



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/R2

Original : anglais

Adoptée

**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**

RÉSOLUTION

**Document établi 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**

Antalya, novembre 2017

RÉSOLUTION

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

Le Conseil des Délégués,

profondément préoccupé par les besoins humanitaires croissants qu'engendrent les conflits armés, les catastrophes naturelles et les autres crises humanitaires, et *reconnaissant* que l'écart ne cesse de se creuser entre les besoins humanitaires et les ressources disponibles pour atteindre les personnes et les communautés auxquelles le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Mouvement) s'emploie à venir en aide,

soulignant la mission du Mouvement, qui, comme l'énoncent ses Statuts, « est de prévenir et d'alléger en toutes circonstances les souffrances des hommes ; de protéger la vie et la santé et de faire respecter la personne humaine, en particulier en temps de conflit armé et dans d'autres situations d'urgence ; d'œuvrer à la prévention des maladies et au développement de la santé et du bien-être social ; d'encourager l'aide volontaire et la disponibilité des membres du Mouvement, ainsi qu'un sentiment universel de solidarité envers tous ceux qui ont besoin de sa protection et de son assistance »,

saluant les consultations tenues tout au long de 2016 et de 2017 concernant les principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement et les actions connexes, et *prenant note* des résultats du sondage sur le sujet réalisé auprès des Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Sociétés nationales) par le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale),

constatant avec inquiétude que, si certaines composantes du Mouvement font de la mobilisation de ressources une priorité, d'autres n'y accordent pas une importance suffisante, et que le Mouvement ne réalise pas son plein potentiel en termes de mobilisation de ressources pour son action à l'échelon national et mondial,

réaffirmant à quel point il est important d'adopter au sein du Mouvement une approche cohérente et efficace en matière de coopération et de communication aux fins de la collecte de fonds, et d'engager toutes les composantes du Mouvement à aider les Sociétés nationales à renforcer encore leur capacité de mobilisation de ressources, conformément aux aspirations exprimées dans la Vision du Mouvement, adoptée par le Conseil des Délégués de 2015,

prenant note de l'étude comparative mondiale sur la collecte de fonds à laquelle ont participé des composantes du Mouvement, *reconnaissant* la concurrence accrue qui existe en matière de mobilisation de ressources à l'échelon local et mondial, et *constatant* que, si d'autres organisations augmentent leurs revenus et leurs parts de marché dans la recherche de fonds publics et privés, les données recueillies semblent indiquer que ce n'est pas le cas du Mouvement,

notant que les difficultés à mobiliser des ressources à l'échelon local et mondial ont été mises en évidence dans des résolutions adoptées par les précédents Conseils des Délégués et que, comme exposé ci-dessous, ces difficultés se sont accentuées au point d'exiger une action concrète,

prenant note de l'intérêt exprimé et des engagements pris par la communauté humanitaire dans son ensemble s'agissant d'apporter un soutien et un financement accrus aux intervenants locaux et nationaux ainsi que de renforcer et d'élargir la base de ressources destinées à l'action humanitaire,

rappelant les objectifs de la Stratégie de mobilisation de ressources à l'échelle de la Fédération – à savoir, rester en tête de la mobilisation des ressources destinées aux situations d'urgence, accroître les recettes destinées aux activités internationales et nationales conduites dans les autres situations, et renforcer les capacités de mobilisation de ressources des Sociétés nationales –, qui a été approuvée par l'Assemblée générale de la Fédération internationale en 2011 et selon laquelle les Sociétés nationales du monde entier peuvent, en travaillant ensemble, optimiser les possibilités de mobilisation de ressources de façon à servir les objectifs stratégiques de la Stratégie 2020 de la Fédération internationale,

rappelant également 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 », et sa recommandation primordiale selon laquelle « 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 »,

soulignant l'intérêt porté par les composantes du Mouvement à l'élaboration de principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement, et *rappelant* la résolution 2 du Conseil des Délégués de 2015 et le paragraphe 6 de son dispositif, qui « 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 »,

soulignant également l'importance, pour le Mouvement et ses composantes, de développer et renforcer encore leur vision commune des activités nationales et mondiales de mobilisation de ressources de façon à trouver des modèles de coopération permettant d'éviter la concurrence interne au Mouvement et à faire en sorte que le Mouvement et ses composantes puissent améliorer leur capacité de répondre à des besoins humanitaires croissants,

réaffirmant le devoir qui incombe à toutes les composantes du Mouvement de respecter en tout temps les Principes fondamentaux ainsi que les règles, règlements et politiques du Mouvement, dans le cadre de toutes leurs activités – dont la collecte de fonds –, de leurs relations avec des partenaires extérieurs et de l'utilisation ou de l'affichage de l'emblème,

ayant à l'esprit les cadres de coordination adoptés d'un commun accord par le Mouvement ainsi que les responsabilités fondamentales et les mandats statutaires et conventionnels des composantes du Mouvement, et *soulignant* l'ambition collective du Mouvement et de ses composantes de tirer pleinement parti de leur capacité de mobilisation de ressources au bénéfice des personnes et des communautés auxquelles ils s'emploient à venir en aide,

soulignant à quel point il est important que les composantes du Mouvement prennent la responsabilité de tirer pleinement parti de leur potentiel en matière de collecte de fonds et soutiennent le renforcement des capacités des Sociétés nationales, et *réaffirmant* la détermination du Mouvement à œuvrer à l'unisson pour accroître ses revenus de façon à pouvoir répondre à des besoins humanitaires croissants,

1. *adopte* les principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement (annexe 1 à la présente résolution) et les résultats attendus (annexe 2), et

encourage toutes les composantes du Mouvement à respecter ces principes dans leurs efforts individuels et collectifs de mobilisation de ressources ;

2. *invite* les Sociétés nationales, la Fédération internationale et le CICR à affirmer leur détermination individuelle et collective à lever des fonds dans le respect des principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement (cf. annexe 1) ;
3. *demande* aux Sociétés nationales, à la Fédération internationale et au CICR d'unir leurs efforts pour d'une part créer une plateforme virtuelle de collecte de fonds (cf. annexe 2), chargée notamment de recueillir et de diffuser les données relatives à la collecte de fonds ainsi que les meilleures pratiques et les possibilités de formation dans ce domaine, et d'autre part mettre en place un fonds de capitaux de démarrage pour aider les composantes du Mouvement à établir leurs priorités en matière d'investissement stratégique dans la collecte de fonds, sur la base d'une analyse approfondie des marchés et des données ;
4. *appelle* les composantes du Mouvement à faire rapport au Conseil des Délégués de 2019 sur les progrès et réalisations accomplis s'agissant de collecter des fonds conformément aux principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement, sur la création et la mise en œuvre de la plateforme virtuelle de collecte de fonds, et sur les investissements stratégiques réalisés pour développer les activités de collecte de fonds des Sociétés nationales.

