichiers pour le publipostage, recueille les fonds, les remet en banque et adresse les reçus aux donateurs. Cette procédure s'applique pour les autres produits.

Le Comité français avait signé en juin 1996 un contrat avec la société X pour la gestion des fichiers de donateurs, y compris l'envoi des reçus fiscaux. Il a mis fin à ce contrat en octobre 1999 à la suite d'un différend portant sur l'envoi d'environ 1000 reçus fiscaux. Le Comité français a réglé une somme de 100 316 € correspondant au montant des prestations effectuées entre février et août 1999 à la société X qui s'engageait à remettre les fichiers au nouveau contractant retenu.

Après appel d'offres, la société Y, qui travaillait déjà depuis juin 1997 avec le Comité français, a été retenue et le président du Comité français a signé avec elle, le 18 août 1998, un contrat d'un an renouvelé depuis par tacite reconduction. Le contrat mentionne que la société Y a reçu des autres prestataires la base de données du Comité français et que « cette communication a été source de contentieux entre le Comité français et ses précédents prestataires ». Le montant des sommes facturées par la société Y a été de 1,27 M€ pour l'exercice 1998/1999, 1,30 M€ pour 1999/2000, 1,25 M€ pour 2000/2001, 1,30 M€ pour 2001/2002.

La base de données, qui a dû être reconstituée à la suite du changement de prestataire, comprend 3,2 millions de noms dont 600 000 donateurs actifs. Elle peut être consultée en temps réel par le Comité français, et comporte un historique en ligne sur cinq ans de tous les mouvements. Un système de protection limite l'accès au personnel autorisé. Elle est sauvegardée régulièrement, et une sauvegarde sur support magnétique est conservée au siège de la maison mère de la société Y.

2 – Le traitement des dons

a) Réception et traitement du courrier

Le courrier arrive chez Y en conteneur après un premier tri effectué par La Poste. Comme une boîte postale différente est prévue pour chaque campagne, une sous-répartition par boîte postale est effectuée. La Poste adresse à Y un relevé volumétrique mensuel, qui est considéré par cette entreprise comme « tombant rarement juste ».

Les personnes qui ouvrent le courrier (deux à quatre, en période de pointe, pour le Comité français), en présence d'un responsable, effectuent un premier contrôle sur les chèques (signature, ordre) et établissent un premier classement en fonction : de la boîte postale, qui permet d'identifier la campagne correspondante, du type de donateur, ancien ou nouveau, et du montant du chèque.

Si une enveloppe contient des espèces, l'opératrice qui a procédé à l'ouverture les place dans une urne dont la clé est détenue uniquement par le responsable du service. Celui-ci dépose chaque soir les espèces dans un coffre. Avant de déposer les espèces dans l'urne, l'opératrice note sur l'enveloppe le montant du don s'il n'apparaît pas sur le bulletin publiposté.

Le Comité français a rédigé des règles de procédure pour le traitement du courrier, qui fait notamment intervenir d'autres agents et le service de dépouillement. En revanche, aucun rapprochement ne peut être effectué entre les courriers dépouillés et les courriers traités par la saisie, qui n'est pas systématiquement réalisée le même jour que le dépouillement, notamment en période de forte activité.

Au cours du mois de janvier de l'année n+1, la société Y reçoit à la fois des dons destinés au Comité français imputables à l'année n et des dons imputables à l'année n+1. Au cours de la période contrôlée, elle bloquait la saisie de ces derniers jusqu'au 20 ou 25 janvier. Les chèques et les espèces correspondants étaient donc conservés par la société plusieurs jours, voire plusieurs semaines, avec les risques liés à une telle situation. Depuis janvier 2003 les chèques des deux années font l'objet d'un traitement simultané.

b) Saisie des dons

Un certain nombre de procédures permettent de sécuriser les opérations de saisie. L'opératrice ne peut modifier les informations

initiales qu'elle a saisies. Un numéro de lot est attribué automatiquement par le logiciel en fonction de l'opératrice et de l'heure de la saisie. Le numéro de lot ainsi que la date et les initiales de l'opératrice sont ensuite reportés manuellement sur la « tête de lot », qui est un document récapitulatif. Après saisie et avant fermeture informatique du lot, le logiciel compare le nombre de chèques et le montant global effectivement saisis avec les informations initialement renseignées par l'opératrice.

Le tri entre dons et produit de la vente des cartes est assuré par la mention d'un « code origine » figurant sur tout document, sans lequel ne peut se faire la saisie, et qui est rattaché à un code analytique.

c) Contrôle de la remise en banque

L'état de remise en banque est préparé chaque nuit. Après saisie et avant remise des chèques à un sous-traitant W. pour le post-marquage, la société Y effectue un contrôle des remises en banque. Celles-ci ont lieu tous les jours à 14 heures, le lendemain de la saisie. Un nouveau contrôle est effectué. L'état de remise en banque est directement accessible pour le Comité français (directeur, directeur administratif et financier et service comptabilité).

3 – L'émission des reçus fiscaux

Chaque mois ou, en période de forte charge, chaque semaine, la société Y édite et envoie le fichier de donateurs devant recevoir un reçu fiscal à un sous-traitant Z qui assure l'émission des reçus, leur gestion et leur suivi. Le numéro de pièce du reçu et le numéro de lot de saisie sont indiqués dans la base.

Le tableau suivant récapitule le nombre et la nature des reçus libératoires émis entre 1998 et 2002.

Nombre de reçus fiscaux émis

	1998	1999	2000	2001	2002
Prélèvement automatique	2 631	3 482	6 148	11 234	22 104
Petits dons	227	184	160	140	172
Autres	816 705	804 535	715 902	697 478	521 136
Adhésions	2 079			3 176	
Total	819 563	808 201	722 210	708 852	543 412
Duplicata envoyés	17	1 873	2 819	4 470	3 110

Source : Comité français.

En 1999 et 2000, les adhésions ont donné lieu à un reçu, mais il n'a pas été techniquement possible de les extraire du total. En 2001, une lettre spécifique a été envoyée, ce qui a permis le décompte séparé des reçus et des adhésions. Depuis 2002, les adhésions ne donnent plus lieu à l'émission d'un reçu fiscal.

L'importance du nombre des duplicata envoyés en 2001 tient à des erreurs de la société Y dans l'émission des reçus d'origine, erreurs non décelées par le sous-traitant Z. Les deux entreprises ont pris à leur charge le surcoût correspondant.

La société Z a attesté sur l'honneur, le 2 avril 2003, n'éditer aucun reçu « à des fins frauduleuses ». Le Comité français n'exerce pas de contrôle sur l'édition des reçus fiscaux par le sous-traitant ; il a reconnu les difficultés d'un contrôle de cohérence, dans la mesure où tous les dons ne font pas l'objet de reçus fiscaux (notamment ceux inférieurs à 7,62 €)¹⁰ et où il existe un décalage entre la date d'enregistrement du don et celle d'établissement du reçu fiscal : ainsi les dons par prélèvement automatique reçus en année n donnent lieu à émission d'un reçu émis en n+1 au titre de l'année n.

Le Comité français s'est toutefois engagé à vérifier le nombre de reçus fiscaux émis et le nombre de dons figurant sur le fichier des dons donnant lieu à reçu fiscal que la société Y conserverait pour contrôle, et à utiliser les possibilités nouvelles offertes par le progiciel intégré en cours d'acquisition.

10) « Un reçu global est cependant édité en fin d'année lorsqu'une même personne a fait plusieurs dons de faible montant dont le cumul est supérieur à 7,62 € ».

4 – Le délai de traitement

L'annexe au contrat passé avec Y prévoit que le délai de traitement total est de 24 heures et, en période de campagne, du 1^{er} novembre au 31 décembre, de 48 heures pour la vente par correspondance et de 72 heures pour les dons. Dans la réalité, les délais sont plus longs. Il y a en permanence un flux de chèques en attente de traitement, qui atteignait 3,5 jours en décembre 2002, pour un flux moyen de 6 600 courriers¹¹. Il en résulte un décalage dans les remises en banque qui peut entraîner un risque en termes de trésorerie pour le Comité français.

Celui-ci a indiqué que des contacts réguliers avec le prestataire (depuis le début de 2003) et l'amélioration des équipements utilisés par ce dernier devraient permettre d'accélérer les traitements.

5 – Procédure comptable

Les fonds collectés dans le cadre des campagnes de publipostage sont imputés à une campagne jusqu'à 20 semaines suivant le lancement de celle-ci. Toutes les recettes correspondant à des publipostages de l'année n mais reçues de janvier à mars n+1 sont, ainsi que les dépenses afférentes, mises sur un compte d'attente et imputées à l'année n+1. L'annexe au compte de résultat précise que « afin de respecter l'équilibre du compte de résultat entre les charges et les produits liés à une même campagne, les charges et recettes de publipostage relatives aux campagnes mises en œuvre sur le premier trimestre de l'année civile sont enregistrées en charges constatées d'avance et en récolte de fonds à répartir dans les comptes clos au 31 mars ».

Les traitements comptables sont effectués mensuellement par le service comptable du Comité français à partir des états, détaillés par journée, fournis par la société Y. La comptable a la possibilité d'accéder à la base pour retrouver l'enregistrement de chaque chèque.

Le commissaire aux comptes a audité les procédures de collecte en décembre 2001. Il a constaté que la collecte était correctement suivie par le service comptable, mais que les documents transmis n'étaient pas exploitables en l'état, ce qui conduisait le service comptable à opérer de nombreux retraitements pour ventiler les différentes catégories de recettes et enregistrer les écritures comptables. Selon le Comité français, ces difficultés provenaient des différents modes de calcul des sommes

11) Selon la société Y « en novembre 2002, il y a eu un dérapage supplémentaire dû à une très forte arrivée de courriers du 22 au 26 novembre, qui a engendré un solde de 45 000 courriers au 30 novembre ».

retenues à son profit. L'accord de coopération du 1^{er} juillet 2003 avec l'UNICEF ne prévoyant plus qu'un seul taux de rétention, les traitements s'en trouveront simplifiés.

C – Les nouvelles formes de collecte

1 – Le développement du prélèvement automatique

Le Comité français a entrepris depuis 2000 de fidéliser ses donateurs en encourageant le prélèvement automatique, qui se traduit par un taux de fidélité de 98 %, soit 30 % à 40 % de plus que pour les autres donateurs, et par un don en moyenne deux fois plus élevé. Le nombre de personnes ayant accepté le prélèvement automatique est passé de 5 856 au 31 mars 2001 à 11 323 au 31 mars 2002 (soit 1,6 % du total des donateurs) et le montant correspondant de la collecte est passé en un an de 393 019 € à 948 019 €. L'objectif du Comité français est d'amener entre 40 000 et 50 000 donateurs au prélèvement automatique d'ici 2005. Fin 2003, le prélèvement automatique représentait 8,2 % de la collecte (10 % des donateurs).

2 – Le partenariat avec les entreprises

Le Comité français passe avec des entreprises des conventions, soit pour l'organisation d'événements spéciaux, soit pour autoriser l'entreprise à utiliser le nom et le logo de l'UNICEF. Après un éditeur en 1997 ont été concernées des entreprises de biens de grande consommation et des services.

Une convention de partenariat, valable jusqu'au 1^{er} mars 2006, a été signée le 24 juillet 2002 avec Caisse d'Epargne Financement (CEFI). Elle vise à proposer chaque année à 300 000 donateurs, sélectionnés par le Comité français et selon les critères indiqués par CEFI, une carte de crédit UNICEF/CEFI au titre de laquelle CEFI reversera au Comité un montant fixe, d'une part de la cotisation annuelle, d'autre part de la mensualité réglée par le titulaire lorsque l'encours de sa carte dépassera un montant déterminé. La convention prévoit également qu'un appel à don sera fait auprès de deux millions de clients du Groupe Caisse d'Epargne chaque année.

Le Comité français a signé le 13 mars 2003 un contrat avec Radio-France Internationale pour la réalisation d'une émission hebdomadaire de

trois minutes consacrée aux problèmes rencontrés par les enfants dans le monde. Un projet est en cours avec une société de notation éthique.

3 – L'appel de fonds sur Internet

Depuis octobre 2000, le Comité français a mis en place un site Internet sur lequel peuvent s'effectuer les dons. Ce canal est encore modeste, quoique en progression. Le total des dons sur Internet était de 38 294 € au 31 mars 2001 et de 125 577 € au 31 mars 2002.

Les ventes de cartes et produits sur Internet ont rapporté 16 037 € au 31 mars 2001 et 182 761 € au 31 mars 2002 ; sur ces ventes, la part des entreprises est passée de 14 277 € à 153 657 €.

Quelques adhésions ont été également enregistrées sur le site : 739 € (13 adhésions) au 31 mars 2001 et 1366 € au 31 mars 2002.

II – Les legs et libéralités

Au cours de la période, le Comité français a reçu l'autorisation d'accepter 191 legs – dont trois autorisations données par décret –, pour un montant évalué à 8,6 M€. Il n'a reçu aucun legs affecté, et un seul legs en nue-propriété, en 2000-2001, d'un montant de 27 553 €. Au total, six legs en nue-propriété ont été reçus entre 1986 et 2002.

