



Le pouvoir de l'humanité

Conseil des Délégués du Mouvement international
de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

10-11 novembre 2017, Turquie



FR

CD/17/6

Original : anglais

Pour information

**CONSEIL DES DÉLÉGUÉS
DU MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE
ET DU CROISSANT-ROUGE**

Antalya, Turquie
10-11 novembre 2017

**Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du
Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge**

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

**Document préparé conjointement par le Comité international de la Croix-Rouge et
la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
en consultation avec les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge**

Genève, septembre 2017

RÉSUMÉ

Ce rapport donne des informations générales concernant la résolution 6 (CD/17/R6) sur les principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Mouvement). Il recense les activités qui ont été menées depuis l'adoption du logo du Mouvement, en décembre 2015, qui a donné naissance à ce processus.

À la suite de l'adoption du logo du Mouvement, la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) et le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) ont travaillé en étroite collaboration avec les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Sociétés nationales) à l'élaboration d'une vision, d'objectifs et de principes pour aider les composantes du Mouvement à tirer pleinement parti de leur capacité de collecte de fonds, tant individuellement que collectivement, dans un esprit de collaboration et de bon partenariat.

La vision, les objectifs et les principes sont exposés à l'annexe 1 de la résolution. L'annexe 2 présente la logique financière qui sous-tend les trois initiatives qui ont été définies par le CICR, la Fédération internationale et diverses Sociétés nationales en vue d'amener le Mouvement à réaliser son plein potentiel en matière de collecte de fonds. Si la résolution est adoptée comme prévu, ces initiatives stratégiques aideront concrètement les composantes du Mouvement à coordonner efficacement leurs activités de collecte de fonds et à développer leurs capacités aux fins de mobiliser des ressources suffisantes pour permettre au Mouvement de faire face aux besoins des personnes touchées par des situations de crise. Ces initiatives stratégiques consistent à :

- **mettre en place une plateforme virtuelle de collecte de fonds** dans le but de coordonner les efforts de renforcement des capacités et d'améliorer la coordination des activités générales de collecte de fonds menées par le Mouvement, de mettre en commun les meilleures pratiques en la matière, et de faciliter et coordonner l'apprentissage et le perfectionnement du personnel chargé de la collecte de fonds au sein du Mouvement ;
- **améliorer l'accès du Mouvement à des données fiables sur la collecte de fonds et leur analyse**, pour étayer la prise de décisions stratégiques relatives à la mobilisation de ressources ;
- **créer un fonds d'investissement** destiné à soutenir la croissance et le développement des activités de collecte de fonds.

Les résultats d'une série de consultations techniques et de haut niveau ainsi que d'un sondage réalisé auprès des Sociétés nationales montrent que, dans l'ensemble, les Sociétés nationales sont favorables aux idées contenues dans la vision, les objectifs et les principes et qu'elles concordent sur le fait que les trois initiatives sont un bon moyen de renforcer la coordination et le développement des activités de collecte de fonds.

En guise de conclusion, le rapport formule une série de recommandations à l'intention du CICR, de la Fédération internationale et des Sociétés nationales concernant d'une part la mise en œuvre de la vision, des objectifs et des principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement et, d'autre part, les résultats attendus en la matière.

1) INTRODUCTION

Nous vivons dans un monde où les conflits armés, les catastrophes naturelles et les autres situations d'urgence ont creusé un fossé qui ne cesse de s'élargir entre les besoins essentiels des personnes et les ressources disponibles pour y faire face¹. Jamais l'action collective du Mouvement n'a été aussi importante qu'aujourd'hui. Pourtant, nos revenus en tant que Mouvement ne progressent pas suffisamment pour pouvoir répondre à ces besoins croissants.

¹ Cet écart se monterait à 15 milliards de dollars US selon le rapport *Too Important to Fail: Addressing the Humanitarian Financing Gap* (en anglais uniquement), présenté au secrétaire général de l'ONU par le Groupe de haut niveau sur le financement de l'action humanitaire.

Le Mouvement doit pouvoir compter sur une base de revenus solide et durable, tant à l'échelon local que mondial, s'il veut pouvoir continuer à fournir ses services. Les composantes du Mouvement doivent par conséquent œuvrer ensemble, dans un esprit de collaboration et de bon partenariat, et se soutenir mutuellement pour tirer pleinement parti de leur capacité à lever des fonds. De nombreuses Sociétés nationales sont fortes et financièrement stables ou ont pris et continuent de prendre des mesures importantes pour renforcer leurs capacités de financement stratégique. Mais d'autres n'investissent pas de manière stratégique dans les activités de collecte de fonds ni dans le recrutement de spécialistes en la matière et ne réalisent donc pas leur plein potentiel en termes de mobilisation de ressources. Bon nombre d'entre elles ont en outre du mal à répondre aux besoins humanitaires, essentiellement en raison de leur faible capacité à mobiliser durablement des ressources. À l'échelon mondial, l'accès aux données permettant d'identifier des possibilités de croissance (qu'il s'agisse de marchés, de technologies ou de produits spécifiques) et d'étayer la prise de décisions stratégiques est limité.

Les politiques et les pratiques en usage dans le secteur plus large de l'aide humanitaire et de l'aide au développement incitent les composantes du Mouvement à mieux travailler ensemble. La concurrence de plus en plus forte qui s'exerce dans le domaine de la recherche de fonds privés – notamment du fait de la croissance mondiale des dons individuels résultant des investissements stratégiques opérés et du niveau élevé de coordination des activités de collecte de fonds parmi les institutions des Nations Unies et les ONG internationales – pousse les Sociétés nationales à se positionner plus efficacement par rapport aux donateurs. La Grande Négociation (*Grand Bargain*) engage les bailleurs de fonds et les organisations d'aide humanitaire à changer plusieurs choses dans leurs pratiques de travail pour gagner en efficacité. Elle leur demande en particulier de s'engager à fournir davantage de moyens aux intervenants locaux et nationaux. De par son ancrage communautaire dans 190 pays, le Mouvement est le plus important réseau humanitaire au monde. Il a donc la capacité, tant au niveau local que national, d'honorer cet engagement. S'il veut pouvoir continuer de s'acquitter de sa mission humanitaire à l'avenir, le Mouvement a par ailleurs besoin de Sociétés nationales fortes, capables de se procurer des financements et de mobiliser des ressources de manière durable.