ANNEXE 1**Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge****CONTEXTE**

Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Mouvement) est déterminé à prévenir et alléger en toutes circonstances les souffrances humaines. Jamais cette entreprise collective n'a été aussi importante qu'aujourd'hui. 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 les satisfaire. Nous nous devons donc, en tant que Mouvement, d'agir pour accroître nos revenus de façon à pouvoir faire face à ces besoins croissants.

VISION

Nous œuvrons ensemble, en tant que Mouvement, pour être aux avant-postes de la mobilisation de ressources à l'échelle locale et mondiale, et pour pouvoir ainsi maximiser la portée de notre action et mener à bien notre mission humanitaire, conformément aux mandats respectifs de nos composantes individuelles.

Nous plaçons l'humanité au premier plan, en levant collectivement des fonds pour pouvoir continuer à répondre aux besoins humanitaires, où qu'ils se manifestent, aujourd'hui comme demain.

Nous sommes un partenaire de choix pour ceux qui nous soutiennent, de par la pertinence et la qualité de notre action humanitaire, et de par l'excellence de nos relations avec les donateurs et de nos processus d'administration des fonds.

OBJECTIFS

Nous levons des fonds dans les buts suivants :

- être aux avant-postes de la mobilisation de ressources à l'échelle locale et mondiale pour pouvoir mener à bien notre action humanitaire ;
- mobiliser le pouvoir de l'humanité, en particulier dans les situations d'urgence, pour que nos partenaires et soutiens puissent aider ceux qui en ont le plus besoin ; et
- assurer notre pérennité financière individuelle et collective dans un esprit de solidarité et de bon partenariat, reconnaissant ainsi que le Mouvement est plus fort que la somme de ses composantes individuelles.

PRINCIPES

1. **Maximiser les revenus** : prendre, individuellement et collectivement, la responsabilité de maximiser de manière proactive les revenus destinés aux activités que le Mouvement mène à l'échelon national et mondial pour prévenir et alléger en toutes circonstances les souffrances humaines.

Ce principe engage les composantes du Mouvement à collaborer entre elles pour réaliser leur plein potentiel en termes de mobilisation de ressources et assurer ainsi la pérennité et l'exercice de leurs mandats respectifs et de celui du Mouvement, et à œuvrer ensemble pour atteindre des objectifs plus élevés lorsqu'une action conjointe permet une plus grande efficacité.

Le manque d'ambition collective du Mouvement limite sa capacité à s'imposer comme un partenaire de choix à l'échelon local et mondial. Son fort ancrage local et son envergure mondiale, combinés à la notoriété dont jouissent la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge, offrent pourtant des possibilités incomparables en termes de maximisation des fonds collectés. Nous faisons de la collecte de fonds une priorité dans le but d'avoir le plus grand impact humanitaire possible. Nous devons donc nous soutenir mutuellement dans ce domaine et permettre à chaque composante de lever des fonds pour pouvoir exercer son mandat, son rôle et ses compétences clés.

Nous reconnaissons que l'amélioration des modèles de collecte de fonds existants pourrait nous aider à atteindre nos objectifs et qu'il conviendrait d'envisager des approches nouvelles et différentes. La durabilité en matière de collecte de fonds passera par l'échange d'expériences et de connaissances, par l'établissement de partenariats à long terme et par l'innovation.

2. **Axer la collecte de fonds sur les besoins** : lever des fonds en plaçant au cœur du processus décisionnel les besoins humanitaires et la nécessité absolue d'y répondre.

Le Mouvement est déterminé à mener à bien sa mission humanitaire, qui est de prévenir et d'alléger en toutes circonstances les souffrances humaines, en venant notamment en aide aux personnes touchées par les conflits armés, les troubles intérieurs, les catastrophes naturelles et les crises sanitaires. Cet impératif doit être au cœur de toutes nos activités, y compris la collecte de fonds. Ce principe engage les composantes du Mouvement à lever proactivement des fonds pour répondre aux besoins humanitaires non couverts sur le plan national et international et pour soutenir la réponse du Mouvement à ces besoins.

La communication en matière de collecte de fonds – images et messages – doit illustrer avec précision les besoins humanitaires auxquels le Mouvement s'emploie à faire face. Elle doit également présenter le travail réalisé par le Mouvement et ses composantes en le plaçant dans le cadre de l'action menée au sein des communautés touchées, et rendre compte de la situation générale. La communication doit en tout temps respecter la dignité des personnes et des communautés touchées par des crises ou en situation de vulnérabilité, et veiller avec la plus grande attention à garantir la sécurité et la protection des populations concernées.

Ce principe implique par ailleurs que lorsque les besoins humanitaires sont pris en charge par d'autres, il peut ne pas s'avérer nécessaire ou approprié de mener des activités de collecte de fonds. Dans ces cas, la communication devrait clairement exposer la position du Mouvement en relation avec la crise ou la situation de vulnérabilité en question ainsi que l'éventuelle décision de ne pas lever de fonds.

3. **Développer les capacités** : aider les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Sociétés nationales) à développer et à diversifier leurs capacités de

collecte de fonds, et tirer parti du soutien apporté par les autres composantes du Mouvement pour renforcer la capacité des Sociétés nationales à mobiliser des ressources.

Ce principe témoigne de l'engagement collectif du Mouvement en vue de constituer un réseau de Sociétés nationales fortes et viables, qui soient capables de subvenir à leurs propres besoins et de soutenir l'action globale du Mouvement. Il reconnaît qu'un seul et même modèle de mobilisation des ressources ne peut pas convenir pour toutes les composantes et que nous devons adopter ensemble une approche systématique pour développer la capacité des Sociétés nationales à lever des fonds – en tirant parti des réseaux existants ; en encourageant le soutien entre pairs ; en mettant à profit toute l'étendue de nos connaissances, de notre expérience et de notre savoir-faire ; et en nous appuyant sur des ressources externes et sur de bonnes pratiques.

En 2011, l'Assemblée générale de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) a approuvé la toute première stratégie de mobilisation de ressources à l'échelle de la Fédération. Ses principaux objectifs stratégiques restent pertinents et valables, en particulier en ce qui concerne le renforcement de la capacité des Sociétés nationales à mobiliser des ressources. C'est dans cet esprit, et en reconnaissant l'excellent travail accompli pour développer les capacités des Sociétés nationales dans ce domaine, que nous souscrivons à ce principe.