Il a encaissé 11 donations pour un montant global de 174 074 € et a été bénéficiaire de 72 contrats d'assurance-vie pour un montant total de 1,13 M€.

Le tableau suivant retrace l'évolution de la part des legs dans le total des ressources du Comité pendant la période contrôlée.

Part des legs dans le total des ressources

(en euros)

	1997/1998	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2001/2002
Legs	1 895 500	1 839 103	4 224 134	4 018 768	61 919 099
Total des ressources	46 034 987	45 635 119	48 606 940	50 096 145	106 323 243
Part des legs	4,12 %	4,03 %	8,69 %	8,02 %	58,24 %

Si l'on exclut le legs exceptionnel mentionné ci-après (C), la part des legs s'établit à 6,18 % pour l'exercice 2001/2002. De 1998 à 2002, la part moyenne des legs est de 6,73 % des ressources.

A – La comptabilisation des legs

Contrairement aux dispositions du règlement du 16 février 1999, le Comité français de l'UNICEF ne fait pas de distinction, dans l'inscription hors bilan, entre les legs simplement acceptés par le conseil d'administration et ceux qui ont été autorisés par arrêté préfectoral ; il mentionne l'ensemble en « legs à recevoir ».

A la clôture de l'exercice 2001/2002, son plan de comptes ne comprend toujours pas de compte 475 « legs et donation en cours de réalisation » mais les « recettes legs non soldées » sont enregistrées dans un compte 4878. Dans l'arrêté des comptes 2003, figure désormais en « hors bilan, engagements reçus » le montant des legs nets à réaliser (acceptés par les organes statutaires et autorisés par l'organisme de tutelle).

Le Comité n'enregistrait en produits les ventes de biens qu'après la réalisation complète des biens reçus : les legs soldés au cours de l'exercice n étaient comptabilisés au cours de l'exercice n+1. Ce point a été corrigé à partir de l'exercice 1999/2000.

B – Traitement et suivi des legs

Une fois avisé par le notaire, dans un délai moyen de huit mois, du décès du testateur et des dispositions prises par celui-ci, le Comité informe la Préfecture de Paris de l'ouverture du nouveau dossier en précisant la date à laquelle il sera présenté au conseil d'administration de l'association (le délai moyen est de six semaines). La recherche des éléments d'actif et de passif est effectuée avant la présentation au conseil. Dans un délai de 6 à 18 mois, parfois plus dans les cas d'opposition des héritiers, la préfecture autorise le Comité à accepter le legs.

La procédure de règlement du dossier est alors engagée : inventaire des biens, mise en vente des biens immobiliers, autorisation de clôturer les comptes bancaires et ouvrir tout coffre-fort, vente aux enchères de biens tels que les œuvres d'art, établissement de pouvoirs pour acceptation et délivrance de legs.

Le service des Domaines fixe le prix des biens immobiliers en laissant une latitude de 10 %. Si le bien s'avère invendable au prix fixé,

en raison de dégradations notamment, le Comité demande une réévaluation à la préfecture de Paris.

En moyenne, il s'écoule un délai de dix mois entre l'arrêté préfectoral et le premier versement effectué par le notaire, puis de onze mois entre le premier et le dernier versement.

Une seule personne est en charge du traitement des dossiers, qui sont au nombre d'environ 200 en moyenne chaque année. Le Comité n'a pas de logiciel de gestion des legs mais la responsable tient à jour, mensuellement, un tableau de suivi, qui mentionne, pour chaque legs, la date d'arrivée au Comité, le nombre d'associations légataires, le montant attendu et l'année d'échéance espérée, des observations sur les difficultés éventuelles, enfin, quand il y a lieu, la date de clôture.

En octobre 2002, sur un total de 255 dossiers non soldés, 6 seulement étaient antérieurs à 1999.

Dans un cas sur deux, le Comité n'est pas le seul légataire : pour 17 legs en cours, le nombre d'associations concernées est égal ou supérieur à 10. Cette situation est une source de lenteur pour le traitement des dossiers.

Près d'un legs sur trois était en attente d'arrêté préfectoral en octobre 2002 : c'était le cas de 71 % des dossiers arrivés en 2002 (44 dossiers) mais aussi de 73 % des dossiers de legs arrivés en 2001 (22 dossiers) et de 9 % des dossiers arrivés en 2000 (6). En novembre 2003, le préfet de Paris a indiqué que seulement 14 dossiers de legs, ouverts de 2000 à 2002, restaient en cours d'instruction.

Quatre contentieux sont en cours contre d'autres organismes et un contre l'administration. Les actions contentieuses exercées par des héritiers sont au nombre de sept : un recours en excès de pouvoir contre l'arrêté d'autorisation et six recours devant un tribunal de grande instance.

C – Un legs exceptionnel

Le notaire chargé du règlement de la succession en a dressé l'inventaire le 27 décembre 2000. Cette collection se composait de 31 œuvres de Picasso (5), Miro (4), Renoir (2), Magritte (1), Dufy (1), Braque (2), Ernst (2), de la Fresnaye (3), Marcoussis (1), Labisse (1), Léger (1), Metzinger (1), Villon (2), Zadkine (1), Chadwick (1), Arp (3), ainsi que d'une photographie de Baudelaire par Nadar.

Le conseil d'administration du Comité français a décidé, le 8 février 2001, d'accepter ce legs et d'en attribuer le montant aux programmes généraux de l'UNICEF. Le préfet de Paris a autorisé l'association à accepter ce legs par arrêté du 18 octobre 2001.

Les héritiers ont revendiqué une douzaine des œuvres inventoriées au motif qu'elles n'étaient pas des huiles sur toile. Par protocole signé à Paris le 18 juillet 2001, devant notaire, entre les légataires universels et l'UNICEF représenté par le Comité français, ce dernier reconnaissait n'avoir aucun droit sur 4 œuvres qui n'étaient ni des tableaux ni des sculptures.

Le Comité français ayant indiqué aux légataires universels qu'il souhaitait que la vente fût organisée par une maison internationale, les héritiers ont chargé une maison de vente aux enchères de procéder à la vente publique à New York de la collection, avant le 31 décembre 2001, d'en percevoir le prix et, après prélèvement d'une commission de vente de 10 %, de verser 90 % du prix du marteau à l'UNICEF.

La vente a eu lieu le 6 novembre 2001. Elle a rapporté 66,54 millions de dollars, dont a été déduite la commission de 10 % de la maison d'enchères. Le montant revenant à l'UNICEF s'élevait à 59 888 700 dollars, dont ont été déduits les honoraires du notaire (221 810 dollars soit 248 727,04 €).

La vente, réalisée aux Etats-Unis, n'a pas été soumise au droit de suite sur les ventes d'œuvres d'art moderne aux enchères publiques prévu par l'article L. 123-7 du code de la propriété intellectuelle.

Le 28 janvier 2002, le directeur de la division secteur privé de l'UNICEF informait le président du Comité français que celui-ci était autorisé à conserver un montant de 4,5 millions de dollars (7,63 % du total revenant à l'UNICEF).

D – Echantillon de legs supérieurs à 150 000 €

a) Legs B.

Par testament de septembre 1996, Mme B., décédée en mars 1998, a institué le Comité français son légataire universel. Après délibération du conseil d'administration du 12 juin 1998, le préfet de Paris a, par arrêté du 2 avril 1999, autorisé le Comité français à accepter ce legs, comprenant notamment des actions de la société éditant un grand

quotidien régional. Le Comité a cédé à un tiers ces actions pour 1 463 510,57 € en juin 2000.

b) Legs C.

Par testament du 14 septembre 1992, Mme C., décédée le 18 septembre 1997, a institué le Comité français légataire universel, à charge pour lui de délivrer un legs particulier à une fondation. Le conseil d'administration a délibéré le 30 avril 1999 ; l'arrêté préfectoral est intervenu le 12 mai 2000. Déduction faite du legs particulier, une somme de 547 548,66 € a été versée par le notaire au Comité le 31 octobre 2001.

c) Le legs D.

Par testament du 23 juin 1976, Mme D., décédée le 23 novembre 1997, a désigné quatre associations légataires universels. Ses biens consistaient principalement en une maison et des vignobles de champagne dans la Marne, ainsi qu'en actifs financiers. Le conseil d'administration du Comité français a délibéré le 19 décembre 1997, l'arrêté préfectoral est intervenu le 17 novembre 1998. Le total revenant au Comité, soit 643 777,2 € a été soldé le 29 mars 2002.

d) Legs E.

M. E, citoyen britannique domicilié à Monaco et décédé en 1993, a légué à parts égales, après divers legs particuliers, à « l'UNICEF Bureau de Genève » et à une association en Israël. Le montant devant revenir à l'UNICEF était estimé à 2 137 047 €, outre un montant de 198 000 € sous forme d'actif bancaire à Monaco. Le bureau de Genève de l'UNICEF, qui n'avait pas qualité pour régler ce dossier de succession relevant du droit monégasque, a demandé au Comité français de s'en charger. M. E. détenait également deux sociétés holdings enregistrées au Liechtenstein, des appartements aux Iles Canaries, à Londres et à Lugano, et des stocks de timbres.

Le dossier n'est pas réglé à ce jour, des problèmes de filiation nécessitant le recours à un généalogiste ayant été soulevés. L'ordonnance d'envoi en possession a été prise par le président du tribunal de grande instance de Monaco le 11 janvier 2002. Depuis cette date, les divers avocats en présence ont repris leurs investigations concernant le patrimoine du défunt. La Cour monégasque a nommé un administrateur provisoire. Les frais de procédures engagés par le Comité français sont remboursés en partie, au fur et à mesure, par l'administrateur sur les

comptes courants qu'il gère. Les frais s'élevaient, à fin novembre 2002, à 25 705 € tandis que les fonds reçus étaient de 21 721 €. Le Comité français a indiqué qu'il avait reçu 35 707 € au 10 juin 2004.

e) Legs F.

Le Comité est légataire de 20 % de la succession de Mme F. décédée le 7 juillet 1993, l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP) étant légataire universel. Le Comité attend toujours le versement de sa quote-part, soit 10 671 €

III – Les cartes de vœux

A – Evolution de l'activité

Comme les autres comités nationaux, le Comité français est dépositaire de stocks de cartes de vœux – et de produits dérivés au logo de l'UNICEF (calendriers, papier à lettres, puzzles, jeux) – gérés selon le principe dit de « la consignation » : la division secteur privé de l'UNICEF met à sa disposition un stock de cartes. Il reverse à l'UNICEF 75 % des recettes brutes, sans déduction de frais. La gestion des produits des ventes de cartes de vœux est, comme celle des dons, sous-traitée à la société Y.

Les ventes de cartes de vœux et produits font partie des ressources tirées de la générosité publique. Le tableau suivant montre leur part dans le total des ressources, qui, après neutralisation du legs A. a été de 31 % en moyenne sur les quatre exercices :

	1998/99	1999/2000	2000/2001	2001/2002
Ventes	15 146 157 €	14 446 726 €	15 095 822 €	14 658 536 €
Total des ressources	45 635 119 €	48 606 940 €	50 096 145 €	106 323 243 €
Part des ventes	33,19 %	29,72 %	30,13 %	13,79 %
Hors legs A.				30,97 %

Source : Cour des comptes d'après le Comité français.

Le produit des ventes de cartes a diminué de 3,2 % de 1998 à 2002. Le nombre de cartes vendues qui était de 14,01 millions pour 1998/1999 n'a plus été que de 12,83 millions pour 2001/2002, soit une diminution de 8,41 %.

En ce qui concerne les produits dérivés autres que les cartes, leur montant est passé de 177 038 € en 1998-1999 à 153 903 € en 2001/2002, soit une diminution de 13,06 %.

Cette tendance à la baisse est observée pour l'ensemble des comités nationaux de l'UNICEF. Elle est sans doute liée à une évolution des comportements, notamment chez les jeunes, et au développement du courrier électronique.

Les comités départementaux sont le premier vecteur de distribution avec, en 2001/2002, 48,9 % des ventes de cartes. Ils sont suivis par les entreprises (27,4 %), La Poste et les autres dépositaires (14,1 %). La vente par correspondance (5,8 %) et les stands (3,6 %) viennent en dernier.

Les vingt comités départementaux effectuant le plus gros volume de ventes ont réalisé en 2001/2002 36,5 % des ventes totales de cartes et produits du Comité français. La part du seul comité de Paris a été de 10,3 % du montant global (1,5 M€).

B – La gestion des stocks

Le Comité français n'est pas propriétaire des stocks puisque les cartes de vœux et les produits restent la propriété de l'UNICEF.

Chaque comité fait son inventaire en mars-avril, après la campagne d'hiver de vente des cartes. Le Comité français reçoit de l'UNICEF la quantité de cartes requise pour chacune des deux campagnes annuelles, printemps et hiver, cette dernière étant la plus importante.