Ce rapport sur les principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement rend compte des consultations et autres activités qui ont été menées (ainsi que des progrès et résultats qui en ont découlé) au cours des deux ans ou presque qui se sont écoulés entre l'adoption par le Conseil des Délégués de la résolution 2 (CD/15/R2) sur le logo du Mouvement, en décembre 2015, et la présentation desdits principes au Conseil des Délégués de 2017.

2) CONTEXTE : DE L'ADOPTION DU LOGO DU MOUVEMENT AUX PRINCIPES RELATIFS À LA MOBILISATION DE RESSOURCES POUR L'ENSEMBLE DU MOUVEMENT

Les problèmes auxquels font face les composantes du Mouvement en matière de mobilisation de ressources, et les mesures qu'elles ont prises pour y remédier, ont été examinés pour la première fois dans la Stratégie de mobilisation de ressources à l'échelle de la Fédération, approuvée par l'Assemblée générale en 2011. Les objectifs de la Stratégie sont les suivants :

- rester en tête de la mobilisation de ressources destinées aux situations d'urgence ;
- accroître les recettes destinées aux activités internationales et nationales conduites dans les autres situations ;
- renforcer les capacités de mobilisation de ressources des Sociétés nationales.

Les activités visant à assurer la mise en œuvre de la Stratégie sont en cours. Pour faire fond sur les succès et les progrès induits par celle-ci et associer toutes les composantes du Mouvement, le processus a commencé par l'élaboration d'une vision et de principes pour l'ensemble du Mouvement et par la définition des résultats attendus. Plusieurs initiatives du Mouvement sont par ailleurs venues confirmer qu'il était nécessaire d'améliorer la cohésion et la coordination des activités de mobilisation de ressources et d'aider les Sociétés nationales à renforcer de manière générale leur capacité organisationnelle. Parmi ces initiatives :

- La résolution 1 du Conseil des Délégués de 2015, intitulée « Renforcer la coordination et la coopération au sein du Mouvement : optimiser la réponse humanitaire du Mouvement » (CD/15/R1), et plus particulièrement l'objectif 7 de son annexe, qui appelle le Mouvement à « poursui[vre] une approche

cohérente et complémentaire en matière de mobilisation de ressources dans les situations d'urgence de grande ampleur », ainsi que le paragraphe 9 de son dispositif, qui souligne que « l'approche du Mouvement en matière de mobilisation de ressources devrait être fondée sur la complémentarité et la non-concurrence, ce qui signifie que la concurrence interne au Mouvement est évitée ».

- La résolution 6 du Conseil des Délégués de 2013, intitulée « Initiative du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge relative à la marque » (CD/13/R6), et plus particulièrement le paragraphe 4 de son préambule, qui prend note de la décision du Conseil de direction de la Fédération internationale « d'élaborer des règles régissant l'utilisation d'un éventuel logo du Mouvement et d'engager une discussion sur un cadre du Mouvement relatif à la mobilisation de ressources ». En réponse, les composantes du Mouvement ont présenté au Conseil des Délégués de 2015 la résolution 2, intitulée « Initiative du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge relative à la marque – Adoption du logo du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge » (CD/15/R2). Elle prévoit la possibilité d'utiliser exceptionnellement le logo du Mouvement pour optimiser « la visibilité, le positionnement et la collecte de fonds [du Mouvement] à l'appui de l'action humanitaire [qu'il mène] et dans l'intérêt des populations qu'il sert ». La résolution reconnaît par ailleurs « qu'il est important que le Mouvement et ses composantes renforcent leur collaboration en matière de mobilisation de ressources et tirent un meilleur parti de leur capacité à lever des fonds, tant collectivement qu'individuellement, dans l'intérêt des personnes et communautés vulnérables qu'ils servent ». Enfin, le paragraphe 6 du dispositif « engage les composantes du Mouvement à faire preuve collectivement d'initiative afin de tirer pleinement parti de la capacité du Mouvement à lever des fonds, dans un esprit de collaboration et de bon partenariat, et appelle le CICR et la Fédération internationale à engager avec les Sociétés nationales un processus participatif en vue d'élaborer des principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement, qui seront soumis pour adoption au Conseil des Délégués de 2017 ».

Cet engagement vise à faire en sorte que le Mouvement remédie à l'absence d'orientation stratégique globale en matière de mobilisation de ressources et évite ainsi de « laisser de l'argent sur la table ». Les composantes associées à l'initiative relative à la marque et à l'élaboration du logo du Mouvement ont elles aussi reconnu les bienfaits qu'aurait une stratégie globale. D'autres grandes organisations continuent d'accroître les revenus qu'elles tirent de la collecte de fonds et leurs parts de marché aux dépens du Mouvement, tant à l'échelon local que mondial. Les principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement ont été élaborés en réponse à cette situation. Ils se proposent d'expliquer comment pourrait fonctionner concrètement un système de mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement, et comment faire en sorte que les composantes du Mouvement évitent de se concurrencer entre elles et se concentrent sur les autres acteurs du secteur de l'aide humanitaire et de la bienfaisance. L'appel à tirer pleinement parti de la capacité du Mouvement à lever des fonds visait également à trouver des moyens pour exploiter les forces et les avantages comparatifs des différentes composantes du Mouvement et pour tenir compte de leurs rôles et mandats respectifs.

En 2016 et 2017, les composantes du Mouvement ont œuvré ensemble à l'élaboration d'un concept pour le futur fonds d'investissement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, qui aura pour but de renforcer l'action locale pour répondre aux crises à l'échelon mondial. La création de ce fonds atteste que, si de nombreuses Sociétés nationales sont fortes et stables, d'autres sont loin de réaliser leur plein potentiel. Les Sociétés nationales ont besoin de davantage d'investissements et de soutien pour devenir et rester des acteurs humanitaires viables et indépendants, qui jouissent de l'estime et de la confiance de leurs communautés respectives et sont considérés comme des partenaires fiables en vue de mener une action humanitaire efficace fondée sur des principes. Il est important que les initiatives présentées à l'appui de l'investissement dans la collecte de fonds soient alignées sur les objectifs plus larges du futur fonds d'investissement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, dans la mesure où le renforcement des capacités en matière de mobilisation de ressources et l'investissement dans ces capacités sont des éléments importants pour assurer la viabilité financière des Sociétés nationales dans le contexte plus général de leur développement organisationnel.