Par ailleurs, ce principe s'inscrit dans un changement de paradigme plus vaste en matière de financement de l'action humanitaire, selon lequel les ressources financières devraient être plus flexibles, efficaces, transparentes et efficaces. Les organisations humanitaires devraient s'efforcer de soutenir et renforcer l'action locale et les acteurs locaux. En bâtissant des Sociétés nationales fortes, dotées de bases de ressources nationales durables, le Mouvement s'en trouvera à son tour renforcé et son action humanitaire gagnera en efficacité.

La mobilisation de ressources joue un rôle important dans le développement organisationnel de toutes les composantes du Mouvement. Elle contribue en particulier à assurer la pérennité des Sociétés nationales et réduit leur dépendance vis-à-vis d'un petit nombre de partenaires ou de bailleurs de fonds. Elle contribue aussi à la création de groupements au sein des communautés, qui peuvent soutenir les Sociétés nationales et les aider à étendre et développer leurs services humanitaires.

- 4. Investir dans la croissance :** recenser les possibilités de croissance qui contribuent à assurer la pérennité financière des différentes composantes du Mouvement et à renforcer leur capacité à s'acquitter efficacement de leur mission ; et s'efforcer d'investir dans le développement des activités de collecte de fonds, en fondant les décisions sur des données et des analyses probantes.

Ce principe engage les dirigeants des composantes du Mouvement à faire de la collecte de fonds une priorité en vue d'atteindre leurs objectifs humanitaires, tant à l'échelle locale que mondiale. Pour cela, des investissements sont nécessaires.

Pour prendre des décisions d'investissement judicieuses, il faut une bonne compréhension du positionnement en termes de mobilisation de ressources au niveau national et de la manière dont ce positionnement influe sur la situation globale. Si les composantes du Mouvement veulent assurer leur santé financière et leur capacité à faire face à des besoins humanitaires croissants, il est essentiel qu'elles se dotent d'une base de ressources durable, diversifiée et croissante.

Pour bien comprendre les marchés sur lesquels elles lèvent des fonds, la base de ressources dont elles disposent et les possibilités qui s'offrent à elles d'investir pour croître individuellement et collectivement, les composantes du Mouvement ont besoin de données

financières complètes et fiables pour analyse et comparaison. Le Mouvement devrait aussi utiliser d'autres organisations comme base de comparaison pour déterminer où il serait le plus judicieux pour ses composantes d'investir.

Investir dans la croissance est souvent une décision stratégique difficile. Les fonds disponibles sont la plupart du temps alloués à la mise en place de services, projets et programmes vitaux destinés à aider des personnes et communautés vulnérables. Toutefois, la pratique montre que les composantes du Mouvement qui se dotent d'une stratégie d'investissement clairement définie pour développer leurs activités de collecte de fonds ont de bien meilleures chances de devenir des organisations plus fortes, plus viables et avec plus de ressources pour mener à bien leur action humanitaire sur le long terme.

- 5. Collaborer dans un esprit de solidarité et de bon partenariat :** adopter une approche collaborative et coordonnée fondée sur la confiance, le respect mutuel et la solidarité entre les composantes du Mouvement, en évitant toute forme de concurrence et en prenant appui sur nos mandats, rôles clés et points forts respectifs.

Ce principe reconnaît que le potentiel du Mouvement en matière de mobilisation de ressources dépend de la capacité de ses composantes à travailler ensemble dans un esprit de bon partenariat, en prenant appui sur leurs mandats, rôles clés et points forts respectifs. Le Mouvement tout entier a pour raison d'être de prévenir et d'alléger les souffrances humaines en toutes circonstances, et c'est autour de cette mission clairement définie que doit se construire l'approche en matière de mobilisation de ressources à l'échelle locale et mondiale.

Les composantes du Mouvement devraient tirer parti de leur position unique et privilégiée en matière de mobilisation de ressources pour progresser dans la réalisation de leur mission, en cherchant des moyens de soutenir et promouvoir mutuellement leur réussite. En offrant aux donateurs des possibilités de s'engager financièrement indépendamment du lieu où ils se trouvent, en permettant aux personnes de faire un geste d'humanité par le biais d'un don, et en coordonnant leurs activités pour éviter toute concurrence, les composantes du Mouvement contribuent à rendre cette expérience positive pour les donateurs et les partenaires, quelle que soit leur relation avec le Mouvement.

- 6. Financer notre mission :** reconnaître que les Sociétés nationales ont la primauté en matière de collecte de fonds sur leurs marchés respectifs pour financer leurs propres activités, tout en rappelant qu'il leur incombe de maximiser les revenus destinés à la mission humanitaire du Mouvement.

Chaque composante du Mouvement devrait pouvoir lever ou recevoir des ressources suffisantes pour s'acquitter de son mandat humanitaire, de ses rôles clés et de ses responsabilités, et devrait soutenir les efforts déployés dans ce même but par les autres composantes du Mouvement.

En tant qu'auxiliaires des pouvoirs publics dans le domaine humanitaire, les Sociétés nationales ont un statut et un rôle distincts. Elles doivent en outre être prêtes à répondre à d'autres besoins humanitaires, si nécessaire.

Les Sociétés nationales devraient prendre des mesures proactives pour tirer pleinement parti de leur potentiel de collecte de fonds lorsque des possibilités se présentent. Il est essentiel qu'elles soient des organisations fortes, capables et désireuses de lever des fonds sur leurs marchés respectifs pour leurs propres activités et pour celles d'autres composantes du Mouvement.

Dans les situations où une composante du Mouvement ne peut pas lever de fonds pour quelque raison que ce soit, nous envisageons ensemble de mettre en œuvre d'autres

approches ou de permettre à d'autres composantes d'établir des relations avec les donateurs, en tenant dûment compte des besoins humanitaires et de l'intention des donateurs.

7. **Dialoguer avec les États** : reconnaître l'importance stratégique, pour toutes les composantes du Mouvement, de mener un dialogue coordonné avec les États aux fins d'obtenir soutien et ressources pour exercer leur mandat humanitaire, leurs rôles spécifiques et leurs compétences clés ; et encourager toutes les Sociétés nationales à gérer leur relation avec le gouvernement de leur pays pour le bien de l'ensemble du Mouvement.