Les cartes, qui sont éditées par la division secteur privé de l'UNICEF à Genève, sont livrées, à partir de l'entrepôt de Huningue en Alsace, soit dans un entrepôt de La Poste soit directement aux comités départementaux. Les frais de routage sont couverts par l'UNICEF. Les invendus sont retournés à l'entrepôt dans les mêmes conditions, sauf ceux qui sont destinés au « second marché » (cf. infra C).

Le taux de pertes est en moyenne de 1 à 2 %, mais il arrive que de situations particulières soient décelées : ainsi le comité du Havre a fait apparaître sur les deux derniers exercices un taux de perte, inexpliqué, de 15 %.

a) Le comité de Lyon

Des pertes évaluées à 8 115 € sur 1999/2000, 4 789 € pour 2000/2001 et 4 970 € pour 2001/2002 (0,76 % du chiffre d'affaires) ont été constatées. Elles correspondaient à des pertes sur stands et chez les dépositaires (vol dans 90 % des cas), à des produits abîmés ou invendables, et à des pertes injustifiées. Le comité a indiqué qu'il mettait en place une organisation plus stricte comprenant un contrôle précis par deux magasiniers des entrées et sorties de marchandises du dépôt, la saisie et la facturation à J + 2 au maximum des produits sortis sur les stands ainsi qu'un contrôle quotidien des fiches de caisse.

b) Le comité de Paris

Il a fait apparaître un montant de pertes de 16 424 € pour 2001/2002. Le comité a désigné un responsable de caisse investi de missions précises sur les 13 points de vente concernés (stands temporaires dans des grands magasins et des gares, boutique permanente rue Saint-Lazare) et instauré un système d'enveloppes et de feuilles de caisse numérotées et datées par tranche horaire avec indication de la personne responsable et du montant remis au caissier. Le responsable vérifie la feuille de caisse et la compare au chiffre d'affaires. Les enveloppes sont vérifiées à nouveau au comité de Paris.

La réalisation d'inventaires réguliers se heurte parfois à des difficultés pratiques : ainsi, les pertes et vols ont atteint 8 242 € (11,35 % du chiffre d'affaires) sur le stand situé à l'extérieur d'un grand magasin en 2001/2002. Le taux de pertes a été réduit à 1,58 % pour la campagne d'hiver 2002/2003 par la mise en œuvre de mesures spécifiques : mise en cartons chaque soir de toute la marchandise, bâchage du stand et dépôt de la recette tous les soirs dans le coffre du magasin.

A la suite de la disparition de produits pendant la période de fermeture de son local rue Saint-Lazare en juillet-août 2001, le comité de Paris a changé les serrures et limité l'accès aux stocks à une seule personne.

Sur les treize points de vente, le taux global de pertes a été réduit de 2,43 % pour l'exercice 2001/2002 à 1,47 % pour la campagne d'hiver 2002/2003.

Les comités sont autorisés toutefois à conserver un certain nombre de produits dérivés qu'ils donnent à titre de gratification à des bénévoles ayant participé à la vente ou aux organismes ayant accueilli les stands.

C – Les dépositaires

Le Comité français a un partenariat avec La Poste, des établissements financiers et des grands magasins pour le dépôt des cartes. Pour 2001/2002, dix d'entre eux ont réalisé 92,5 % des ventes de l'ensemble des dépositaires.

Le plus gros dépositaire est La Poste avec 0,99 M€ pour la campagne d'hiver 2001/2002 et 1,13 M€ pour la campagne d'hiver 2002/2003. A elle seule, La Poste a assuré 44,8 % des ventes de l'ensemble des dépositaires pour 2001/2002 et 36,5 % pour 2002/2003. La Poste est également le seul dépositaire lié par une convention, renouvelée chaque année, et le seul à percevoir une rémunération en contrepartie des frais engagés, fixée à 15 % du montant des ventes. La Poste écoule les cartes invendues de la saison précédente, ce qui constitue un « second marché » pour l'UNICEF.

Le prélèvement de 15 % est affecté aux œuvres sociales de la Poste, qui ne souhaite pas le renégocier. En septembre 2003, le Comité français a proposé qu'une partie du montant de cette commission soit affectée directement à des programmes de l'UNICEF. La faisabilité de cette mesure est actuellement à l'étude.

Quatorze établissements bancaires et financiers étaient dépositaires des cartes pour la campagne 2001/2002 (18 pour la campagne 2002/2003). Ils ne signent pas de conventions, mais le président du Comité français leur adresse chaque année une lettre de confirmation, accompagnée d'un coupon réponse. Ils ne prélèvent pas de commission sur les ventes. Le Trésor public était dépositaire jusqu'à la campagne 2001/2002 (avec 34 621 €, il se situait au 11^{ème} rang des dépositaires).

Cinq entreprises commerciales - de la grande distribution aux services immobiliers - sont également dépositaires de cartes, et ne prélèvent pas de commission. Pour les grands magasins, le Comité français a recours aux mêmes lettres de confirmation et coupons réponses que pour les banques. Une convention a été signée avec une entreprise du secteur immobilier.

D – La vente directe du Comité français à Paris et en proche banlieue

Le chiffre d'affaires correspondant¹² a diminué de 6,1 % entre 1998-1999 (559 070 €) et 2001/2002 (524 747 €).

1 – La boutique rue Rémusat

La boutique 15, rue Rémusat, était proche de l'ancien siège du Comité, rue Félicien David (16^{ème}). Elle a subsisté après le transfert de celui-ci rue Duguay-Trouin et fait l'objet d'une rente viagère versée à ses anciens propriétaires. Fermée pendant les vacances scolaires (sauf celles de Noël), elle est placée sous la responsabilité d'une salariée du Comité, en charge de la promotion des cartes et produits. Elle est animée par des bénévoles dont le nombre atteint 13 à 15 pendant la campagne d'hiver, période au cours de laquelle elle accueille jusqu'à 250 clients par jour.

Le chiffre d'affaires de la boutique, qui était de 222 359 € en 1998/1999, a augmenté de 39,5 % en 2000/2001 (310 195 €) puis est retombé à 225 279 € en 2001/2002. Les cartes et produits (petits cadeaux tels que papier à lettres, T shirts, tasses) sont payés au comptant, y compris par les entreprises, qui représentent approximativement 70 % des clients.

Les opérations de la boutique sont peu sécurisées : plusieurs bénévoles disposent de la clef, l'équipement informatique est obsolète et peu utilisé et les remises en banque des recettes sont irrégulières.

2 – Autres points de vente directe

Le Comité français a une petite activité de vente au siège, en déclin (24 133 € en 1998/1999 ; 15 518 € en 2001/2002, soit -35,6 %) y compris les ventes aux comités d'entreprises.

La responsable de la promotion coordonne également les stands d'un grand magasin et des trois magasins spécialisés de la proche couronne¹³. Le stand du grand magasin¹⁴ est tenu par deux salariés sous

12) Il s'agit des ventes directes du siège, à l'exclusion de celles effectuées par les comités départementaux de Paris, des Hauts-de-Seine, de la Seine-St-Denis, du Val d'Oise, des Yvelines et de Seine-et-Marne.

13) Stands rattachés au Comité français et non au comité de Paris.

14) 128 823 € de chiffre d'affaires en 1998/1999, 131 581 € en 2001/2002 (+1,9 %).

CDD. La responsable de la caisse fait une remise en banque chaque après-midi et le montant de la caisse du soir est déposé dans le coffre du magasin ; il est procédé de même dans les trois magasins spécialisés¹⁵.

IV – Les autres produits

A – Les cotisations

Le nombre des adhérents a diminué de 57 % au cours de la période, passant de 8 657 en 1998 à 6 061 en 2001 et 3 083 en 2002. Le montant global des cotisations était de 78 943 € en 2001/2002, de même niveau qu'en 1998/1999.

La dégradation brutale constatée la dernière année serait la conséquence de la décision prise par le conseil d'administration le 7 décembre 2001 de ne plus établir de reçu fiscal en contrepartie des adhésions, qui ouvriraient droit à un abonnement à la revue « Les Enfants du monde ». Le montant de la cotisation a été fixé à 16 € par ce conseil.

La moyenne nationale pour les départements est de 6,79 adhérents pour 100 000 habitants.

A partir de l'exercice commençant au 1^{er} avril 2002, le montant des cotisations ne devrait plus figurer dans les ressources tirées de la générosité publique.

B – Les manifestations

Les recettes liées aux manifestations sont passées de 128 388 € en 1998/1999 à 147 915 € en 2001/2002 (+ 15,2 %).

Les comités départementaux doivent demander au siège l'autorisation d'organiser des manifestations. Cinq manifestations seulement ont fait en 2002 l'objet d'une convention de partenariat signée par le président du Comité français. 75 % des recettes sont reversées à l'UNICEF tandis que 100 % des dépenses sont à la charge du Comité français. Celui-ci a précisé qu'il n'encourage pas le développement des manifestations par les comités départementaux et qu'il met en garde contre les risques, notamment financiers, liés à ces opérations.

¹⁵) 138 967 € de chiffre d'affaires en 1998/1999, 152 369 € en 2001/2002 (+ 9,6 %).

V – Les produits financiers

Les produits financiers ont progressé de 33,9 % entre 1998/1999 et 2001/2002 passant de 1,2 M€ à 1,6 M€

VI – Les ressources ne relevant pas de la générosité publique

Leur montant est décroissant, 1,7 M€ en 1998/1999 et 0,95 M€ en 2001/2002. Il n'a représenté en moyenne que 2,2 % des ressources sur les quatre exercices examinés. Il est constitué principalement de subventions et de jetons de présence liés à la représentation du Comité français au conseil d'administration de deux SICAV.

Les subventions, d'un montant peu élevé (0,8 % du total des ressources sur les quatre exercices), émanent de l'Etat, des collectivités locales et de l'UNICEF.

Les subventions de l'Etat prennent la forme de concours du CNASEA pour le financement des contrats emploi-solidarité (CES) et des contrats emploi-consolidé CEC. Le montant des concours de collectivités territoriales est passé de 90 863 € en 1998/1999 à 102 711 € en 2001/2002 (+ 13,1 %). Il s'agit principalement de subventions de communes pour la tenue de stands de ventes de cartes.

L'UNICEF attribue également au Comité français des subventions pour la tenue de stands (85 % du coût) ou l'organisation de la collecte. Les montants sont passés de 253 874 € en 1998/1999 à 301 103 € en 2001/2002 (+ 18,6 %).

Chapitre IV

Les emplois

I – Les missions sociales

A – Les versements à l'UNICEF

Selon l'accord d'accréditation en vigueur jusqu'au 1^{er} juillet 2003, 75 % des dons collectés par le Comité français étaient reversés à l'UNICEF. Cependant, une distinction était opérée entre :

- les fonds versés par de nouveaux donateurs, à partir de fichiers loués à d'autres organismes (fichiers dits « prospects »), ou d'anciens donateurs inclus dans le fichier UNICEF depuis plus de deux ans : dans l'un et l'autre cas, le Comité reverse 75 % des recettes nettes (après déduction des frais de collecte) à l'UNICEF ;
- les fonds versés par les donateurs actifs, inclus dans le fichier UNICEF depuis moins de deux ans : dans ce cas le Comité reverse à l'UNICEF 75 % des recettes brutes.

Pour les legs (à l'exception du legs exceptionnel de 2001, pour lequel le taux de rétention du Comité français a été de 7,63 %), le versement à l'UNICEF est de 75 % du montant net, frais déduits.

Pour les cartes de vœux et autres produits, le versement est de 75 % des recettes brutes. Les ressources liées aux opérations de partenariat avec des entreprises sont reversées à 100 % à l'UNICEF, le Comité ne servant que de « boîte aux lettres. » Dans le cas où l'UNICEF a subventionné la collecte de fonds, le Comité ne conserve aucune partie de la recette jusqu'à remboursement de ces fonds ; au-delà, le taux de rétention de 25 % s'applique.

Les versements à l'UNICEF se sont élevés à 27 719 048 € en 1998/1999, 30 643 670 € en 1999/2000, 30 806 096 € en 2000/2001 et 83 788 331 € dont 54 490 517 € au titre du legs A. en 2001/2002. Hors ce legs, l'évolution des versements est de + 4,3 % au cours de la période.

L'accord sur le processus de planification conjoint de juillet 2003 fixe à 28,15 M€ pour 2003, 31,38 M€ pour 2004 et 34,49 M€ pour 2005, l'objectif des versements à l'UNICEF, soit un accroissement de 17,7 % entre 2001/2002 (29,29 M€ hors legs A.) et 2005. Ce résultat serait, selon,

les termes de l'accord « atteint grâce aux actions plaidoyer¹⁶, à la réduction des coûts et à la croissance du chiffre d'affaires collecté ».

L'accord d'accréditation de 1994 prévoyait que les fonds étaient virés une fois par an, au plus tard six mois après l'expiration de l'exercice (soit le 30 septembre pour le Comité français). En réalité, celui-ci échelonne ses versements au cours de l'année. Il y a eu 11 versements au titre de l'exercice 1998/1999, 9 au titre de 1999/2000, 15 au titre de 2000/2001, 19 au titre de 2001/2002.