C'est dans le cadre des initiatives susmentionnées que les composantes du Mouvement ont mené de vastes consultations auprès des Sociétés nationales en vue d'élaborer les principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement et de définir les résultats attendus de leur mise en œuvre. Ces principes portent sur le renforcement de la coordination ainsi que sur l'accroissement des capacités de

collecte de fonds des Sociétés nationales et de leurs investissements dans ce domaine. Un groupe de référence a été mis sur pied, qui a mené des consultations tant formelles qu'informelles.



Le 15 avril 2016, une invitation à participer au groupe de référence a été envoyée aux secrétaires généraux de toutes les Sociétés nationales. La première réunion a eu lieu le 8 juin 2016, la deuxième en novembre 2016 et la troisième en avril 2017. Des représentants du CICR, de la Fédération internationale et de 17 Sociétés nationales (sur les 33 membres du groupe²) étaient présents aux réunions. Des téléconférences ont été organisées à la suite de chaque réunion du groupe de référence pour permettre à ceux qui n'avaient pas pu y participer d'être informés et d'apporter leur contribution. Le groupe s'est concentré sur les objectifs suivants :

- définir une vision et une mission communes à l'ensemble du Mouvement en matière de collecte de fonds ;
- élaborer des principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement ;
- proposer des initiatives de renforcement des capacités pour l'ensemble du Mouvement : nouveaux domaines dans lesquels investir et approches novatrices visant à renforcer la capacité des Sociétés nationales à mobiliser des ressources sur leurs marchés respectifs (en complément des efforts déployés dans le cadre de la stratégie de mobilisation des ressources de la Fédération internationale).

CONSULTATIONS TECHNIQUES

Les consultations techniques ont rassemblé des dirigeants et des spécialistes de la collecte de fonds issus de Sociétés nationales, du CICR et de la Fédération internationale, de manière à ce que toutes les composantes du Mouvement soient représentées et associées à l'élaboration de la vision et des principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement ainsi qu'à celle des nouvelles initiatives visant à développer les capacités du Mouvement en la matière. Ces initiatives, ou résultats attendus, proposées par le groupe de référence, consistent à :

- **mettre en place une plateforme virtuelle de collecte de fonds** dans le but de coordonner les efforts de renforcement des capacités et d'améliorer la coordination des activités générales de collecte de fonds menées par le Mouvement, de mettre en commun les meilleures pratiques en la matière, et de faciliter et coordonner l'apprentissage du personnel chargé de la collecte de fonds au sein du Mouvement ;
- **améliorer l'accès du Mouvement à des données fiables sur la collecte de fonds et leur analyse**, pour étayer la prise de décisions stratégiques relatives à la mobilisation de ressources ;
- **créer un fonds d'investissement** destiné à soutenir la croissance et le développement des activités de collecte de fonds.

Le groupe de référence s'est réuni à Genève en mars 2017 pour un atelier de deux jours. À cette occasion, il a été demandé aux participants de : préciser en guise d'introduction le raisonnement à l'origine de chacune des trois initiatives ; déterminer le contenu et la portée de chaque initiative ; proposer une analyse détaillée assortie d'un résumé des moyens – notamment financiers – nécessaires à leur réalisation ainsi que les solutions ou scénarios envisagés ; et planifier l'intégralité du projet (calendrier détaillé et processus de mise en œuvre) sur trois ans à compter de la fin du Conseil des Délégués de 2017.

D'autres consultations techniques ont été organisées sur la vision, les principes et les résultats attendus relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement dans le cadre des événements suivants :

² **Afrique** : Côte d'Ivoire, Éthiopie, Ghana, Kenya, Soudan du Sud ; **Amériques** : Canada, Colombie, Costa Rica, États-Unis, Jamaïque, Mexique ; **Asie et Pacifique** : Australie, Chine, Japon, Nouvelle Zélande, Corée du Sud, Thaïlande, Viet Nam ; **Europe et Asie centrale** : Allemagne, Azerbaïdjan, Danemark, Espagne, Irlande, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suisse, Turquie ; **Moyen-Orient et Afrique du Nord** : Égypte, Irak, Iran, Liban, Qatar.

- la conférence International Skillshare sur le partage international des compétences en matière de collecte de fonds (Londres, septembre 2016), à laquelle ont participé 250 collecteurs de fonds de plus de 50 Sociétés nationales ;
- la réunion de l'Asia Pacific Fundraisers Network (Séoul, mars 2017), à laquelle ont participé 73 collecteurs de fonds de 26 Sociétés nationales ;
- la conférence Nordic Skillshare (Stockholm, mars 2017), à laquelle ont participé 130 collecteurs de fonds de 5 Sociétés nationales ;
- la conférence Fundraising Skillshare pour les régions Europe de l'Est et Asie centrale (Budapest, juin 2017), à laquelle ont participé 36 collecteurs de fonds de 19 Sociétés nationales ;
- des réunions de l'European Public Support Group (Berlin, octobre 2016, et Barcelone, mai 2017), auxquelles ont participé les directeurs de la communication et de la collecte de fonds de 23 Sociétés nationales.

CONSULTATIONS DE HAUT NIVEAU

Dans le cadre du processus de consultation, le CICR et la Fédération internationale ont tenu les dirigeants des Sociétés nationales informés et ont recueilli leur avis, notamment à l'occasion des événements suivants :

- Conférence panafricaine des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Abidjan, avril 2017) ;
- réunion des dirigeants des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge d'Europe de l'Est et d'Asie centrale (Almaty, mai 2017) ;
- réunion du Conseil de direction de la Fédération internationale (Genève, mai 2017) ;
- réunions sur la coopération entre le CICR et les Sociétés nationales (Genève, février 2016 et février 2017).

SONDAGE AUPRÈS DES SOCIÉTÉS NATIONALES

Dès les premières consultations techniques et discussions de haut niveau, le CICR et la Fédération internationale ont été encouragés à réaliser un sondage auprès des Sociétés nationales en vue de mieux cerner les problèmes auxquels la vision, les principes et les résultats attendus relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement étaient censés remédier, et de déterminer si les Sociétés nationales étaient d'accord avec les solutions préconisées par le groupe de référence pour aider le Mouvement à tirer pleinement parti de son potentiel de collecte de fonds.