En vertu des Statuts du Mouvement, les États sont tenus de « sout[enir], chaque fois que possible, l'action des composantes du Mouvement¹ ».

L'un des rôles primordiaux des Sociétés nationales est donc d'établir une relation avec le gouvernement de leur pays et de la gérer de manière à obtenir des ressources régulières sur le long terme pour leur action humanitaire – y compris, mais sans se limiter à cela, les activités qu'elles mènent dans le cadre de leur rôle d'auxiliaires des pouvoirs publics dans le domaine humanitaire – ainsi que pour la Fédération internationale et le Comité international de la Croix-Rouge (CICR). Chaque fois que se présente la possibilité de collaborer avec des États, les composantes du Mouvement s'efforcent de coordonner leurs efforts pour obtenir un maximum de fonds au profit de tous.

Les engagements que les États ont pris pour soutenir le Mouvement vont au-delà de leurs Sociétés nationales respectives. Ils se sont engagés en particulier, au travers de résolutions spécifiques adoptées par la Conférence internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge², à fournir au CICR, par des contributions spéciales régulières, les moyens de s'acquitter des rôles et du mandat qui sont les siens en vertu des Conventions de Genève de 1949 et des Statuts du Mouvement. Le CICR est tenu de soumettre ses appels de fonds aux gouvernements et de négocier les contributions de ces derniers. La présence à ces négociations de la Société nationale du pays concerné dépend de l'accord passé entre le gouvernement, le CICR et la Société nationale en question.

8. **Positionner notre marque** : lever des fonds en tout temps de façon à favoriser la création de groupements de soutien, renforçant ainsi la visibilité et les marques individuelles des composantes du Mouvement et du Mouvement dans son ensemble.

Sur les thèmes de portée ou d'intérêt mondial, le Mouvement fait en sorte d'examiner la relation qui existe entre la mobilisation de ressources, d'une part, et l'interaction avec le grand public, la diffusion de messages à l'échelle planétaire, la sensibilisation et la diplomatie humanitaire, d'autre part.

Chaque composante du Mouvement s'engage à lever des fonds en veillant à promouvoir une image positive et à tenir compte de l'impact que ses activités de collecte de fonds ont sur sa marque et sa réputation, sur celles des autres composantes du Mouvement et sur celles du Mouvement dans son ensemble. En s'engageant à se soutenir mutuellement pour se positionner favorablement à travers la collecte de fonds, les composantes du Mouvement contribuent à préserver leur réputation et leur marque, permettant ainsi au Mouvement de mener à bien sa mission humanitaire.

Dans les situations humanitaires où il doit parler d'une seule voix, le Mouvement devrait coordonner ses efforts afin de donner concrètement à ceux qui le soutiennent sur le marché local et mondial la possibilité de faire un don pour soutenir son action.

¹ Statuts du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, article 2, paragraphe 3.

² XXV^e Conférence internationale de la Croix-Rouge, résolution 25, « Financement du CICR par les gouvernements », Genève, 1986.

9. **Adopter une approche fondée sur des principes** : adopter, en matière de collecte de fonds, une approche éthique et fondée sur des principes, qui respecte en toutes circonstances la législation en vigueur et soit conforme aux Principes fondamentaux ainsi qu'au cadre politique et réglementaire convenu au sein du Mouvement.

Les composantes réaffirment leur engagement à respecter les Principes fondamentaux du Mouvement et le cadre politique et réglementaire du Mouvement dans toutes leurs activités de mobilisation de ressources, cela dans le but de protéger les emblèmes, la réputation et les marques du Mouvement et de ses composantes. Les composantes du Mouvement sont en particulier tenues de respecter en tout temps :

- les Principes fondamentaux ;
- les normes et règles établies d'un commun accord sur l'utilisation des emblèmes et de leurs dénominations ainsi que des différents logos, découlant des Conventions de Genève de 1949 et de leurs Protocoles additionnels, du Règlement de 1991 sur l'usage de l'emblème de la croix rouge ou du croissant rouge par les Sociétés nationales, et de la législation nationale applicable ;
- les législations nationales, supranationales et internationales applicables ;
- les autres règles et politiques pertinentes du Mouvement, notamment la Politique du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge relative aux partenariats avec le secteur des entreprises (2005)³, qui vise à empêcher que les composantes du Mouvement établissent des partenariats ou reçoivent des contributions d'entreprises ou d'organisations qui exercent des activités en contradiction avec les Principes fondamentaux, la mission et/ou les objectifs du Mouvement ;
- les normes reconnues en matière de protection des données.

Les composantes du Mouvement devraient également veiller à ne pas entreprendre des activités de collecte de fonds – ni solliciter ou recevoir des fonds – qui risqueraient de gravement entacher leur réputation ou de nuire à leurs finances. Enfin, et à la lumière de ce qui précède, toutes les composantes du Mouvement devraient prendre dûment en considération la possibilité de mettre en place les règles et procédures nécessaires, notamment des mécanismes de contrôle appropriés, pour faire en sorte que les activités de collecte de fonds soient menées en tout temps dans le respect des principes et de l'éthique.

10. **Rendre des comptes** : lever des ressources et les utiliser en veillant à respecter l'intention des donateurs et en faisant preuve de transparence et de redevabilité envers les personnes et les communautés que nous servons, envers nos donateurs et envers le Mouvement dans son ensemble.

Pour continuer à être des partenaires de choix pour les donateurs et à bénéficier de leur fidélité, il est essentiel que les composantes du Mouvement démontrent leur capacité à utiliser les fonds de manière optimale et fassent preuve de transparence et de redevabilité envers les donateurs et les communautés qu'elles servent, dans le respect des législations nationales, supranationales et internationales applicables et des exigences réglementaires en vigueur. Ce point est de la plus haute importance au vu de la concurrence toujours plus vive qui existe à l'échelon local et mondial dans le secteur de la collecte de fonds.

Indépendamment du type de partenariat (qu'il soit conclu avec le secteur privé ou un pays donateur), la décision d'un partenaire de soutenir le Mouvement ou l'une de ses composantes

³ Conseil des Délégués, résolution 10, « La politique du Mouvement relative aux partenariats avec le secteur des entreprises », Séoul, 2005.

doit être considérée comme un signe de la confiance qu'il place dans notre capacité à remplir notre mission.