Depuis le 16 mai 2001, tous les versements s'effectuent sur un compte en euros ouvert par l'UNICEF à Francfort. Un formulaire précise, lors de chaque envoi de fonds, s'il s'agit de la contribution aux ressources ordinaires de l'UNICEF, de fonds supplémentaires ou de fonds d'urgence.

1 – Les ressources ordinaires

L'UNICEF a pour objectif de développer les ressources ordinaires de son budget, qui lui permettent de financer les priorités de son plan d'action à moyen terme 2002/2005 et le fonctionnement de l'organisation. A cette fin, il vise à maintenir un rapport de 80 % pour les ressources ordinaires et de 20 % pour les autres ressources (fonds supplémentaires et fonds d'urgence). Le tableau suivant retrace la nature des versements¹⁷ du Comité français au cours de la période.

Répartition des versements à l'UNICEF

(en euros)

Exercice	Ressources ordinaires	Fonds supplémentaires	Fonds d'urgence	Total
1998/1999	22 012 045	5 753 264		27 765 309
1999/2000	22 823 855	3 008 039	4 826 416	30 568 310
2000/2001	26 018 495	3 558 626	1 305 658	30 882 779
2001/2002	76 300 483	4 366 625	3 914 990	84 582 098
Total	147 145 878	16 686 554	10 047 064	173 888 496
Part respective	84,62 %	9,60 %	5,78 %	100 %

Source : Comité français (d'après les tableaux de la comptabilité)

16) Par « plaidoyer », l'UNICEF entend la sensibilisation et l'éducation à la cause des enfants, notamment à travers des actions de communication et d'information.

17) Les écarts constatés entre ces montants et ceux qui figurent au compte d'emploi ont été explicités au cours de l'instruction.

84,6 % des fonds versés à l'UNICEF le sont aux ressources ordinaires de l'organisation, ce qui satisfait aux objectifs globaux de l'organisation. Ces versements du Comité français sont fongibles à l'intérieur des ressources ordinaires de l'UNICEF : il n'y a donc pas de lien direct entre le don du donateur et son utilisation par l'organisation internationale.

2 – Les fonds supplémentaires

Les fonds supplémentaires contribuent aux programmes spécifiques arrêtés par le conseil d'administration de l'UNICEF. Une partie du produit de la collecte leur est affectée par le conseil d'administration du Comité français, sur proposition de la commission de coopération.

L'enveloppe de fonds supplémentaires votée par le conseil d'administration a été de 2,28 M€ pour chacun des deux exercices 1998/1999 et 1999/2000, de 3,048 M€ pour 2000/2001 et de 3,81 M€ pour 2001/2002, soit 11,43 M€ cumulés. Les versements effectifs ont été supérieurs : 16,68 M€ au total, soit 9,60 % des montants versés à l'UNICEF. Le Comité a précisé que les montants décidés par le conseil avaient été abondés par des fonds affectés spécifiquement par les donateurs (3,97 M€), ou résultant de partenariats (0,48 M€), ou correspondant à des projets associatifs votés par l'assemblée générale (0,38 M€) et résultant d'excédents antérieurs (0,43 M€).

C'est dans le cadre de ces fonds supplémentaires que le Comité a participé aux trois conventions passées entre l'UNICEF et le ministère chargé de la coopération.

Le 6 octobre 1997, le secrétariat d'Etat à la coopération a signé avec la directrice exécutive de l'UNICEF une convention « santé urbaine », portant sur un montant de 1,62 M€ réparti de la façon suivante : 1,16 M€ à la charge du ministère des affaires étrangères et 0,46 M€ à la charge du Comité. Cette convention, portant sur cinq pays (Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Niger, Sénégal), a été mise en œuvre par le bureau régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre. La convention a été prolongée jusqu'à fin 2002 et un financement complémentaire de 251 541 € pour le ministère et de 50 308 € pour le Comité a été décidé pour 2000, la part du Comité étant destinée aux cinq pays visés dans la convention et au bureau régional de l'UNICEF.

Les résultats des projets menés dans le cadre de cette convention sont présentés dans les « rapports pays » élaborés par les bureaux de l'UNICEF dans chacun des cinq pays concernés, ainsi que dans celui du

bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre. Les résultats globaux ont été présentés à l'occasion du forum « santé urbaine » qui s'est tenu à Dakar du 17 au 22 juin 2002.

La convention « éducation des filles » a été signée le 3 septembre 1998 par le secrétaire d'Etat à la coopération et la directrice exécutive de l'UNICEF. Elle porte sur un montant de 0,76 M€ à la charge du fonds d'aide et de coopération (dont 15 244 € pour l'évaluation du programme) et de 0,30 M€ à la charge du Comité français. Cette convention visait dix pays et la mise en œuvre en était également confiée au bureau régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre. Elle a été prorogée jusqu'au 31 décembre 2002.

La convention d'objectifs « protection des enfants » a été signée par le ministre délégué à la coopération et la directrice exécutive de l'UNICEF, le 1^{er} août 2001. D'une durée totale de trois ans, son montant total est de 2,7 M€ répartis entre le ministère (2,18 M€ - soit 80 %) et le Comité (0,53 M€, soit 20 %). Elle concerne des pays africains et porte sur trois thèmes : l'exploitation sexuelle des enfants (cinq pays ; participation du Comité français : 205 806 €) ; les enfants dans les conflits armés (six pays ; participation du Comité français : 200 089 €) ; la lutte contre les mutilations génitales féminines (quatre pays ; participation du Comité français : 66 696 €). Elle comprend également la suite du programme « santé urbaine » avec une participation du Comité français de 72 413 €.

3 – Les fonds affectés à l'urgence

Certaines campagnes d'appel au don libellées « urgence » ont eu lieu pour des pays déterminés par l'UNICEF : Soudan, Inde, Ethiopie, Niger, Madagascar, Mozambique, Kosovo, Afghanistan. En outre, le conseil d'administration du Comité français décide d'une enveloppe annuelle de 1,52 M€ affectée à l'urgence (cf. p. 7, C a).

Pour de telles campagnes, le Comité français était autorisé par l'accord de coopération en vigueur à déduire les frais de collecte avant d'appliquer le taux de 75 % de versement à l'UNICEF. Le total des fonds affectés à l'urgence sur les quatre exercices examinés a été de 10,04 M€ soit 5,78 % du total des versements.

A titre d'illustration, la campagne d'urgence Afghanistan a permis de recueillir 2 828 975 € montant sur lequel, après déduction de 30,4 % de frais de collecte, 1 968 469 € ont été versés à l'UNICEF. En outre, le conseil d'administration du Comité a décidé d'envoyer à l'UNICEF une somme supplémentaire de 937 746 €.

B – Le suivi de l’affectation des dons

Les documents de publipostage émis par le Comité français diffusent tantôt un message général d’appel à la générosité, tantôt un message ciblé par pays (par exemple, urgence pour l’Afghanistan). Le plus souvent, le message est précis et établit une relation entre le don et une action déterminée, ainsi qu’en témoignent les extraits suivants :

1. Campagne « Des semences de mil, d’urgence, pour préserver des enfants de la famine » (décembre 1999) :

« Oui, j’aide l’UNICEF dans cette mission. Je verse un don de 30,49 € pour faire échapper 20 enfants de la famine. »

2. Campagne « Un repas pour un enfant » par jour (mars 2000) :

« Oui, je veux assurer un repas quotidien à un enfant et je verse donc 9,15 € par mois. »

3. Campagne « De l’eau potable pour les enfants » (mai 2001) :

« Oui, je veux aider l’UNICEF pour que tous les enfants du monde puissent avoir accès à l’eau potable (...). Je vous adresse un don de 9,15 € (soit 180 cachets de purification d’eau polluée). »

4. Un message d’appel au prélèvement automatique, diffusé en février 2003, est libellé ainsi :

« Pour assurer une aide durable aux enfants qui souffrent, participez à l’opération un repas par jour pour un enfant, avec un don régulier de

- 10 € par mois, soit un repas quotidien pour un enfant ;
- 20 € par mois, soit un repas quotidien pour deux enfants ;
- 30 € par mois, soit un repas quotidien pour trois enfants. »

En réalité, le Comité français ne peut garantir à ses donateurs l’affectation de leurs dons, dans la mesure où les versements faits à l’UNICEF ne sont classés que sous les trois rubriques des ressources de l’organisation : ressources ordinaires, fonds supplémentaires, fonds d’urgence, les premières occupant une place prépondérante (84,6 %) et ne faisant l’objet d’aucune affectation spécifique. Pour leur part, les fonds supplémentaires sont affectés par programme d’action et les fonds d’urgence par pays de destination.

La mise en évidence d’un lien direct entre le don et son affectation à un objet précis répond à un objectif de sensibilisation du public en vue

de la meilleure efficacité du publipostage. Toutefois, le rapprochement ainsi annoncé entre le don et sa destination finale ne correspond pas à une réalité, même si les utilisations évoquées se réfèrent aux objectifs prioritaires de l'UNICEF.

Dans le souci de mieux informer les donateurs, le Comité français, depuis 2003, a ajouté à ses publipostages la phrase suivante : « L'UNICEF a plus de 150 programmes à travers le monde dont quelques-uns sont illustrés dans ce courrier. Grâce à votre don, nous pouvons assurer nos cinq grandes missions : nourrir, soigner, protéger, éduquer et réagir en urgence. Nous vous remercions de votre confiance et de votre fidèle soutien. »

II – Dépenses d'information et communication

La rubrique « information/communication » comporte cinq postes : information, publications, projet associatif (plaidoyer), opération Brikkado, réseaux bénévoles. Les montants globaux ont progressé de 1,19 % au cours de la période, passant de 1,49 M€ en 1998/1999 à 1,51 M€ en 2001/2002.

A – L'information

Le service d'information est en charge des relations avec la presse, de l'organisation de missions de terrain pour les journalistes et les « ambassadeurs » de l'UNICEF, ainsi que de la préparation d'événements, comme la semaine de la presse à l'école, à laquelle le Comité français a participé auprès de 12 000 écoles.

B – Les publications

« Les Enfants du Monde » est un magazine trimestriel, rédigé en interne, avec la contribution de pigistes, tiré à environ 35 000 exemplaires, envoyé gratuitement aux bénévoles des comités locaux et départementaux, aux donateurs ayant accepté un prélèvement automatique, aux adhérents et, pour 16 € par an, à quelques abonnés, dont le nombre a chuté de 3 114 au 31 mars 1999 à 1 145 au 31 mars 2002 (- 63,2 %). La revue suscite un petit nombre d'adhésions (21 en 1998/1999, 34 en 1999/2000, 5 en 2000/2001, 22 en 2001/2002) et des dons.

Le coût total de la publication comprend l'impression, la photogravure, la photocomposition, le papier, l'affranchissement et le routage. Pour quatre numéros, il est passé de 168 134 € en 1998/1999 à 10 512 € en 2001/2002 du fait de la forte diminution du tirage (de 195 250 à 51 000 exemplaires). Le Coût unitaire a baissé de 0,86 € à 0,21 €, alors que les remontées par unité (dons et adhésions, à l'exclusion des dons par prélèvement automatique) progressaient de 1,26 € à 1,89 €.

Les abonnés sont en majorité déjà donateurs par prélèvement automatique ou adhérents de l'association, et la revue constitue un support de dons. Son coût devrait donc être compris dans les frais d'appel à la générosité publique. Le Comité estime pourtant que « la revue n'est pas un support d'appel aux dons, mais un vecteur d'information et de plaidoyer ».

Le comité a passé un contrat avec la maison d'édition « J'ai lu » pour la publication d'un ouvrage « Les Droits de l'enfant » sur la vente duquel il perçoit un reversement de 0,15 € par exemplaire.

Il a également réalisé des cassettes audio et vidéo pour lesquelles les artistes ont renoncé à leurs droits en sa faveur. Il a mis à la disposition de communes ou de comités départementaux des matériels d'expositions thématiques (par exemple, sur la lutte contre le sida), reproduits en 25 à 30 exemplaires.

C – L'action en milieu scolaire et le « plaidoyer »

L'information et la sensibilisation des élèves à l'école et au collège relèvent de la mission de « plaidoyer » du Comité français en faveur des thèmes liés à l'enfance.

Le Comité français a signé pour trois ans, le 26 mars 2002, une convention avec le ministère de l'éducation nationale, faisant suite à une convention du 11 décembre 1996, prévoyant diverses actions de collaboration.

La convention met en place un conseil scientifique et un comité d'évaluation des supports éducatifs, en concertation avec la commission « plaidoyer » du Comité : fin mars 2003, le conseil scientifique s'était réuni sept fois et le comité d'évaluation quatre fois.

Cette action a débouché sur la réalisation d'un guide pédagogique à l'intention des professeurs de collège et d'une bande dessinée, sur le

thème de la violence à l'école, articulée sur la Convention internationale relative aux droits de l'enfant¹⁸.

D – Opération Brikkado

Cette opération, lancée en 1996, consiste à sensibiliser, au moyen d'un dossier pédagogique, les enseignants des écoles primaires afin qu'ils incitent leurs élèves à récupérer des « briques » d'emballage alimentaire en carton, ensuite transformées en papier cadeau vendu au profit de l'UNICEF dans les grandes surfaces. Elle est menée en partenariat avec une entreprise d'emballage alimentaire et un groupement professionnel d'entreprises du carton.