Le sondage visait les trois objectifs suivants :

- permettre à toutes les Sociétés nationales de participer au processus de consultation sur le projet de principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement et sur les trois initiatives associées (mise en place d'une plateforme virtuelle de collecte de fonds, investissement dans la collecte de fonds, et collecte et analyse de données fiables sur le sujet) ;
- faire en sorte que les trois initiatives reflètent à la fois les efforts déployés par les Sociétés nationales pour lever des fonds au niveau national et ceux déployés par les composantes du Mouvement pour mobiliser des ressources au niveau mondial ;
- contribuer à l'orientation future – après le Conseil des Délégués de 2017 – des activités de mobilisation de ressources au niveau mondial.

Le sondage, composé de 25 questions ouvertes et fermées, était disponible en cinq langues (anglais, arabe, espagnol, français et russe), en ligne ou hors connexion au format Word. Le CICR et la Fédération internationale ont envoyé un courrier électronique conjoint aux secrétaires généraux de toutes les Sociétés nationales pour les informer de la mise à disposition du questionnaire et de la marche à suivre (questionnaire à compléter par de hauts responsables uniquement et à diffuser via les canaux de communication utilisés pour la collecte de fonds et les opérations sur le terrain). Le sondage est resté disponible en ligne pendant cinq semaines, du 29 mars au 28 avril 2017.

Sur les 190 Sociétés nationales reconnues à ce jour, 93 ont répondu au sondage (67 en anglais, 11 en français, 7 en espagnol, 4 en russe et 4 en arabe), ce qui correspond à un taux de participation de 49 %. La

stratégie d'échantillonnage arrêtée pour le sondage était d'atteindre 30 % de retours (c'est-à-dire la participation de 56 Sociétés nationales) pour chaque région du monde afin que les résultats soient représentatifs. L'objectif a été dépassé dans toutes les régions, comme le montre le tableau ci-dessous.

Région	Nb de Sociétés nationales reconnues par région	Nb de retours attendus	Nb de retours reçus	% de Sociétés nationales reconnues à avoir répondu
Afrique	49	15	21	43 %
Amériques	35	10	16	46 %
Asie et Pacifique	35	10	17	49 %
Europe et Asie centrale	53	16	30	57 %
Moyen-Orient et Afrique du Nord	18	5	9	50 %
Total	190	56	93	49 %

3) ANALYSE / PROGRÈS RÉALISÉS

VISION, OBJECTIFS ET PRINCIPES

Bien que la mise en œuvre de la Stratégie de mobilisation de ressources à l'échelle de la Fédération – qui vise à améliorer la coopération entre les Sociétés nationales et à renforcer leur capacité à mobiliser des ressources – ait permis de réaliser des progrès encourageants, le Mouvement manque toujours de ressources. Nous ne parvenons pas à accroître nos revenus de façon à pouvoir faire face aux besoins humanitaires croissants. De plus, nous « laissons de l'argent sur la table » faute d'une vision commune et en l'absence d'une collaboration et d'une coordination suffisantes : « La confiance, l'acceptation et la reconnaissance des points forts de chacun sont essentielles pour collaborer de manière efficace en vue d'atténuer les souffrances des personnes touchées par des situations de crise », a déclaré le secrétaire général d'une Société nationale à l'occasion de la première réunion du groupe de référence.

La vision, les objectifs et les principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement ainsi que les résultats attendus ont été définis pour aider les composantes du Mouvement à remédier, tant individuellement que collectivement, aux difficultés qu'elles rencontrent dans ce domaine.

La vision reflète notre volonté d'œuvrer ensemble pour être aux avant-postes de la mobilisation de ressources à l'échelle locale et mondiale, afin de maximiser la portée de notre action et de mener à bien notre mission humanitaire. Elle souligne l'importance de la collecte de fonds si nous voulons pouvoir continuer à l'avenir à répondre aux besoins humanitaires, où qu'ils se manifestent. Enfin, elle reconnaît que nous devons travailler ensemble à l'excellence de nos processus d'administration des fonds pour conserver la confiance de nos partenaires, soutiens et donateurs.

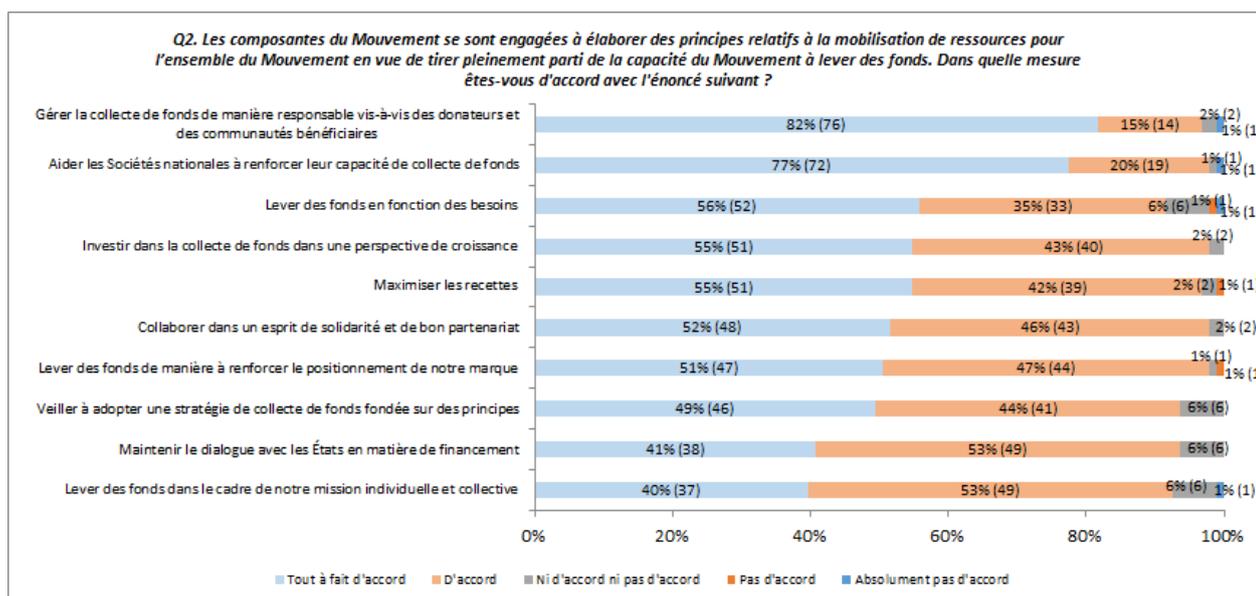
Les objectifs, qui viennent compléter ceux visés par la Stratégie de mobilisation de ressources à l'échelle de la Fédération, sont les suivants : placer le Mouvement aux avant-postes de la mobilisation de ressources à l'échelle locale et mondiale pour qu'il puisse mener à bien son action humanitaire ; mobiliser le pouvoir de l'humanité, en particulier dans les situations d'urgence, pour que les partenaires et soutiens du Mouvement puissent aider ceux qui en ont le plus besoin ; et assurer la pérennité financière individuelle et collective des composantes du Mouvement dans un esprit de solidarité et de bon partenariat, reconnaissant ainsi que le Mouvement est plus fort que la somme de ses composantes individuelles.