Les intérêts des donateurs occupent une place centrale dans ce contexte. Les contributions ne peuvent donc être utilisées que conformément aux conditions établies par les donateurs. Les composantes du Mouvement doivent pouvoir rendre compte de l'utilisation qui a été faite des fonds reçus. Dans de nombreux pays, la législation impose par ailleurs que les fonds levés dans un but spécifique soient effectivement utilisés à cette fin. Une communication claire sur le(s) but(s) de leurs activités de collecte de fonds peut aider les composantes du Mouvement à assurer la transparence et la redevabilité nécessaires envers les donateurs, les communautés qu'elles servent et le Mouvement dans son ensemble.

ANNEXE 2**Résultats attendus – Transformer le processus de collecte de fonds**

CONTEXTE.....	12
ALIGNEMENT STRATÉGIQUE.....	13
BESOINS OPÉRATIONNELS ET SITUATION ACTUELLE.....	14
ANALYSE EXTERNE.....	15
APERÇU, OBJECTIFS ET AVANTAGES DU PROGRAMME.....	16
STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET DE GESTION.....	21
RÉCAPITULATIF ET CALENDRIER.....	22

CONTEXTE

Le présent document a pour objet de proposer des initiatives qui, sur une période de trois ans, établiront un cadre permettant de transformer la façon dont le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Mouvement) appréhende la collecte de fonds – compréhension du processus, investissements et coordination des activités – et d'améliorer les résultats qu'il obtient en la matière. Ces initiatives sont destinées à compléter les activités que les composantes du Mouvement mènent actuellement en faveur du développement des capacités et des activités de collecte de fonds.

Le 7 décembre 2015, le Conseil des Délégués a adopté le logo du Mouvement (CD/15/R2). La même résolution a confié au Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et à la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) le mandat et la responsabilité d'engager, avec les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Sociétés nationales), un processus participatif en vue d'élaborer des principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement et de les présenter au Conseil des Délégués de 2017 :

Le Conseil des Délégués (...) *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.

Un groupe de référence, composé de dirigeants de Sociétés nationales et présidé par le CICR et la Fédération internationale, a estimé qu'en sus des principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement, plusieurs résultats clés devaient être définis pour soutenir le Mouvement dans la réalisation de sa mission, appuyer la mise en œuvre des principes et « tirer pleinement parti de la capacité du Mouvement à lever des fonds, dans un esprit de collaboration et de bon partenariat ». Ces résultats attendus comprennent notamment :

- la mise en place d'une plateforme virtuelle de collecte de fonds dans le but de coordonner les initiatives décrites ci-après ainsi que les 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 ;
- la création d'un fonds d'investissement destiné à soutenir la croissance et le développement des activités de collecte de fonds ;
- l'amélioration de l'accès du Mouvement à des données fiables en matière de collecte de fonds et de leur analyse, pour étayer la prise de décisions stratégiques relatives à la mobilisation de ressources.

Le présent document décrit les raisons, notamment financières, qui justifient de consacrer des fonds et des ressources suffisantes à l'établissement d'un cadre visant à traduire dans la pratique la vision et les principes relatifs à la mobilisation de ressources.

Le Mouvement **vis** un investissement de **8,3 millions de francs suisses sur trois ans** dans le programme de travail proposé ; ce montant comprend les coûts du démarrage, de la dotation en personnel et des investissements initiaux pour la création du cadre. L'objectif pour les composantes du Mouvement est de parvenir ensemble à une plus grande viabilité

financière au moyen d'investissements : viabilité des Sociétés nationales grâce au renforcement de leur capacité à lever des fonds, et viabilité du Mouvement dans son ensemble, grâce au développement de son portefeuille pour la mobilisation de ressources.

ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

Comme prescrit par le Conseil des Délégués en 2015, un groupe de référence composé de dirigeants de 34 Sociétés nationales, du CICR et de la Fédération internationale a élaboré une vision et des principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement. La vision engage les composantes à œuvrer ensemble pour se placer aux avant-postes de la mobilisation de ressources à l'échelle locale et mondiale, afin de permettre au Mouvement de maximiser la portée de son action ; de mener à bien son action humanitaire ; et d'être un partenaire de choix pour ceux qui le soutiennent grâce à l'excellence de ses relations avec les donateurs et de ses processus d'administration des fonds. Le programme de travail vise les objectifs suivants :

- placer le Mouvement aux avant-postes de la mobilisation de ressources à l'échelle locale et mondiale pour pouvoir mener à bien son action humanitaire ;
- mobiliser le pouvoir de l'humanité, en particulier dans les situations d'urgence, pour que nos partenaires et soutiens puissent aider ceux qui en ont le plus besoin ;
- 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 relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement doivent reposer sur un cadre centré sur les actions suivantes : aider les Sociétés nationales à développer la collecte de fonds, coordonner nos activités pour éviter toute concurrence interne, œuvrer ensemble pour réaliser notre plein potentiel dans un esprit de solidarité et de bon partenariat, et effectuer des investissements dans la collecte de fonds basés sur des données fiables et une bonne connaissance des marchés, tout en adoptant, en matière de collecte de fonds, une approche éthique et fondée sur des principes.

La vision, les objectifs et les principes visent tous à compléter la Stratégie de mobilisation de ressources à l'échelle de la Fédération, qui a été approuvée par l'Assemblée générale en 2011. Cette stratégie met l'accent sur les trois objectifs suivants : rester en tête de la collecte de fonds destinés aux situations d'urgence, accroître les revenus destinés aux activités nationales et internationales conduites dans les autres situations, et renforcer la capacité des Sociétés nationales à lever des fonds.

Les résultats attendus, notamment la plateforme virtuelle de collecte de fonds et les initiatives relatives à l'investissement dans la collecte de fonds, sont destinés à compléter les efforts conjoints de la Fédération internationale, du CICR et des Sociétés nationales visant à mettre au point le concept du 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 et 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.

BESOINS OPÉRATIONNELS ET SITUATION ACTUELLE

Le Mouvement est déterminé à prévenir et alléger en toutes circonstances les souffrances humaines et à venir en aide aux personnes confrontées à une catastrophe, un conflit armé ou une crise sanitaire ou sociale. Jamais cette entreprise collective n'a été aussi importante qu'aujourd'hui. 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 disponibles⁴. Nous avons l'obligation morale de tirer le meilleur parti de notre potentiel de collecte de fonds, individuellement et collectivement, afin de répondre à ces besoins. Et pourtant, nous ne parvenons pas, en tant que Mouvement, à accroître nos revenus dans une mesure suffisante.

De plus, nous « laissons de l'argent sur la table » et perdons des parts de marché au profit d'autres organisations nationales et internationales faute d'une vision commune de nos ambitions en matière de mobilisation de ressources. Souvent, nous n'investissons pas là où des possibilités de croissance existent (marchés, technologies ou produits spécifiques). C'est pourquoi nous nous devons, en tant que Mouvement, d'agir pour accroître nos revenus.