56 enseignes de la grande distribution ont diffusé le papier cadeau en 2001/2002. Une aide à la vente était confiée à une agence de communication. Le directeur général a décidé, pour réduire les coûts, de mener cette action en interne à compter de 2003, en s'appuyant sur un groupe de bénévoles.

Le produit de la vente du papier cadeau est versé au Comité français. L'entreprise d'emballage prend en charge directement les coûts de documentation et de fabrication.

Le coût de cette opération a été de 187 037 € pour l'exercice 2001/2002. Il a augmenté de 35,2 % en quatre ans. En regard, le montant des dons collectés (rouleaux de papier vendus et dons envoyés par les 183 écoles) est passé de 238 437 € pour 1998/1999 à 609 360 € pour 2001/2002 (+ 155 %).

Les charges liées à cette opération pourraient être comptabilisées en « frais de ventes » plutôt qu'en dépenses d'information, mais le faible volume des recettes (1,3 % des recettes issues de la générosité publique en 2001/2002 hors legs A.) limiterait la portée pratique de ce changement de méthodes.

E – Réseaux bénévoles

Les coûts liés au réseau de bénévoles sont répartis, en vertu d'une décision prise en 1993, entre trois rubriques à raison de 10 % en information et communication, 80 % en frais de ventes et 10 % en frais de

18) Adoptée par les Nations unies le 20 novembre 1989 ; réaffirmée lors du deuxième sommet mondial pour les enfants (session extraordinaire de l'assemblée générale de l'ONU) en 2002 ; ratifiée par 191 pays (dont la France).

gestion. Ils comprennent les charges des comités départementaux et locaux et de la direction de la vie associative.

III – Les frais liés à la collecte de ressources de la générosité publique

Les frais liés à la collecte des ressources de la générosité publique correspondent à deux rubriques du compte d'emploi : les frais d'appel à la générosité publique, pour la collecte de dons et de legs, et les frais relatifs aux autres formes de la générosité publique, qui correspondent principalement aux frais engagés pour la vente de cartes.

Le tableau suivant retrace l'évolution de ces deux postes au cours des années contrôlées en valeur absolue et en part des ressources de la générosité publique.

En M€

	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2001/2002
Frais d'appel à la générosité publique (dons+ legs)	7,64	7,49	8,30	9,54
Autres frais de collecte (frais de vente)	3,61	3,51	3,99	3,82
TOTAL frais	11,25	11	12,29	13,36
Rappel ressources de la générosité publique	42,8	46,08	47,03	45,21(hors legs A)
Rapport frais/collecte	26,2 %	23,8 %	26,1 %	29,5 %

(source : comptes d'emploi)

La forte augmentation au cours du dernier exercice traduit à la fois la diminution des ressources collectées et l'engagement d'investissements pour fidéliser les donateurs.

A – Les frais de collecte de dons et legs

1 – Les dons

Les frais des campagnes de collecte de dons ont augmenté de 22 % au cours des trois derniers exercices. En 2001/2002, ils

représentaient 35,6 % du produit de la collecte, contre 28,9 % en 1998/1999.

Evolution des frais sur les campagnes de dons

	1999/2000	2000/2001	2001/2002
Nombre d'envois	7 222 895	7 583 835	8 523 556
Nombre de dons	742 809	707 847	691 026
Rendement	10,28 %	9,33 %	8,11 %
Produit total brut	22 915 360 €	21 650 174 €	21 788 066 €
Don moyen	30,85 €	30,59 €	31,53 €
Total frais	6 688 747 €	6 922 460 €	7 758 589 €
Part des frais sur le total brut	29,19 %	31,97 %	35,61 %
Produit total net	16 226 613 €	14 727 714 €	14 029 477 €

Source : Comité français (comptabilité).

Les frais « amont », hors traitement des dons et émission des reçus fiscaux, sont passés de 5 504 704 € en 1999/2000 à 6 148 211 € en 2001/2002, soit une augmentation de 11,7 % en valeur absolue mais une diminution de 3,1 % en valeur relative : 82,3 % du total des frais en 1999/2000 et 79,2 % en 2001/2002. Cette évolution résulte du développement des actions de fidélisation et de la recherche de nouveaux donateurs.

Pour ses campagnes de collecte de fonds, le Comité avait signé en mars 1997 un contrat avec une agence de communication, renouvelé par tacite reconduction et qui faisait l'objet d'avenants avant le début de chaque campagne. Ce contrat ne lui permettait pas d'avoir connaissance des accords passés avec les sous-traitants.

L'agence réalisait trois catégories de prestations : conseil marketing et analyse des résultats ; création des messages ; production des messages (exécution et gravure, fabrication, mise sous pli, affranchissement).

En juillet 2001, l'agence a accepté d'accorder une remise de 7,7 % du chiffre d'affaires réalisé sur l'exercice 2001/2002 ; cette remise a été portée à 9 % du chiffre d'affaires réalisé d'août 2002 à décembre 2002 et à 15 % de celui de l'année 2003, moyennant la prolongation du contrat sur toute l'année.

Après plus de sept ans de relations ininterrompues avec le même prestataire, le Comité français a dénoncé le contrat. En janvier 2004, il a

retenu, après appel d'offres, un nouveau prestataire demandant des honoraires inférieurs de 35 % à ceux du prestataire précédent. Il a également précisé qu'il ferait appel, à partir d'avril 2004, à une société d'achat groupé pour les affiches et le publipostage.

2 – Les legs

Le poids de frais sur legs, après avoir été de 4,9 % en moyenne sur les trois premiers exercices, passe en 2001/2002 à 20,5 % hors legs A., et à 1,1 %, legs A. inclus.

L'augmentation des frais sur legs est liée à l'édition depuis 2001 d'une lettre trimestrielle « Newsletter : l'avenir en héritage » tirée à 30 000 exemplaires, pour conduire des prospections en utilisant le fichier de donateurs.

Le Comité français mène chaque année une campagne publicitaire d'encouragement aux legs, destinée aux notaires et aux testateurs potentiels, qui a été successivement axée sur les thèmes suivants : « Donnez-leur un avenir en héritage » de 1998 à 2000 ; « Léguer à l'UNICEF » et « Merci d'aider l'UNICEF » en 2000/2001 ; « Faire un legs, c'est donner un avenir à tous les enfants » en 2001/2002.

Vis-à-vis des notaires, le Comité français procède à l'insertion de publicité dans des revues professionnelles avec des réductions de 30 à 51 % sur le tarif habituel. Un publipostage est adressé en septembre à toutes les études notariales de France (4 572 en 2001), comprenant un coupon d'adhésion au comité national des notaires pour l'UNICEF et des dépliants pour la salle d'attente. Le Comité français a loué un stand au congrès des notaires en 2001 (16 047 €). Cette opération n'a pas été renouvelée.

Ces actions de prospection ont conduit le comité à adresser une brochure « legs » en réponse à 430 demandes en 1998/1999, 200 demandes en 1999/2000, 822 demandes en 2000/2001, 716 en 2001/2002.

B – Les frais relatifs aux autres formes de générosité publique

Sont regroupés dans cette rubrique les frais relatifs aux ventes, aux événements et manifestations ainsi qu'une partie des frais afférents au réseau de bénévoles.

Les recettes à mettre en regard correspondent aux rubriques « autres produits » et « ventes » du compte d'emploi.

Les recettes sont passées de 15,8 M€ en 1998/1999 à 16 M€ en 2000/2001. Les frais ont représenté en moyenne 23,5 % des produits au cours de la période, mais 15,3 % pour les ventes des cartes et produits UNICEF.

IV – Les frais de gestion

A – Le personnel

L'effectif permanent, ramené à 57 personnes après le plan de restructuration en 2000, atteignait 71 personnes en 2002, dont 55 salariés permanents (47 au siège).

Pendant les temps forts de la campagne de vente de cartes, l'effectif augmente : il a atteint 113 personnes en novembre 2001 (50 permanents, 30 CDD, 2 CEC, 27 CES et 4 intérimaires).

Le rapport d'audit effectué en 1997 avait notamment signalé que les rémunérations des emplois de direction étaient très supérieures à celles d'organismes de taille et de nature comparables et avait noté l'attribution à cinq salariés d'une indemnité de frais de représentation/déplacement forfaitaire qui représentait entre 3,8 % et 5,4 % du salaire annuel brut. A l'occasion du changement de titulaire du poste, la rémunération du directeur général a été réduite de 34,7 %.

En 1998, un plan social a concerné cinq personnes, dont quatre licenciements économiques. A partir de cette date et jusqu'en 2001, de nombreux mouvements ont affecté les effectifs du Comité français : démissions, licenciements, créations ou transformations de postes. Ces mouvements ont permis de réduire sensiblement les écarts de salaires : l'écart entre les cinq plus bas et les cinq plus élevés a été ramené de 9,69 en 1997 à 6,49 en 2001.

Fin février 2003, l'âge moyen du personnel permanent était de 45 ans et son ancienneté moyenne était de 12 ans.

Quatre litiges relatifs au personnel sont actuellement provisionnés dans les comptes du Comité français pour un montant global de 245 000 €, dont 163 000 € concernent l'ancien directeur général à la suite de la décision du conseil des prud'hommes en février 2000 qualifiant la cause du licenciement de « cause réelle et sérieuse » et non de faute.

B – Les frais de structure

1 – Les frais d’assemblée, de bureau et de conseil

Les frais liés à l’organisation de l’assemblée générale sont de 99 261,96 € pour l’exercice 2001/2002, le poste principal étant celui des missions et réceptions (79 167,23 €). L’assemblée générale se tient une fois sur deux à Paris. Le Comité français prend en charge le déplacement et l’hébergement des deux délégués élus de chaque comité.

Les frais liés aux réunions du bureau et du conseil d’administration sont de 22 580,81 € pour 2001/2002, dont 22 095,76 de missions et réceptions.

Un compte 420050 « réserves président » a été ouvert dans la comptabilité analytique du Comité en avril 2000, pour couvrir des dépenses non prévues au budget. Le montant des crédits disponibles était de 31 900,52 € au 31 mars 2001 et de 3 682,96 € au 31 mars 2002. Diverses dépenses concernant les organes dirigeants ont été imputées sur ce compte en 2000/2001.

On y trouve aussi les frais engagés par le Comité français lorsque qu’il s’est porté partie civile dans le premier procès en cour d’assises relatif à un viol d’enfant en Thaïlande perpétré par un citoyen français, jugé à Paris les 19 et 20 octobre 2000, en application de la loi du 1^{er} février 1994.

En 2001/2002, ce compte intègre des honoraires d’avocat (2 398,09 €) relatif au différend opposant une salariée du Comité à son mari, citoyen algérien, pour la garde des enfants. L’intitulé de ce compte qui prêtait à confusion est devenu « réserves pour événements » et son montant a été plafonné à 20 000 € en 2003.

2 – Les voyages et déplacements

Une forte augmentation a été constatée en 2001/2002 : 213 168 € contre 152 114 € en 2000/2001, 135 243 € en 1999/2000 et 176 817 € en 1998/1999.

a) Les missions de terrain

Le Comité a fait valoir que l’augmentation constatée du poste est essentiellement due à une politique active et nouvelle de formation des

bénévoles, de développement du plaidoyer (+ 34 000 € entre 2000/2001 et 2001/2002) et à des voyages de presse plus nombreux dans des pays éloignés (+ 21 000 €), par exemple à l'occasion du déplacement d'une artiste ambassadrice de l'UNICEF en Thaïlande, ce qui a permis d'obtenir une émission télévisée consacrée à ce sujet sur France 2.

Le comité organise aussi deux voyages par an pour le conseil d'administration et pour des présidents de comités, « qui ne sont jamais allés sur le terrain¹⁹ » (Sénégal et Mali en 2000, Niger et Maroc en 2001).

b) Procédures en vigueur

Il existe un formulaire de note de frais, mais qui n'est pas systématiquement employé par les comités départementaux. Les audits diligentés par la commission de gestion en mars 2002 ont relevé plusieurs irrégularités telles que : des notes de frais de taxis sans justificatifs, des remboursements de parking pour les trajets des bénévoles de leur domicile au local du comité, des remboursements de carburant et des indemnités kilométriques sans justificatifs.

En avril 2003, la direction de la vie associative a préparé un barème des remboursements de frais de déplacement pour les déplacements au siège liés à l'exercice d'un mandat électif au sein du Comité français, à la participation à une commission, à des réunions statutaires, à une réunion de travail ou à un stage de formation. Il serait rappelé aux comités départementaux que les déplacements liés à une mission particulière doivent recueillir l'accord du président du comité départemental et donner lieu à production de justificatifs.

c) Utilisation de cartes bancaires

Huit personnes disposaient au 31 mars 2002 d'une carte bleue « affaires » dont sept élus bénévoles : le président, le premier vice-président, le trésorier, deux administrateurs, le secrétaire général et la secrétaire générale adjointe, et un salarié, le directeur du développement. Ce dernier, licencié en décembre 2002, a rendu sa carte.