Les principes soulignent l'importance :

- de maximiser les revenus pour réaliser les objectifs et donner corps à la vision du Mouvement ;
- d'œuvrer dans un esprit de solidarité et de bon partenariat ;

- de reconnaître les rôles et mandats respectifs des composantes du Mouvement et ce que cela implique en termes de mobilisation de ressources ;
- d'adopter une approche coopérative efficace de la collecte de fonds de manière à renforcer la capacité des Sociétés nationales à mobiliser des ressources.

Dans l'ensemble, les Sociétés nationales qui ont répondu au sondage ont jugé pertinents les choix thématiques proposés pour la vision, les objectifs et les principes. La majorité d'entre elles ont déclaré être « D'accord » ou « Tout à fait d'accord » avec les thèmes abordés, en particulier avec les énoncés « Il est important de gérer la collecte de fonds de manière responsable vis-à-vis des donateurs et des communautés bénéficiaires » et « Il est important d'aider les Sociétés nationales à renforcer leur capacité de collecte de fonds », qu'elles ont approuvés à 97 % (ce qui correspond à 90 Sociétés nationales dans le premier cas et à 91 dans le second).



Il a par ailleurs été demandé aux Sociétés nationales si elles souhaiteraient que d'autres thèmes figurent dans les principes, question à laquelle une majorité d'entre elles (73 %, soit 68 Sociétés nationales) a répondu « Non ».



RÉSULTATS ATTENDUS

Plateforme virtuelle de collecte de fonds

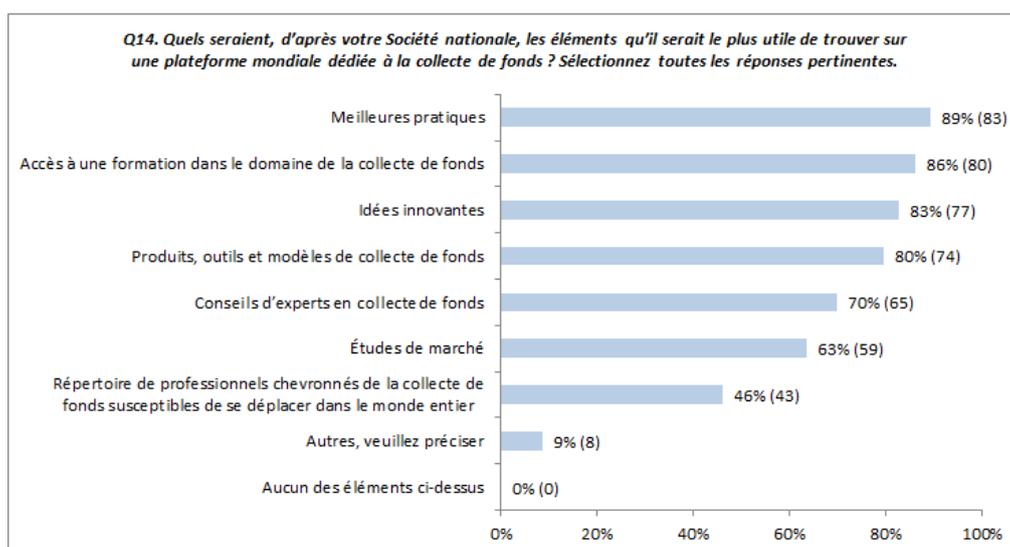
Le groupe de référence a proposé la création d'une plateforme de collecte de fonds, y voyant un moyen de coordonner les efforts de mobilisation de ressources des composantes du Mouvement. À terme, les composantes pourraient à la fois contribuer à la plateforme et en recevoir un soutien. La plateforme devrait notamment permettre :

- d'atteindre l'excellence en matière de collecte de fonds ;

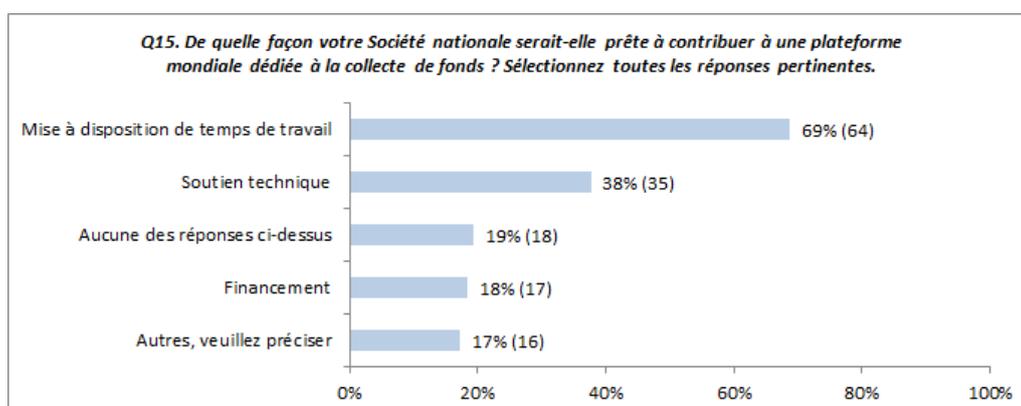
- d'accéder à l'information sur les marchés ;
- d'appuyer l'élaboration de stratégies de collecte de fonds ;
- de mettre en commun les meilleures pratiques et de coordonner l'apprentissage organisationnel.