Au sein du Mouvement, seules les données relatives aux fonds collectés par le CICR, la Fédération internationale et 16 Sociétés nationales sont recueillies et analysées chaque année dans le cadre de l'étude comparative mondiale visant les organisations non gouvernementales (ONG) internationales. 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 fondamentaux :

- faute de données suffisantes, le Mouvement n'est pas en mesure de bien comprendre où il se situe sur le marché de la collecte de fonds ;
- 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 ;
- par rapport aux ONG internationales, le Mouvement perd de ses parts de marché, qui sont passées de 22 % en 2011 à 18 % en 2015.

De nombreuses Sociétés nationales sont fortes et financièrement stables ou ont pris et continuent de prendre d'importantes mesures pour renforcer leurs capacités de financement stratégique. Mais d'autres ont du mal à répondre aux besoins humanitaires en raison de leur faible capacité à mobiliser durablement des ressources. Des lacunes systémiques dans le domaine de la mobilisation de ressources ont été constatées dans la majorité des 90 Sociétés nationales qui ont participé au processus ECCO de la Fédération internationale (auto-évaluation et certification des capacités organisationnelles).

⁴ 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.

Quatre-vingt-treize Sociétés nationales (49 % du réseau) ont répondu à un sondage en ligne dans le cadre des recherches menées aux fins de l'élaboration des principes et des résultats attendus relatifs à la mobilisation de ressources. Les Sociétés nationales ont été invitées à choisir, parmi huit causes possibles, celles qui pourraient selon elles expliquer la tendance à la baisse du financement dans leur pays. Les causes les plus souvent citées étaient le manque d'investissement dans la collecte de fonds (53 %, soit 49 Sociétés nationales), suivie de la baisse du soutien financier des partenaires (49 %, soit 46 Sociétés nationales) et des ressources trop limitées pour pouvoir recourir à des spécialistes de la collecte de fonds ou un accès limité à ces professionnels (47 %, soit 44 Sociétés nationales).

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. Cinquante-trois Sociétés nationales ont répondu par l'affirmative, ce qui laisse penser que 37 Sociétés nationales supplémentaires pourraient participer chaque année aux activités de collecte et d'analyse comparative de données menées par le Mouvement. Les 40 Sociétés nationales ayant répondu négativement ont invoqué plusieurs raisons et suggéré ce qui pourrait les aider à le faire. Bon nombre d'entre elles ont d'ailleurs donné plusieurs réponses. La plus fréquente était le manque de capacités ou de ressources, raison citée par 26 Sociétés nationales : « Notre capacité en la matière est limitée. Nous pourrions avoir besoin de soutien dans ce domaine (renforcement des capacités de collecte de fonds) » ; « Faiblesse de la base de données et du système de gestion de l'information ». Les Sociétés nationales devaient aussi indiquer si elles souhaiteraient bénéficier d'un investissement financier pour développer leurs activités de collecte de fonds, et 81 % d'entre elles ont répondu par l'affirmative. En outre, 65 % des Sociétés nationales ont fait savoir qu'elles seraient disposées à ce que leur personnel consacre du temps à une plateforme virtuelle de collecte de fonds, et 18 % seraient prêtes à y contribuer financièrement.

ANALYSE EXTERNE

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, représentant 15 ONG internationales et des institutions des Nations Unies (Amnesty International, Save the Children, Oxfam, UNICEF, HCR, par exemple), montre que les organisations qui réalisent des investissements coordonnés à long terme sur des marchés stratégiques enregistrent 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 intergouvernementales et les ONG internationales qui obtiennent de bons résultats en la matière reconnaissent l'importance des fonds d'investissement pour stimuler la croissance des revenus. 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 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.

APERÇU, OBJECTIFS ET AVANTAGES DU PROGRAMME

Anticipant l'adoption des principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement, le CICR, la Fédération internationale et le groupe de référence proposent trois initiatives qui devraient être dès à présent érigées en priorités : création d'une plateforme virtuelle de collecte de fonds, collecte et analyse de données sur la collecte de fonds, et mise en place d'un fonds d'investissement destiné à mobiliser des ressources de manière plus efficace à l'échelon local et mondial.

L'objectif du programme est de proposer des initiatives qui, sur une période de trois ans, établiront un cadre permettant de transformer la façon dont le Mouvement appréhende la collecte de fonds – compréhension du processus, investissements et coordination des activités – et d'améliorer les résultats qu'il obtient en la matière. Le programme comporte trois initiatives distinctes décrites ci-après.

1. Plateforme virtuelle de collecte de fonds

Le champ d'activité, la structure et les modalités de fonctionnement de la plateforme virtuelle de collecte de fonds seront établis après l'adoption, comme attendu, de la résolution sur les principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement par le Conseil des Délégués de 2017, et feront l'objet de vastes consultations auprès des composantes du Mouvement. La plateforme virtuelle de collecte de fonds proposée servira de base pour atteindre l'excellence en matière de collecte de fonds, accéder à l'information sur les marchés, examiner collectivement les possibilités de partenariats à l'échelle mondiale et appuyer l'élaboration de stratégies visant à mettre en commun les meilleures pratiques et à coordonner l'apprentissage organisationnel. Elle constituera aussi une ressource à laquelle les composantes du Mouvement pourront contribuer et dont elles pourront obtenir un soutien pour atteindre leurs objectifs organisationnels dans le cadre de stratégies individuelles et collectives

de mobilisation de ressources. La plateforme virtuelle de collecte de fonds n'a pas elle-même vocation à lever des fonds.

La plateforme virtuelle de collecte de fonds sera mise en place en deux phases, l'architecture de base étant établie au cours de la phase 1. Cette phase pourra commencer en janvier 2018 une fois que le Conseil des Délégués aura adopté la résolution sur la mobilisation de ressources. Une petite équipe virtuelle de coordination et de soutien à la mobilisation de ressources sera constituée pour 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 de données sera créé pour centraliser des produits, programmes de collecte de fonds et 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. Il y a lieu de noter que les budgets prévus pour le démarrage et le développement initial de ces activités sont faibles par rapport à ceux alloués par d'autres réseaux humanitaires. Il faudrait réexaminer ces budgets chaque année pour s'assurer que l'exécution du programme se déroule bien et faciliter le renforcement des activités ayant enregistré de bons résultats. Il est prévu de rechercher des investissements externes durant les deuxième et troisième années pour faire en sorte que ce programme, qui comprend la plateforme et le fonds d'investissement pour la collecte de fonds, soit en grande partie autofinancé (c'est-à-dire financé par des donateurs) sur le long terme.