Les dépenses effectuées sur ces huit cartes au cours des six derniers mois de l'exercice 2001/2002 se sont élevées à 5 582 € en moyenne.

19) Compte rendu de la réunion du bureau du 5 avril 2001.

Le service comptable veille à la production des justificatifs. Cependant ces facilités accordées, sans plafond, aux membres du bureau et, jusqu'à son licenciement, au directeur du développement constituent un facteur de risque. Aussi, le bureau a-t-il décidé, en janvier 2003, de réduire le nombre de titulaires de carte bancaire à trois personnes : le président, le trésorier et le secrétaire général.

3 – Les ordinateurs et téléphones portables

Douze personnes disposent d'ordinateurs portables achetés par le Comité français : sept salariés et cinq bénévoles dont un au comité de Nantes et un au comité de Lyon.

Cinq personnes du siège sont équipées de téléphones portables à la charge du Comité : le président et quatre salariés.

Des comités départementaux ont également des frais de téléphone portable. Le Comité de Paris a acheté deux appareils portables et remboursé une carte pour portable sans visa préalable du président ou du trésorier. L'audit diligenté en mars 2002 par la commission de gestion sur le comité de Levallois-Perret (92) a mis en évidence l'importance des dépenses engagées à ce titre : pour l'exercice 2001/2002, les factures de téléphone et remboursements de cartes de téléphone portable s'élevaient à 1 851 € pour ce comité, dont la présidente a exposé qu'un stagiaire étranger avait abusé du téléphone au cours de l'été.

L'achat et l'utilisation des téléphones portables pourraient être mieux encadrés.

C – Les honoraires

Le montant des honoraires déclarés aux services des impôts a été le suivant : 306 665 € en 1998, 410 592 € en 1999, 492 876 € en 2000, 472 432 € en 2001 et 794 598 € en 2002, soit une augmentation de 159 % pour l'ensemble de la période et de 61,3 % pour la seule année 2002.

Les honoraires d'avocats représentent 23,9 % de ce total, dont 14,4 % pour l'avocat en charge du suivi des legs. Le Comité français fait procéder à des études de notoriété dans le cadre des successions. Il a également fait réaliser en 2002 une nouvelle étude d'organisation pour « améliorer les processus-clés du Comité ».

Le Comité a indiqué que les honoraires ont diminué en 2003 de 125 000 € par rapport à 2002.

D – Les frais des comités départementaux et locaux

En 1998, pour onze comités, les frais de fonctionnement étaient supérieurs à 31 % des ressources. La commission de gestion a analysé la situation financière de ces comités, organisé des réunions avec les présidents de certains comités et constaté un certain nombre de dysfonctionnements : loyers trop élevés à Nancy, Moulins et Alençon, recrutement d'un CES sans autorisation du siège à Montpellier. En 1999, les comités de Grenoble, Le Puy, Nancy, Montpellier et Marseille présentaient encore différents problèmes non résolus.

Un tableau de bord des comités départementaux est publié chaque année. Les recettes sont détaillées mais les dépenses ne l'ont été qu'à partir de l'exercice avril - décembre 2002. Sur l'exercice 2001/2002, les frais représentaient en moyenne 13 % des recettes, mais atteignaient 20 % pour Le Puy et Albi, et dépassaient ce taux pour 6 comités : Meaux (33 %), Moulins (31 %), Brive (30 %), Le Havre (27 %), Nancy (25 %) et Lyon (22 %).

Le nouveau directeur de la vie associative a dressé fin mars 2003 un état provisoire des locaux des comités. Les situations sont très diverses : 21 loyers sont réglés par le siège. On relève 22 conventions de mise à disposition gratuite par des collectivités territoriales, 4 baux commerciaux, un bail emphytéotique, quatre baux passés avec des OPAC. Vingt-quatre cas d'absence de bail ont été constatés (dont deux comités hébergés en mairie). Cinq comités n'ont pas de local.

Le coût total des locaux des 98 comités et antennes (loyer, charges, taxe sur les ordures ménagères, taxe d'habitation, taxe foncière) ressort à 335 409 €, dont 163 859 € pour le seul comité de Paris, payé par le siège.

Le Comité français loue selon un bail commercial des bureaux et une boutique au 7, rue Saint-Lazare pour le comité de Paris, au prix annuel de 45 734 € (valeur 1998, année du renouvellement). Il a sous-loué à son avocat principal une partie (44 m²) de ces bureaux, du 1^{er} février 1994 au 31 décembre 1995, pour un loyer mensuel de 635,10 €. Cette sous-location a été autorisée par une lettre du bailleur, qui a autorisé l'avocat à sous-louer à son tour une partie des locaux à un autre avocat ; les sous-locations se sont poursuivies jusqu'à la renégociation du bail en 1998.

Dans un souci de remise en ordre, la commission de gestion a décidé le 16 janvier 2003 que tous les loyers seraient pris en charge directement par le siège.

Par ailleurs, le siège assume la totalité des dépenses d'équipement (ordinateurs) des comités.

V – Les charges financières et les provisions

A – Les charges financières et exceptionnelles

Le Comité français a acheté en avril 1987 la boutique 15, rue Rémusat à Paris (16^{ème}) pour un prix de 240 000 € dont 60 000 € payés comptant à la signature de l'acte. Le solde de 180 000 € a été converti en une rente annuelle et viagère de 25.611,43 € aux cédants.

B – Les provisions pour créances douteuses

Le Comité français a individualisé pour la première fois au compte d'emploi 2001/2002 une provision pour clients douteux de 92 835 € qui est multipliée par 12,9 par rapport au chiffre figurant au bilan de l'exercice précédent (7 165 €). Cette augmentation est liée à l'accroissement des ventes aux sociétés, notamment à l'exportation, ainsi qu'aux retards dans l'expédition des cartes de vœux et dans l'envoi des factures aux clients « grands comptes ».

Au 28 février 2003, un montant de créances de 10 449 € était encore dû par 40 entreprises ou organismes dont 4 378 €, au titre de l'exercice 2000/2001. Fin 2003, le montant des impayés a été ramené à 3000 euros.

VI – Conclusion sur les charges de gestion

Au sens de l'arrêté du 30 juillet 1993, les charges de gestion comprennent les frais de gestion ainsi que les dépenses d'information et de communication.

L'évolution de ces deux types de charges a été la suivante au cours des quatre exercices contrôlés.

(En M€)

	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2001/2002
Frais de gestion (1)	1,69	1,63	2,02	1,76
Information Communication (2)	1,49	1,37	1,33	1,52
TOTAL (3)	3,18	3	3,35	3,28
Rappel ressources générosité (4)	42,8	46,08	47,02	45,21 (hors legs A.)
Ratio (3/4)	7,4 %	6,5 %	7,1 %	7,2 %
Ratio (1/4)	3,9 %	3,5 %	4,2 %	3,8 %

(Source : compte d'emploi)

Le ratio qui compare les frais de gestion aux ressources tirées de la générosité publique a été en moyenne au cours de la période de 3,9 %.

VII – Les réserves et les projets associatifs

A – Les projets associatifs

Les réserves générales sont passées de 781 302 € en 1998/1999 à 461 401 € en 2001/2002 (- 40,9 %) tandis que les réserves pour projets associatifs ont doublé, passant de 228 673 € à 458 650 €.

A partir de 1999, l'assemblée générale a décidé, conformément au nouveau plan comptable des associations²⁰, de l'affectation du résultat à des projets associatifs, qui doivent être conformes à l'objet de l'association et clairement identifiés. Ils ont un caractère pluriannuel (trois ans) et ne doivent pas être assimilés à des charges courantes. Ils sont inscrits en réserve affectée au compte d'emploi. Les dépenses engagées pour leur exécution s'imputent directement sur le compte « projet associatif ».

L'assemblée générale du 26 juin 2002 a pris les décisions suivantes concernant l'utilisation de l'excédent 2001/2002 de 3 908 766,79 €:

20) Règlement du 16 février 1999.

- Affectation aux projets associatifs des charges s'y rapportant, dépensées en 2001/2002, soit 682 921,27 € ce qui porte l'excédent de l'exercice à 4 591 688,06 €;
- Affectation de cet excédent à raison de 459 168,81 € à la réserve statutaire et de 4 132 519,25 € à une « réserve de développement » ;
- Certaines opérations prévues dans le cadre des projets associatifs ayant été annulées, l'assemblée a intégré dans la « réserve de développement » un montant de 346 914,19 € correspondant au solde résiduel de 4 projets associatifs²¹.

Ces décisions traduisent le faible taux d'exécution des projets associatifs, particulièrement sensible pour les projets gérés directement par le Comité français. Les crédits n'ont été engagés en totalité que pour le seul projet ayant fait l'objet en 2001/2002 d'un versement à l'UNICEF, en faveur des orphelins du SIDA.

Sur un montant total de crédits réservés pour les projets associatifs de 1,93 M€ sur les deux exercices 2000/2001 et 2001/2002, les dépenses au 31 mars 2002 n'ont été que de 1,04 M€, soit 53,8 %. Un tableau joint en annexe n° II indique l'état de la consommation des crédits pour chaque projet associatif.

a) Recrutement de bénévoles

Le taux d'utilisation des crédits était de 23,11 % à la clôture de l'exercice 2001/2002.

Les comités locaux ont été chargés de recruter des bénévoles par voie d'affiches et de distribution de dépliants dans des salons (salon des « seniors » par exemple). Le site internet a été également utilisé pour faire appel à des bénévoles jeunes. Les bénévoles sont recrutés après entretien individuel complété, pour la trentaine de bénévoles du siège, par des entretiens collectifs.

En mai 2000, un contrat a été signé avec une société pour organiser la formation des nouveaux bénévoles (16 922 €), mais à la suite de la carence de cette société, le Comité français a mis fin à ses relations avec elle.

21) 11 913,20 € sur le « centre de documentation », 1 267,77 € sur le « site internet », 317 829,74 € sur le « mouvement global en faveur des enfants », 15 903,48 € sur « la refonte de la revue Enfants du monde ».

Le Comité français a mis au point en 2001 une « convention d'activité bénévole », signée avec les bénévoles, et devait la compléter en 2003 par un contrat d'engagement avec les présidents de comités départementaux. Un premier contrat a été signé avec le comité de l'Orne. Le projet de recrutement de bénévoles devrait s'achever en 2004.

b) Mouvement global des enfants

Le taux d'utilisation des crédits était de 38,51 % à la clôture de l'exercice 2001/2002.

Ce projet était lié à la session extraordinaire des Nations Unies pour l'enfance, qui devait avoir lieu à New-York le 19 septembre 2001 et qui a été reportée en mai 2002, compte tenu des attentats du 11 septembre. Les dépenses en 2001/2002 ont porté sur un partenariat avec le ministère de l'éducation nationale (39 628 €) et l'organisation d'un sondage européen de la jeunesse « dites oui » (157 820 €). Le projet a été soldé en juin 2003, après réintégration en réserves générales d'un montant de 2 802 € sur les 762 245 € initialement prévus en 2000/2001.

c) Orphelins du sida

Ce projet est le seul pour lequel les crédits (381 122 €) ont été entièrement versés à l'UNICEF. Le Comité français a reçu régulièrement des rapports de suivi.

d) Autres projets

- Pour le projet « Education au développement-plaidoyer », le taux d'utilisation des crédits n'était que de 16,41 % à la clôture de l'exercice 2001/2002. Le Comité a indiqué que le projet devrait s'achever en 2004 ;

- pour le projet « refonte de la revue Les Enfants du monde », le taux d'utilisation des crédits était de 19,13 %. Le projet a été achevé fin 2003 ;

- pour le projet « Ville, amie des enfants », le taux d'utilisation des crédits n'était que de 18,16 %. Une convention a été passée avec l'Association des maires de France pour décerner un label aux villes particulièrement actives en faveur des droits des enfants. Le projet a été soldé fin 2003 ;

- pour le projet « étude sur la motivation des donateurs », il n'y a eu aucune dépense engagée dans la période sous revue. Selon le Comité, le projet a été soldé en janvier 2004.

- pour la création du site internet, le taux d'utilisation des crédits était de 41,93 % fin mars 2002. Le site a été ouvert en octobre 2000. Le projet a été soldé fin 2003.

- pour l'informatisation du centre de documentation, le taux de consommation des crédits était de 29,27 %. Le projet, commencé en avril 2000, n'était pas achevé au bout de trois ans, durée normale d'un projet associatif. Le centre, qui a répondu en 2001/2002 à 1 168 demandes (705 émanant du siège et des comités, 463 externes), est fermé au public depuis septembre 2002, et n'est plus accessible aux étudiants et journalistes que sur rendez-vous. Le Comité français a indiqué qu'il « s'est réorienté vers le service aux comités, aux administrateurs et porte-parole de l'UNICEF et reste à la disposition des particuliers ou organisations sur le web ».

Le faible taux de réalisation des projets associatifs est à relier au manque de précision sur la définition des actions à mettre en œuvre et leur calendrier de réalisation. La réaffectation des sommes non utilisées à une réserve qualifiée de « développement » n'est pas conforme à l'objectif des projets associatifs, puisque sont alors rattachés à des réserves des fonds qui auraient vocation à être dépensés pour les missions sociales.