« Le Mouvement devrait mettre à disposition un service dont toutes les Sociétés nationales pourraient bénéficier et qu'elles seraient disposées à soutenir financièrement », a déclaré le secrétaire général d'une Société nationale membre du groupe de référence.

Dans le sondage effectué auprès des Sociétés nationales pour évaluer la faisabilité de la création d'une plateforme virtuelle de collecte de fonds, à la question de savoir quels seraient les éléments qu'il serait le plus utile de trouver sur une telle plateforme, la majorité des Sociétés nationales ont répondu « Meilleures pratiques » (89 %, soit 83 Sociétés nationales). Viennent ensuite les réponses « Accès à une formation dans le domaine de la collecte de fonds » (86 %, soit 80 Sociétés nationales), et enfin « Idées innovantes » (83 %, soit 77 Sociétés nationales).



Dans ce même sondage, il a aussi été demandé aux Sociétés nationales de quelle façon elles seraient prêtes à contribuer à une plateforme virtuelle de collecte de fonds. La majorité ont fait savoir qu'elles seraient disposées à ce que leur personnel consacre du temps à une telle plateforme (69 %, soit 64 Sociétés nationales) ; vient ensuite la réponse « Soutien technique » (38 %, soit 35 Sociétés nationales). Une minorité de Sociétés nationales (18 %, soit 17 Sociétés nationales) se sont déclarées prêtes à fournir une contribution financière.



Collecte et analyse de données

Le Mouvement participe à l'étude comparative entre pairs de l'International Fundraising Leadership Forum³. Aux fins de cette étude, des données relatives à la collecte de fonds émanant du CICR, de la Fédération internationale

³ Membres de l'International Fundraising Leadership Forum : Amnesty International, ActionAid, Care International, Greenpeace, Médecins sans Frontières (MSF), Operation Smile, Oxfam, Save the Children, SOS Villages d'Enfants, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), World Vision et le Fonds mondial pour la nature (WWF).

et de Sociétés nationales (16 en l'état actuel des choses) sont recueillies et analysées chaque année. Il se peut que ces données non exhaustives ne soient pas représentatives de la capacité globale du Mouvement à mobiliser des ressources, mais leur analyse met en évidence plusieurs problèmes majeurs – en plus des tendances dans le domaine de la collecte de fonds qui ressortent des données recueillies auprès d'autres participants :

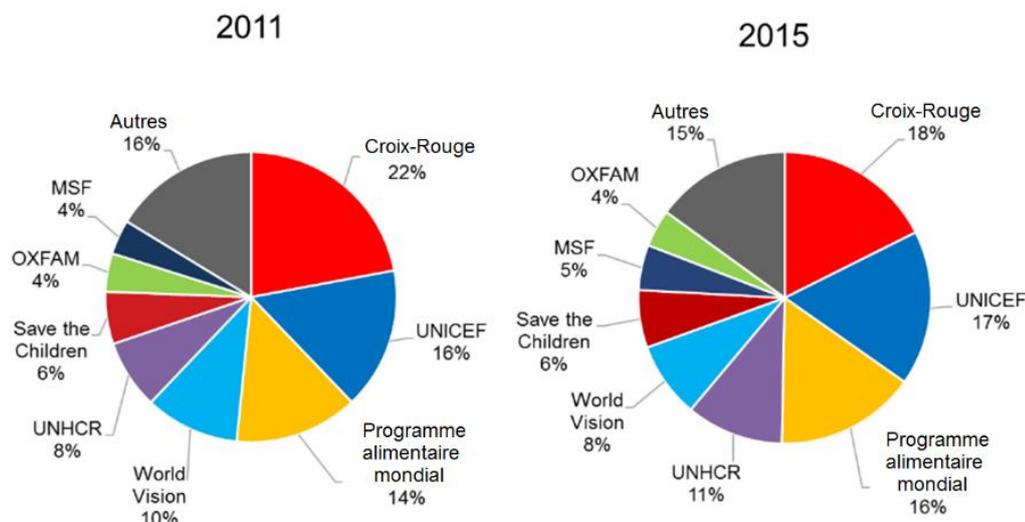
- faute de données suffisantes, le Mouvement n'est pas en mesure de bien comprendre sa position en matière de mobilisation de ressources ;
- la croissance des revenus du Mouvement issus de la collecte de fonds stagne – le taux composé de croissance annuelle était de 2 % entre 2011 et 2015 ;
- le Mouvement perd de ses parts de marché, qui sont passées de 22 % en 2011 à 18 % en 2015, tandis que d'autres participants voient leurs parts de marché augmenter aux dépens des composantes du Mouvement.

Il a également été demandé aux Sociétés nationales si elles avaient l'habitude de recueillir et d'analyser régulièrement des données sur l'efficacité de la collecte de fonds pour identifier les possibilités de croissance et/ou orienter les décisions d'investissement. Des 93 Sociétés nationales ayant réagi, 53 ont répondu par l'affirmative, ce qui laisse penser que le Mouvement peut dès lors associer davantage de Sociétés nationales à l'étude comparative entre pairs. Les 40 Sociétés nationales ayant répondu négativement ont invoqué comme principales raisons un manque de capacités ou de ressources ainsi qu'une base de données et un système de gestion de l'information peu performants.

Lors de la table ronde « [La collecte de fonds au service de l'humanité](#) »⁴ organisée par le CICR et la Fédération internationale, Janti Soeripto, CEO de Save the Children International, s'est exprimée sur la transformation intervenue récemment dans l'approche de son organisation en matière de collecte de fonds, disant en substance : « Aujourd'hui, collecter et analyser des données relatives à la collecte de fonds est devenu pour nous une manie : dans quels domaines nous enregistrons des résultats positifs, où nous gagnons des parts de marché, où nous en perdons et en faveur de qui, combien nous investissons et dans quoi, qui investit davantage que nous et dans quoi, et pour quels résultats. Cela nous permet de mieux cerner nos points forts et nos points faibles, et de faire des choix plus judicieux. Cela doit devenir une obsession pour vous aussi et c'est décidément par là que vous devez commencer. »

Investir de manière stratégique dans la mobilisation de ressources implique une solide analyse des marchés et des données relatives à la collecte de fonds, si le but est d'engendrer de la croissance. En s'employant à collecter et analyser de manière systématique ce genre de données, les composantes du Mouvement pourront faire des choix d'investissement judicieux aux niveaux local, national et mondial, s'agissant notamment de renforcer les capacités de collecte de fonds des Sociétés nationales. Cela leur permettra également de se tenir informées de ce que font leurs concurrents (en comparant leurs données aux leurs), ainsi que des opportunités et des risques du marché.