Les Sociétés nationales pourront contribuer à la viabilité de la plateforme en versant des fonds et/ou en offrant les services d'« experts volontaires » pour travailler avec une petite équipe de collaborateurs ; il s'agit de « Sociétés nationales donatrices ». D'autres Sociétés nationales s'appuieront sur les trois composantes de la plateforme, étant entendu qu'elles partageront tout ce qu'elles apprendront ; ce sont des « Sociétés nationales bénéficiaires ». Dans certains cas, la contribution sera à sens unique (par exemple, renforcement des capacités d'une Société nationale partenaire). Mais des Sociétés nationales donatrices pourront aussi être bénéficiaires (par exemple si une Société nationale européenne participe à la conférence International Fundraising Skillshare). Une solution technologique sera mise au point pour que les activités de la plateforme puissent, chaque fois que cela est possible, se dérouler à distance plutôt qu'en face à face. Il sera attendu des Sociétés nationales donatrices qu'elles budgétisent leur contribution à la plateforme soit en plus, soit en remplacement des activités de renforcement des capacités qu'elles mènent habituellement dans le cadre de leur soutien aux objectifs du Mouvement.

L'équipe de coordination et de soutien à la mobilisation de ressources pourra s'appuyer sur les meilleurs talents en matière de collecte de fonds. Au début, elle devrait compter six ou sept membres du personnel, dont un-e chef-fe d'équipe. La plateforme devrait disposer d'une expertise professionnelle dans les domaines suivants : dons individuels, collecte de fonds auprès d'entreprises, de fonds fiduciaires, de fondations, de gouvernements, gestion des données et soutien. À la fin de la deuxième année, il sera procédé à une évaluation de l'équipe.

La plateforme vise les principaux objectifs suivants :

- superviser les données et projets d'investissement ;
- mettre en commun les meilleures pratiques dans le domaine de la collecte de fonds et offrir un accès aux outils et à l'expertise en la matière ;

- coordonner la formation et le renforcement des capacités en matière de collecte de fonds à l'échelle mondiale grâce à une plateforme informatique accessible dans le monde entier, et soutenir les ateliers régionaux et mondiaux ainsi que les événements organisés dans le cadre de Skillshare.

Les investissements dans ce projet devraient procurer les avantages suivants :

- l'accès à un dispositif faisant fonction de guichet unique destiné à accroître l'efficacité du Mouvement en matière de collecte de fonds, tout en mobilisant l'expertise existant au sein du Mouvement et sa capacité collective à mener à bien les programmes de travail (avec une équipe de base restreinte) ;
- une meilleure visibilité de l'expertise disponible au sein du Mouvement en matière de collecte de fonds, ce qui favorisera le transfert de compétences et le perfectionnement des responsables de la collecte de fonds au sein du Mouvement ;
- une petite équipe d'experts de la collecte de fonds se consacrant à l'élaboration et à la promotion d'une vision de la collecte de fonds pour l'ensemble du Mouvement, afin d'aider toutes les composantes à saisir les occasions et à surmonter les difficultés qui se présentent dans leur environnement externe, ainsi qu'à réagir de manière plus efficace et concertée aux tendances dans le domaine de la collecte de fonds.

2. Collecte et analyse de données

La plateforme virtuelle servira aussi de dépôt pour la centralisation des données relatives à la collecte de fonds issues de l'ensemble du Mouvement. Ces données constitueront une base pour la prise de décisions stratégiques fondées sur des éléments probants et analytiques. Elles 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 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 de la manière suivante : secteur public, secteur privé, gouvernements, autres composantes du Mouvement, ventes (biens/produits commerciaux), ventes (services/activités de bienfaisance). Ces données devront faire l'objet d'un suivi pendant au moins trois ans pour que l'analyse soit probante. Outre les données minimales sur les revenus et les dépenses, un système à plusieurs niveaux sera créé pour recueillir et analyser d'autres données : par exemple « A » pour niveau avancé, « B » pour niveau intermédiaire et « C » pour niveau de base.

Actuellement, le Mouvement ne recueille chaque année que les données relatives aux fonds collectés par le CICR, la Fédération internationale et 16 Sociétés nationales. Ces entités ont annoncé des revenus totaux de 5 milliards de dollars US en 2015. Il ressort de l'analyse que le taux composé de croissance annuelle du Mouvement s'élevait à 2 % et que sa part de marché avait baissé, passant de 22 % en 2011 à 18 % en 2015. Ces quelques éléments, quoique limités, laissent penser que le Mouvement est relativement peu compétitif par rapport à d'autres organisations internationales (organisations gouvernementales et non gouvernementales ou institutions des Nations Unies), elles-mêmes engagées dans des programmes de levée de fonds.

Comme l'a montré l'étude comparative entre pairs visant les organisations intergouvernementales et ONG internationales, plusieurs de ces organisations sont parvenues à accroître globalement les contributions volontaires grâce à un investissement stratégique dans les « marchés » de collecte de fonds. Par exemple, en Corée du Sud, le HCR a investi dans la collecte de fonds en face à face, et les revenus qu'il tire de cette source ont augmenté de 100 % en cinq ans. Désormais, les collectes de fonds en face à face lui rapportent davantage que le soutien financier du gouvernement coréen.

Le projet de collecte et d'analyse de données vise les objectifs suivants :

- établir une base de référence des résultats du Mouvement en matière de collecte de fonds en augmentant le nombre de Sociétés nationales qui participent à l'étude comparative mondiale, l'objectif étant de passer de 16 à 40 Sociétés nationales durant la première année et de progresser régulièrement jusqu'à atteindre plus de 50 % du réseau (soit 95 Sociétés nationales) d'ici 2020 ;
- utiliser les données pour faire rapport chaque année sur les progrès relatifs de la collecte de fonds pour l'ensemble du Mouvement sur la base d'éléments de comparaison externes ;
- identifier les possibilités d'investissements stratégiques pour accroître les fonds collectés ou préserver la part de marché du Mouvement à la fois aux niveaux local et international.