B – Les réserves

Selon les informations fournies par le Comité français, le montant des réserves au 31 décembre 2003 - date postérieure à la clôture des exercices sous revue - s'élève à un montant, cumulé depuis 1990, de 15,9 M€ comme le montre le tableau suivant :

Les réserves du Comité français au 31/12/03*En milliers d'euros*

Fonds associatif sans droit de reprise	1 229,23
Réserve indisponible	8,12
Réserve statutaire	3 846, 86
Autres réserves	7 172,95
Réserve pour projets associatifs	3 641,34
Total	15 898,50

Source : Comité français

A côté de 5,1 M€ de fonds associatif et de réserves statutaires, le Comité a constitué pour 7,1 M€ d'autres réserves - dont 3,5 M€ de réserves pour immobilier - et 3,6 M€ de réserves pour projets associatifs. Le Comité a expliqué que ces réserves, qui provenaient incontestablement de la générosité publique, étaient destinées à assurer la pérennité de son action et à faire face aux versements d'un niveau minimum de contribution à l'UNICEF.

Au 31 mars 2002, la valeur comptable des valeurs mobilières de placement du Comité français était de 38,98 M€ soit une progression de 7,9 % (en euros courants) depuis le 31 mars 1999.

La Cour considère que le Comité français n'a pas réellement explicité la nécessité d'un montant de réserves aussi important, en particulier en ce qui concerne la réserve pour un projet immobilier dont la réalité n'a pas été établie, et rappelle qu'il doit se donner les moyens d'affecter plus rapidement les fonds collectés à ses missions sociales.

Annexe I

**Les comptes d'emploi des ressources du
Comité français pour l'UNICEF
de 1998 (au 1^{er} avril) à 2002 (au 31 mars)**

Comité français pour l'UNICEF
Compte d'emploi des ressources : exercice 1998/1999
RESSOURCES (en euros)

	N	N - 1
EXCEDENT N - 1		
Ressources Non Affectées N - 1	706 469,74	652 559,74
Reprise Interventions diverses N - 1	179 677,19	139 441,78
Reprises projets éducatifs N - 1	-	23 343,72
PARTENARIATS	32 390,89	529 621,67
DONS	24 063 718,22	23 818 087,93
*Dons	2 098 788,57	1 853 573,76
*Récolte de fonds	21 958 729,09	21 964 514,17
*Don Comité français	6 200,56	-
LEGS	1 839 102,70	1 895 500,16
*Legs soldés affectés	1 839 102,70	1 895 500,16
AUTRES PRODUITS	427 478,63	452 226,53
*Manifestations	128 388,28	157 157,79
*Evénements Spéciaux	60 653,27	88 940,14
*Opération Brikkado	238 437,07	206 128,60
SUBVENTIONS	500 443,07	590 635,33
*Collectivités	90 863,74	76 161,41
*Etat - (C.E.S.+C.R.E)	155 705,02	224 995,13
*Unicef international	253 874,31	289 478,79
COTISATIONS	78 732,29	111 731,41
ABONNEMENTS	13 805,17	14 009,30
*Enfants du Monde	13 805,17	9 663,74
* La lettre	-	4 345,56
VENTES	15 390 755,02	15 404 062,87
*Cartes et Produits	15 146 309,45	15 227 844,99
*Produits documentaires	207 203,38	158 620,94
*Produits divers	37 242,19	17 596,94
PRODUITS FINANCIERS	1 212 515,43	994 004,62
*Revenu Comptes bloqués	102 771,96	25 074,93
*Revenu Placements	1 093 223,10	949 044,25
*Revenu Obligations	2 916,44	19 885,45
*Reprises dotation dépréciation VMP+Titres	13 603,94	-
REPRISE SUR PROVISIONS	358 273,94	9 801,84
AUTRES RESSOURCES	831 756,94	1 115 914,20
*Participation frais envois/ commandes	399 281,49	433 520,85
*Jetons de présence	2 591,63	1 957,75
*Locations	1 715,05	10 543,53
*Transfert de charges	18 512,98	11 344,14
*Produits exceptionnels	392 414,58	656 820,71
* Droits d'auteur	17 241,20	1 727,22
DEFICIT	-	284 045,85
TOTAL	45 635 119,26	46 034 987,00

Comité français pour l'UNICEF
Compte d'emploi des ressources : exercice 1998 / 1999
EMPLOIS (en euros)

	N	N - 1
MISSIONS SOCIALES DU COMITE FRANCAIS	787 767,59	638 497,16
* Assistances spéciales	-	-
* Interventions diverses	219 287,25	324 754,04
* Contribution Urgence	403 532,55	-
* Education Développement	-	24 419,01
* Partenariat	164 947,78	289 324,11
VERSEMENT UNICEF INTERNATIONAL	27 719 047,73	27 671 106,28
INFORMATION/COMMUNICATION	1 495 101,26	1 519 281,15
* Information	1 026 662,27	1 019 832,94
* Publications	174 068,95	217 840,77
* Opération Brikkado	138 283,24	104 982,03
* Réseaux bénévoles	156 086,79	176 625,40
FRAIS D'APPEL A LA GENEROSITE PUBLIQUE	7 645 845,76	8 787 153,74
* Frais de collecte de dons (Y compris informatique)	7 527 370,06	8 549 253,79
* Frais de recherche et gestion des legs	118 516,86	237 899,94
FRAIS RELATIFS AUX AUTRES FORMES DE GENEROSITE PUBLIQUE	3 609 901,06	4 209 484,31
* Frais de ventes	2 292 228,59	2 777 223,09
* Evénements et manifestations	68 978,12	19 258,00
* Réseaux bénévoles	1 248 694,34	1 413 003,23
FRAIS DE GESTION	1 697 373,74	1 842 538,61
* Frais de siège	188 095,79	268 421,19
* Personnel administratif et comptable	884 069,62	914 469,12
* Frais de structure	469 121,54	483 022,89
* Réseaux bénévoles	156 086,79	1 413 003,23
DOTATION AMORTISSEMENTS	261 643,26	320 775,17
CHARGES EXCEPTIONNELLES	1 165 472,74	339 680,85
NON AFFECTE	130 770,25	706 469,74
* Assistance spéciale	10 015,70	10 015,70
* Interventions diverses	12 572,59	52 182,65
* Education Développement	365,90	365,90
* Contribution Urgence	75,38	403 607,93
* Partenariat	107 740,67	240 297,56
EXCEDENT	1 122 195,90	-
TOTAL	45 635 119,26	46 034 987,00

Comité français pour l'UNICEF
Compte d'emploi des ressources : exercice 1999/2000
RESSOURCES (en euros)

	N	N - 1
EXCEDENT N - 1	1 122 195,90	-
Ressources non Affectées N - 1	130 770,25	706 469,74
Reprise Interventions diverses N - 1	85 409,33	179 677,19
PARTENARIATS	69 592,98	32 390,89
DONS	25 350 719,06	24 063 718,22
*Dons	2 432 919,76	2 098 788,57
*Récolte de fonds	22 915 360,05	21 958 729,09
*Don Comité français	2 439,25	6 200,56
LEGS	4 224 133,67	1 839 102,70
*Legs soldés affectés	4 224 133,67	1 839 102,70
AUTRES PRODUITS	990 428,70	427 478,63
*Manifestations	109 135,04	128 388,28
*Evénements Spéciaux	362 645,10	60 653,27
*Opération Brikkado	518 648,57	238 437,07
SUBVENTIONS	424 349,19	500 443,07
*Collectivités	111 792,80	90 863,74
*Etat - (C.E.S+C.R.E)	97 666,63	155 705,02
*Unicef international	214 889,76	253 874,31
COTISATIONS	66 452,53	78 732,29
ABONNEMENTS	68 695,05	13 805,17
*Enfants du Monde	68 695,05	13 805,17
VENTES	14 632 637,92	15 390 755,02
*Cartes et Produits	14 446 725,78	15 146 309,45
*Produits documentaires	139 838,09	207 203,38
*Produits divers	46 074,06	37 242,19
PRODUITS FINANCIERS	934 832,84	1 212 515,43
*Revenu Comptes bloqués	64 231,38	102 771,96
*Revenu Placements	858 240,04	1 093 223,10
*Revenu Obligations	12 361,42	2 916,44
		13 603,94
REPRISE SUR PROVISIONS	19 818,37	358 273,94
AUTRES RESSOURCES	486 904,68	831 756,94
*Participation frais envois/ commandes	411 433,37	399 281,49
*Jetons de présence	2 591,63	2 591,63
*Locations	-	1 715,05
*Transfert de charges	10 449,50	18 512,98
*Produits exceptionnels	62 112,34	392 414,58
* Droits d'auteur	317,84	17 241,20
DEFICIT	-	-
TOTAL	48 606 940,47	45 635 119,26

Comité français pour l'UNICEF
Compte d'emploi des ressources : exercices 1999/2000
EMPLOIS (en euros)

	N	N - 1
MISSIONS SOCIALES DU COMITE FRANCAIS	125 990,45	787 767,59
* Assistances spéciales	-	-
* Interventions diverses	80 737,55	219 287,25
* Contribution Urgence	-	403 532,55
* Education Développement	-	-
* Partenariat	45 252,91	164 947,78
VERSEMENT UNICEF INTERNATIONAL	30 643 669,76	27 719 047,73
INFORMATION/COMMUNICATION	1 368 248,15	1 495 101,26
* Information	986 225,92	1 026 662,27
* Publications	129 087,74	174 068,95
* Opération Brikkado	131 286,24	138 283,24
* Réseaux bénévoles	121 648,26	156 086,79
FRAIS D'APPEL A LA GENEROSITE PUBLIQUE	7 497 264,34	7 645 845,76
* Frais de collecte de dons (y compris informatique)	7 384 880,40	7 527 370,06
* Frais de recherche et gestion des legs	112 383,93	118 475,70
FRAIS RELATIFS AUX AUTRES FORMES DE GENEROSITE PUBLIQUE	3 517 253,10	3 609 901,06
* Frais de ventes	2 146 810,64	2 292 228,59
* Evénements et manifestations	129 260,47	68 978,12
* Réseaux bénévoles	1 241 181,99	1 248 694,34
FRAIS DE GESTION	1 634 678,61	1 697 373,74
* Frais de siège	159 162,20	188 095,79
* Personnel administratif et comptable	875 328,90	884 069,62
* Frais de structure	478 539,25	469 121,54
* Réseaux bénévoles	121 648,26	156 086,79
DOTATION AMORTISSEMENTS	282 095,77	261 643,26
CHARGES EXCEPTIONNELLES	700 598,43	1 165 472,74
RESERVES STATUTAIRES	112 219,59	
AUTRES RESERVES	1 009 976,31	
Réserves générales	781 302,78	
Réserves projets associatifs	228 673,53	
CHARGES FINANCIERES	9 258,08	
NON AFFECTE	63 478,69	130 770,25
* Assistance spéciale	-	10 015,70
* Interventions diverses	-	12 572,59
* Education Développement	-	365,90
* Contribution Urgence	-	75,38
* Partenariat	63 478,69	107 740,67
EXCEDENT	1 642 209,20	1 122 195,90
TOTAL	48 606 940,47	45 635 119,26

Comité français pour l'UNICEF
Compte d'emploi des ressources : exercices 2000/2001
RESSOURCES (en euros)

	N	N - 1
EXCEDENT N - 1	1 642 209,29	1 122 195,90
Ressources non Affectées N - 1	63 478,69	130 770,25
Reprise N - 1	48 364,00	85 409,33
PARTENARIATS	-	69 592,98
DONS	24 853 277,00	25 350 719,06
*Dons	2 330 676,61	2 432 919,76
*Récolte de fonds	22 521 329,42	22 915 360,05
*Dons Comité français	1 270,97	2 439,25
LEGS	4 018 768,35	4 224 133,67
*Legs soldés affectés	4 018 768,35	4 224 133,67
AUTRES PRODUITS	1 189 647,91	990 428,70
*Manifestations	111 308,87	109 135,04
*Evénements Spéciaux	649 577,25	362 645,10
*Opération Brikkado	428 761,79	518 648,57
SUBVENTIONS	592 535,81	424 349,19
*Collectivités	138 833,05	111 792,80
*Etat - (C.E.S+C.E.C)	93 722,32	97 666,63
*Unicef international	359 980,44	214 889,76
COTISATIONS	83 625,60	66 452,53
ABONNEMENTS	25 439,17	68 695,05
*Enfants du Monde	25 439,17	68 695,05
VENTES	15 236 527,60	14 632 637,92
*Cartes et Produits	15 095 822,90	14 446 725,78
*Produits documentaires	95 801,57	139 838,09
*Produits divers	44 903,14	46 074,06
PRODUITS FINANCIERS	1 869 852,53	934 832,84
*Revenus Comptes bloqués	194 695,16	64 231,38
*Revenus Placements	1 669 139,61	858 240,04
*Revenus Obligations	6 017,76	12 361,42
REPRISES SUR PROVISIONS	18 751,23	19 818,37
AUTRES RESSOURCES	453 667,73	486 904,68
*Participation frais envois/ commandes	449 973,10	411 433,37
*Jetons de présence	2 591,63	2 591,63
*Transfert de charges	-	10 449,50
*Produits exceptionnels	-	62 112,34
* Droits d'auteur	1 103,00	317,84
TOTAL	50 096 144,91	48 606 940,47