⁴ Mot de passe pour visionner la vidéo (en anglais uniquement) : videoshare.



Parts de marché en % (toutes catégories de revenus confondues) – Comparaison 2011-2015

Investissement dans la collecte de fonds

Il est largement reconnu dans le secteur des professionnels de la collecte de fonds qu'investir de façon stratégique dans ce domaine peut engendrer une croissance durable des revenus. Une étude comparative menée par l'International Fundraising Leadership Forum montre que les organisations qui réalisent des investissements coordonnés à long terme sur des marchés stratégiques connaissent une croissance saine de leurs revenus, tandis que celles qui ne le font pas ont davantage de difficultés à obtenir des résultats similaires. Les organisations qui ont mis le cap sur la croissance font le choix stratégique d'effectuer des investissements générateurs de revenus dans des pays offrant des potentiels de croissance tant absolue que relative, et ce dans le but de générer des revenus durables à long terme.

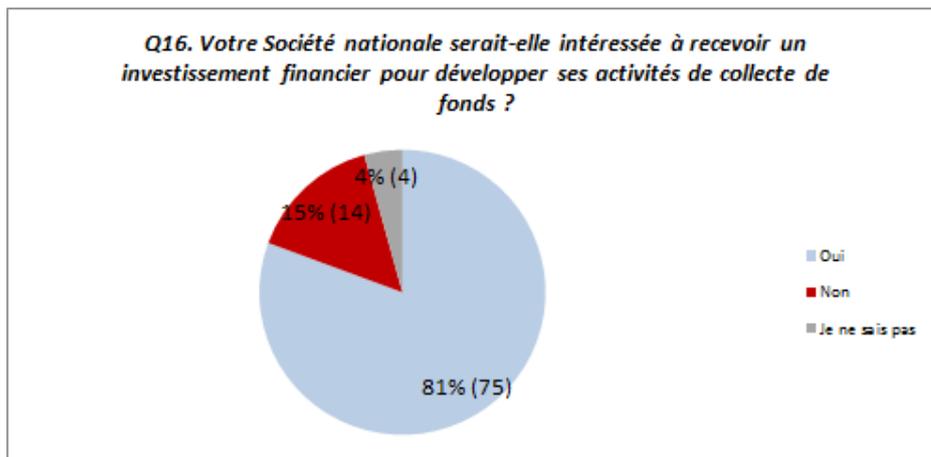
Dans la plupart des organisations, les efforts d'investissement visent à constituer une base de donateurs individuels privés qui soutiennent l'organisation par des dons automatiques réguliers, par exemple mensuels. Les organisations recourent à divers mécanismes ou fonds d'investissement ; elles consacrent par exemple une partie de leur budget central à l'investissement ou – pour les plus solides d'entre elles financièrement – soutiennent d'autres organisations de leur pays ayant un certain potentiel de croissance, via un organisme central ou sur une base bilatérale.

Une bonne gestion du portefeuille de collecte de fonds et une coordination efficace de la prise de décisions sur les investissements en la matière au niveau international contribuent à une croissance plus stratégique et ciblée. Les organisations qui affichent de bons rendements et une croissance élevée concentrent généralement leurs investissements sur des pays ayant un fort potentiel de croissance et de valeur ajoutée. Les retours sur investissement sont plus faibles lorsqu'on engage des capitaux dans des pays relativement peu développés, ou dans l'objectif de renforcer les capacités organisationnelles.

L'étude a aussi montré que plusieurs organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, qui avaient subi des coupes dans leur budget opérationnel étaient néanmoins parvenues à préserver leurs investissements dans la croissance des revenus, ce afin de pérenniser leur bonne santé financière.

Le HCR, l'UNICEF et Save the Children sont connus pour les investissements ciblés qu'ils réalisent sur les marchés afin d'accroître leurs revenus. Save the Children exploite également une plateforme de collecte de fonds, tandis qu'Amnesty International, MSF et l'UNICEF disposent d'un personnel de soutien spécialisé dans le développement de la collecte de fonds à l'échelon mondial.

Dans le sondage, il était aussi demandé aux Sociétés nationales si elles souhaiteraient bénéficier d'un investissement financier pour développer leurs activités de collecte de fonds ; 81 %, soit 75 d'entre elles, ont répondu par l'affirmative.



4) CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Sur la base des succès obtenus grâce à la stratégie de mobilisation de ressources de la Fédération internationale ainsi que des fondements jetés par l'initiative du Mouvement relative à la marque, nous avons mené des discussions approfondies afin d'étudier et d'arrêter d'un commun accord une vision, des objectifs et des principes portant sur la mobilisation de ressources, et conçus pour aider toutes les composantes du Mouvement à lever les fonds dont elles ont besoin pour s'acquitter du rôle et des responsabilités qui leur incombent dans le cadre de leur mandat individuel et de celui du Mouvement dans son ensemble.

Au fur et à mesure de ce processus, il nous est apparu que le fait d'avoir une vision et des principes n'est en soi pas suffisant pour transformer l'approche du Mouvement en matière de mobilisation de ressources. En mettant à profit les enseignements appris auprès de spécialistes du secteur, en analysant les données recueillies et en observant attentivement celles et ceux qui, jour après jour, collectent des fonds pour le Mouvement, nous avons réalisé qu'il faut tout d'abord que nous ayons clairement conscience des capacités et des atouts qui sont aujourd'hui les nôtres, ainsi que des domaines offrant des possibilités d'accroître les revenus, si nous voulons être ensuite en mesure d'investir dans le développement des capacités du Mouvement à mobiliser des ressources et de coordonner efficacement nos efforts vers la réalisation de nos objectifs individuels et collectifs.