Comité français pour l'UNICEF
Compte d'emploi des ressources : exercices 2000/2001
EMPLOIS (en euros)

	N	N - 1
MISSIONS SOCIALES DU COMITE FRANCAIS	87 695,00	125 990,45
	87 695,00	-
* Interventions diverses	-	80 737,55
* Partenariat	-	45 252,91
VERSEMENT UNICEF INTERNATIONAL	30 806 096,88	30 643 669,76
INFORMATION/COMMUNICATION	1 336 013,60	1 368 248,15
* Information	733 366,10	986 225,92
* Publications	125 912,70	129 087,74
* Opération Brikkado	150 640,02	131 286,24
* Réseaux bénévoles	121 591,96	121 648,26
* Projet associatif	204 502,82	
FRAIS D'APPEL A LA GENEROSITE PUBLIQUE	8 307 885,75	7 497 264,34
* Frais de collecte de dons (y compris informatique)	8 079 179,86	7 384 880,40
* Frais de recherche et gestion des legs	228 705,88	112 383,93
FRAIS RELATIFS AUX AUTRES FORMES DE GENEROSITE PUBLIQUE	3 997 665,20	3 517 253,10
* Frais de ventes	2 479 736,09	2 146 810,64
* Événements et manifestations	153 073,99	129 260,47
* Réseaux bénévoles	1 364 855,11	1 241 181,99
FRAIS DE GESTION	2 021 562,99	1 634 678,61
* Frais de siège	270 785,75	159 162,20
* Personnel administratif et comptable	965 432,98	875 328,90
* Frais de structure	663 752,30	478 539,25
* Réseaux bénévoles	121 591,96	121 648,26
DOTATION AMORTISSEMENTS	321 462,91	282 095,77
CHARGES EXCEPTIONNELLES	530 550,71	700 598,43
RESERVES STATUTAIRES	164 220,93	112 219,59
AUTRES RESERVES	1 477 988,36	1 009 976,31
* Générales	288 886,03	781 302,78
* Projets associatifs	1 189 102,33	228 673,53
CHARGES FINANCIERES	-	9 258,08
NON AFFECTE	-	63 478,69
* Assistance spéciale	-	-
* Interventions diverses	-	-
* Education Développement	-	-
* Contribution Urgence	-	-
* Partenariats	-	63 478,69
EXCEDENT	1 045 002,59	1 642 209,29
TOTAL	50 096 144,91	48 606 940,47

Comité français pour l'UNICEF
Compte d'emploi des ressources : exercices 2001/2002
RESSOURCES (en euros)

	N	N - 1
EXCEDENT N - 1	1 045 002,59	1 642 209,29
Ressources non affectées N-1	-	63 478,69
Reprise n-1	-	48 364,00
PARTENARIATS	57 396,75	-
DONS	24 647 032,16	24 853 277,00
*Dons	2 052 291,23	2 330 676,61
*Récolte de fonds	22 553 683,04	22 521 329,42
*Dons Comité français	41 057,89	1 270,97
LEGS	61 919 099,32	4 018 768,35
*Legs soldés affectés	61 919 099,32	4 018 768,35
AUTRES PRODUITS	1 218 789,67	1 189 647,91
*Manifestations	147 915,00	111 308,87
*Evénements Spéciaux	461 514,10	649 577,25
*Opération Brikkado	609 360,57	428 761,79
SUBVENTIONS	489 630,35	592 535,81
*Collectivités	102 711,28	138 833,05
*Etat - (C.E.S+C.E.C)	85 815,37	93 722,32
*Unicef international	301 103,70	359 980,44
COTISATIONS	78 943,02	83 625,60
ABONNEMENTS	27 844,15	25 439,17
*Enfants du Monde	27 844,15	25 439,17
VENTES	14 779 050,58	15 236 527,60
*Cartes et Produits	14 658 536,77	15 095 822,90
*Produits documentaires	93 701,78	95 801,57
*Produits divers	26 812,03	44 903,14
PRODUITS FINANCIERS	1 624 334,43	1 869 852,53
*Revenus Comptes bloqués	205 449,21	194 695,16
*Revenus Placements	1 397 132,43	1 669 139,61
*Revenus Obligations	3 255,00	6 017,76
* Change	17 745,55	
* Arrondi conversion Euro	752,24	
REPRISES SUR PROVISIONS	-	18 751,23
AUTRES RESSOURCES	416 397,07	453 667,73
*Participation frais envois/ commandes	414 684,07	449 973,10
*Jetons de présence	1 676,94	2 591,63
* Droits d'auteur	36,06	1 103,00
PRODUITS EXCEPTIONNELS	19 723,14	-
TOTAL	106 323 243,23	50 096 144,91

Comité français pour l'UNICEF
Compte d'emploi des ressources : exercices 2001/2002
EMPLOIS (en euros)

	N	N - 1
MISSIONS SOCIALES DU COMITE FRANCAIS	-	87 695,00
* Partenariat		87 695,00
VERSEMENT UNICEF INTERNATIONAL au	381 122,54	-
TITRE DES PROJETS ASSOCIATIFS		
VERSEMENT UNICEF INTERNATIONAL	83 407 209,07	30 806 096,88
Total	83 788 331,61	
INFORMATION/COMMUNICATION	1 512 968,29	1 336 013,60
* Information	786 703,34	733 366,10
* Publications	103 656,94	125 912,70
* Opération Brikkado	187 037,09	150 640,02
* Réseaux bénévoles	133 772,19	121 591,96
* Projet associatif	301 798,73	204 502,82
FRAIS D'APPEL A LA GENEROSITE PUBLIQUE	9 544 756,07	8 307 885,75
* Frais de collecte de dons (y compris informatique)	8 859 521,97	8 079 179,86
* Frais de recherche et gestion des legs	685 234,10	228 705,88
FRAIS RELATIFS AUX AUTRES FORMES DE	3 827 061,14	3 997 665,20
GENEROSITE PUBLIQUE		
* Frais de ventes	2 263 306,32	2 479 736,09
* Événements et manifestations	131 702,58	153 073,99
* Réseaux bénévoles	1 432 052,24	1 364 855,11
FRAIS DE GESTION	1 758 872,49	2 021 562,99
* Frais de siège	252 592,90	270 785,75
* Personnel administratif et comptable	734 313,93	965 432,98
* Frais de structure	638 193,47	663 752,30
* Réseaux bénévoles	133 772,19	121 591,96
DOTATION AMORTISSEMENTS	398 820,32	321 462,91
DOTATIONS AUX PROVISIONS		
* Clients douteux	92 834,90	-
CHARGES EXCEPTIONNELLES	445 829,02	530 550,71
RESERVES STATUTAIRES	124 950,54	164 220,93
AUTRES RESERVES	920 052,06	1 477 988,36
* Générales	461 401,64	288 886,03
* Projets associatifs	458 650,42	1 189 102,33
EXCEDENT	3 908 766,79	1 045 002,59
TOTAL	106 323 243,23	50 096 144,91

ANNEXE II

RESERVES POUR PROJETS ASSOCIATIFS

RECRUTEMENT BENEVOLES			
Dotation initiale 1999/2000	152 449,02		
Dépenses sur exercice 2000/2001		20 665,11	
Dépenses sur exercice 2001/2002		14 569,19	
Solde au 31 mars 2002			117 214,72
MOUVEMENT GLOBAL DES ENFANTS			
Dotation initiale 2000/2001	762 245,09		
Dépenses sur exercice 200/2001		97 062,90	
Dépenses sur exercice 2001/2002		196 449,43	
Solde au 31 mars 2002			468 732,76
Suite vote AG de juin 2002, réintégration en « Réserves générales »		317 829,74	
Donc solde pour exercice 2002			150 903,02
ORPHELINS DU SIDA			
Dotation initiale 2001/2002	381 122,54		
Dépenses sur exercice 2001/2002		381 122,54	
EDUCATION AU DEVELOPPEMENT – PLAIDOYER			
Dotation initiale 2000/2001	228 673,53		
Dépenses sur exercice 2000/2001		37 532,43	
Dépenses sur exercice 2001/2002			
Solde au 31 mars 2002			191 141,10
REFONTE DE LA REVUE « ENFANTS du MONDE »			
Dotation initiale 2001/2002	76 224,51		
Dépenses sur exercice 2001/2002		14 586,32	
Solde au 31 mars 2002			61 638,19
Suite vote AG de juin 2002, réintégration en « Réserve générales »		15 903,48	
Donc solde pour exercice 2002			45 734,71
LABEL « VILLE AMIE DES ENFANTS »			
Dotation initiale 2001/2002	114 336,76		
Dépenses sur exercice 2001/2002		20 763,75	
Solde au 31 mars 2002			93 573,01
ETUDE SUR LA MOTIVATION DES DONATEURS			
Dotation initiale 2001/2002	60 979,61		
Solde			60 979,61

CREATION DU SITE WEB			
Dotation initiale 2000/2001	121 959,21		
Dépenses sur exercice 2000/2001		20 033,28	
Dépenses sur exercice 2001/2002		31 099,25	
Dotation aux amortissements restant à engager		46 691,55	
Solde au 31 mars 2002			24 135,13
Suite vote AG de juin 2002, réintégration en « Réserves générales »		1 267,77	
Donc solde pour exercice 2002			22 867,36
INFORMATISATION ET TRAVAUX DU CENTRE DE DOCUMENTATION			
Dotation initiale 1999/2000	76 224,51		
Dotations complémentaires 2000/2001	76 224,51		
2001/2002	30 489,80		
Dépenses sur exercice 2000/2001		29 209,11	
Dépenses sur exercice 2001/2002		24 330,79	
Dotation aux amortissements restant à engager		109 611,91	
Solde au 31 mars 2002			19 787,01
Suite vote AG de juin 2002, réintégration en « Réserves générales »		11 913,20	
Donc solde pour exercice 2002			7 873,81

Source : Comité français

Réponse du Président
du Comité français pour l'UNICEF
aux observations formulées
par la Cour des comptes

Le Comité français pour l'UNICEF, après avoir pris connaissance du rapport de la Cour des comptes sur les exercices 1998 (du 1^{er} avril) à 2002 (au 31 mars), note avec satisfaction l'appréciation portée sur l'adéquation de son action à sa mission sociale.

L'association a le souci constant d'améliorer son organisation interne afin qu'elle soit plus légère et plus réactive, d'évaluer régulièrement les procédures, de développer des contrôles permanents internes ou externes. Les résultats obtenus le prouvent.

Cette volonté de performance est animée par l'esprit militant des bénévoles et adhérents qui veulent être digne de la confiance des donateurs sensibles à la cause des enfants les plus défavorisés.

Le Comité français pour l'UNICEF souhaite apporter les précisions suivantes quant aux points d'amélioration recommandés par la Cour des comptes.

1. « ...Contenir la dégradation de la proportion entre les frais d'appels et la générosité du public... »

Le plan de développement des « Prélèvements automatiques » illustre parfaitement cette volonté. Cet investissement (dans la phase de recrutement) produit déjà des résultats d'économies importantes : les frais d'envoi de publipostage ayant disparu auprès de ces donateurs fidèles (30 000 à mai 2004).

Par ailleurs, les appels d'offres menés auprès des prestataires en marketing direct permettent une baisse de 30 % des coûts.

Enfin, une nouvelle politique d'achat en matière d'édition a entraîné, dès début 2004, une baisse de 35 % des coûts d'édition.

La poursuite des audits menés auprès des Comités départementaux, le développement de système d'information informatisée permettent un encadrement et une maîtrise des dépenses de nos Comités départementaux.

2. « Poursuivre l'amélioration de l'information apportée aux donateurs sur l'affectation des dons... » : c'est une volonté permanente du Comité français pour l'UNICEF et c'est pourquoi tous nos moyens d'information (revue, lettre internet, publipostage, relations presse, reçu fiscal...) ont été revus tour à tour, et sont mobilisés.

3. « Mieux définir le contenu de ses projets associatifs, afin d'en permettre une réalisation plus rapide... »

Une accélération dans la mise en œuvre de ces projets a été faite en 2003-2004.

Ainsi, sur 10 projets antérieurs à 2003, 8 ont été soldés. Les deux autres le seront en 2004. Le taux d'exécution de ces projets est de 94 % à ce jour (mai 2004).

Sur les projets dotés après 2003 (qui ont donc 3 années pour être conduit), le taux d'exécution à mai 2003 est déjà de 40 %.

Ces indications indiquent parfaitement qu'à la fois la définition et la planification des projets associatifs sont désormais contrôlés.

Nous remercions la Cour des comptes pour l'intérêt de la contribution apportée à notre souci permanent de rigueur et d'éthique, et nous avons apprécié la qualité des échanges durant tout le déroulement de ce contrôle.