À cette fin, le groupe de référence et les spécialistes de la collecte de fonds proposent une série de recommandations pratiques, qui sont cristallisées dans les trois initiatives stratégiques décrites ci-dessous – et sur lesquelles il sera fait rapport au Conseil des Délégués de 2019 :

- Plateforme virtuelle de collecte de fonds** : une plateforme virtuelle sera créée pour garantir le financement et mettre en place et gérer les trois volets de la phase 1 : définition du processus de collecte et d'analyse de données sur la collecte de fonds, mise en place des systèmes et procédures nécessaires pour investir dans la collecte de fonds, et coordination du renforcement des capacités, s'agissant notamment des meilleures pratiques et des possibilités d'apprentissage. Au cours de la phase 2, un dépôt central de données sera créé pour centraliser des produits et programmes de collecte de fonds, ainsi que d'autres contenus (par exemple budgets, études de cas, propositions, images) provenant de l'ensemble du Mouvement. La phase 2 pourra commencer début 2020, ou avant si la phase 1 progresse plus rapidement qu'attendu.
- Collecte et analyse de données** : toutes les composantes du Mouvement s'engagent à privilégier la collecte et l'analyse de données relatives à la collecte de fonds, une tâche qui sera coordonnée par la Fédération internationale. Les données recueillies seront mises en parallèle avec celles émanant d'autres organisations non gouvernementales internationales et feront l'objet d'évaluations comparatives (études comparatives entre pairs). Elles constitueront une base pour la prise de décisions stratégiques fondées sur des éléments probants et analytiques, et permettront au Mouvement de comprendre ses forces et ses faiblesses dans le domaine de la collecte de fonds et de trouver des débouchés sur les marchés nationaux et internationaux. Grâce à la collecte et à l'analyse des données centralisées dans ce dépôt, le Mouvement pourra évaluer en toute confiance

ses indicateurs financiers clés en matière de collecte de fonds, notamment les revenus et dépenses globales de chaque Société nationale. Les données seront ventilées comme suit : secteur public, secteur privé, gouvernements, autres composantes du Mouvement, ventes (biens/produits commerciaux), ventes (services/activités de bienfaisance). Elles devront faire l'objet d'un suivi pendant au moins trois ans pour être utilisées efficacement dans l'analyse.

- **Fonds d'investissement pour la collecte de fonds** : un fonds de capitaux de démarrage sera constitué pour permettre de renforcer les capacités à lever des fonds. Placé sous la coordination de la plateforme virtuelle de collecte de fonds, il travaillera avec certaines Sociétés nationales pour identifier leur potentiel en la matière. La plateforme virtuelle mènera des études de faisabilité pour évaluer et hiérarchiser les investissements. Elle appuiera aussi la mise à l'essai et le déploiement d'activités ayant démontré leur capacité à créer des sources de revenus durables et multiples d'un montant de plusieurs millions de dollars. L'objectif principal du fonds sera d'aider les Sociétés nationales à renforcer leurs capacités et à devenir autosuffisantes. Le fonds appliquera un ensemble rigoureux de critères spécifiques, mesurables, objectifs et adaptés à la situation du moment, et son mandat inclura un engagement ferme en faveur du travail en partenariat avec les investisseurs et les bénéficiaires. Le Mouvement pourra ainsi tirer le meilleur parti des possibilités de collecte de fonds et élaborer une stratégie claire de croissance des revenus pour les trois à cinq prochaines années. Les possibilités seront identifiées en amont et en aval au moyen de recherches et d'analyses, et en sollicitant la participation des Sociétés nationales. Les investissements dans la collecte de fonds s'inscriront dans le droit fil des initiatives menées actuellement par le Mouvement pour financer le développement des capacités des Sociétés nationales à mobiliser des ressources.

5) RÉCAPITULATIF ET CALENDRIER

La mise en œuvre des principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement et des initiatives connexes (résultats attendus) se fera au cours des deux ans qui suivront l'adoption attendue de la résolution au Conseil des Délégués, en novembre 2017. Le CICR et la Fédération internationale, conjointement avec les Sociétés nationales, feront rapport au Conseil des Délégués de 2019. Le calendrier prévoit les étapes suivantes :

- **2017** : le Conseil des Délégués adopte les principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement et les résultats attendus. Le financement pour les trois années à venir est assuré via des promesses de soutien financier. Le directeur du programme et les membres du comité du programme sont nommés ; ils auront pour tâche de surveiller la mise en œuvre de la plateforme virtuelle de collecte de fonds et du fonds d'investissement.
- **2018** : la plateforme est mise en place et la portée des projets de base est définie, sous la conduite du directeur du programme et la supervision du comité du programme. Des collaborateurs sont recrutés pour la mise en service de la plateforme. La participation à l'étude comparative entre pairs de l'International Fundraising Leadership Forum est étendue à 40 Sociétés nationales (au lieu des 16 qui y participent actuellement, aux côtés du CICR et de la Fédération internationale). Les travaux sur la collecte et l'analyse de données, la mise en commun des meilleures pratiques et la coordination de l'apprentissage débutent, conformément aux indicateurs de performance clés établis par le comité du programme. Le comité du programme se réunit fin 2018 pour examiner le programme et faire rapport aux « investisseurs » du Mouvement.
- **2019** : les travaux passent à la vitesse supérieure et davantage de Sociétés nationales participent à l'étude comparative entre pairs. Les investisseurs internes reçoivent des informations en retour sur leur investissement initial ; l'approche en matière d'investissement est réajustée selon les besoins. Le CICR, la Fédération internationale et les Sociétés nationales soumettent un rapport intérimaire au Conseil des Délégués de 2019.
- **2020** : le nombre de Sociétés nationales participant à la collecte de données continue d'augmenter. Les fonds alloués pour financer le développement des capacités des Sociétés nationales à lever des fonds sont revus à la hausse et un système d'autofinancement à large échelle est mis au point pour rendre la coopération bilatérale et multilatérale plus aisée à l'avenir. À l'horizon 2020, la plateforme est reconnue comme un outil universel de renforcement des capacités du Mouvement à mobiliser

des ressources, en particulier pour ce qui concerne les services contractuels, les dons individuels, l'innovation, les appels de fonds mondiaux et la philanthropie grands donateurs. Afin d'aider la plateforme à réaliser ses objectifs, une approche en réseau est adoptée pour accroître le vivier de talents et renforcer les groupes d'intérêt et le partage des connaissances.