Les investissements dans ce projet devraient procurer les avantages suivants :

- un meilleur accès de l'ensemble du Mouvement (dirigeants de toutes les composantes) aux statistiques sur la collecte de fonds par le Mouvement et aux résultats annuels comparés ;
- une capacité accrue à effectuer des investissements fondés sur des données probantes dans le domaine de la collecte de fonds, ce qui permettra d'élaborer des stratégies spécifiques de développement des marchés, de croissance et d'atténuation de la concurrence ;
- une attention prioritaire accordée à la transparence des données internes et au développement stratégique, ce qui, à son tour, facilitera la promotion d'une culture de la collaboration en matière de collecte de fonds au sein du Mouvement et l'ouverture de nouvelles possibilités de financement auprès de donateurs qui, pour l'instant, renoncent à travailler avec le Mouvement en raison de sa dimension transfrontalière « trop complexe ».

3. Investissement dans la collecte de fonds

Comme pour la plateforme virtuelle de collecte de fonds, le champ d'activité, la structure et les modalités de fonctionnement du fonds d'investissement seront établis après l'adoption, comme attendu, de la résolution sur les principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement par le Conseil des Délégués de 2017, et feront l'objet de vastes consultations auprès des composantes du Mouvement. Il est prévu que la plateforme virtuelle de collecte de fonds coordonne l'ensemble des activités d'investissement dans la collecte de fonds et travaille avec certaines Sociétés nationales pour identifier leur potentiel en la matière. La plateforme mènera des études de faisabilité pour évaluer et hiérarchiser les investissements. Elle appuiera aussi la mise à l'essai et le déploiement d'activités qui ont prouvé leur capacité à créer des sources de revenus durables et multiples d'un montant de plusieurs millions de dollars. Les activités liées au fonds d'investissement sont destinées à compléter les contributions précieuses que les composantes du Mouvement apportent

actuellement au renforcement de la capacité des Sociétés nationales à mobiliser des ressources. En outre, les méthodes d'investissement dans la collecte de fonds devront être rigoureusement alignées sur celles qui sont en train d'être mises en place aux fins du développement organisationnel au sens large (p. ex. dans le cadre du futur fonds d'investissement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge).

L'objectif principal du fonds sera d'aider les Sociétés nationales à renforcer leurs capacités de sorte qu'elles soient en mesure de mobiliser par elles-mêmes les ressources dont elles ont besoin. 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 mécanismes de contrôle du fonds devraient être arrêtés au premier semestre de 2018 – ils constitueront un indicateur de performance clé du projet pour cette période. Le ou la responsable du projet de fonds aura un rôle central à jouer dans l'identification, la définition, la hiérarchisation et l'expérimentation des possibilités d'investissement avec les Sociétés nationales. Les possibilités seront identifiées en amont et en aval au moyen de recherches et d'analyses, et en sollicitant la participation des Sociétés nationales.

La viabilité des propositions sera évaluée en fonction de critères de suivi fiables, notamment : le potentiel de collecte de fonds, la complexité, l'opportunité, le financement/personnel nécessaire, les exemples externes de réussite et la structure de soutien au sein de la Société nationale. Le mandat sera défini d'un commun accord et le financement recherché et trouvé.

Le cas échéant, un projet pilote, un prototype ou un test sera réalisé, et le budget, le plan du projet, le calendrier, les besoins en personnel et les indicateurs de performance clés seront arrêtés. Les processus de suivi et d'évaluation, de proposition ou de résiliation seront établis, et le financement et le personnel seront engagés – ce qui sera possible à titre gracieux à partir de la plateforme. Le déploiement de ces activités devra être validé, puisqu'elles exigeront des investissements importants fondés sur des résultats financiers avérés. Après la période initiale durant laquelle le financement proviendra des Sociétés nationales, du CICR et de la Fédération internationale, l'objectif sera d'obtenir des fonds de donateurs externes pour financer la plupart des investissements, sous forme soit de subventions renouvelables dans le cadre du fonds d'investissement, soit de prêts à des conditions avantageuses.

Le fonds d'investissement pour la collecte de fonds vise les objectifs suivants :

- investir dans le renforcement des capacités de collecte de fonds des Sociétés nationales, par exemple en soutenant les Sociétés nationales qui opèrent sur des marchés de collecte de fonds émergents et commencent tout juste à lever des fonds, ou en finançant celles qui évoluent sur des marchés parvenus à maturité pour les aider à trouver de nouvelles sources de revenus ;
- parvenir à accroître les fonds collectés aux niveaux national et international ;
- financer des activités susceptibles de générer des revenus supplémentaires pour l'action du Mouvement en lançant des appels internationaux et en promouvant des relations avec les donateurs qui transcendent les frontières.

Les investissements dans ce projet devraient procurer les avantages suivants :

- une augmentation des fonds pour les Sociétés nationales ;

- un renforcement de la capacité des Sociétés nationales à collecter des fonds, et, partant, à assurer leur viabilité financière, leur indépendance et leur croissance sur le long terme ;
- la mise en place d'un mécanisme à l'échelle du Mouvement qui aide les Sociétés nationales et le Mouvement dans son ensemble à réaliser leur potentiel sur des marchés spécifiques et avec des segments de donateurs spécifiques ;
- des activités de collecte de fonds qui transcendent les frontières, et l'internationalisation des relations avec les donateurs.

STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET DE GESTION

La structure de gouvernance et les modalités de fonctionnement de la plateforme virtuelle de collecte de fonds seront définies et fixées après l'adoption, comme attendu, de la résolution sur les principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement, et feront l'objet de vastes consultations auprès des composantes du Mouvement. À court terme, le processus de consultation et de délimitation du champ d'activité de la plateforme virtuelle et du fonds d'investissement sera conduit par un directeur expérimenté de la collecte de fonds issu d'une Société nationale, aidé d'une équipe de consultants spécialisés. Ces professionnels rendront compte à un comité composé de dirigeants du CICR, de la Fédération internationale et de Sociétés nationales. En outre, les modalités de gouvernance et de gestion du fonds d'investissement devront être alignées sur celles prévues dans le cadre des initiatives d'investissement déjà engagées par les Sociétés nationales, notamment en vue de la création du fonds d'investissement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

BUDGET ESTIMÉ

Le budget indiqué dans le tableau ci-dessous est spéculatif et se fonde sur des estimations prudentes prenant pour base les modèles et niveaux d'investissement mis en place par d'autres organisations internationales (gouvernementales ou non). Les modalités de fonctionnement, budgets et coûts seront établis dans le détail après l'adoption, comme attendu, de la résolution sur les principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement par le Conseil des Délégués de 2017. L'investissement total sur trois ans est estimé à 8,3 millions de francs suisses, avec un investissement initial de démarrage de 1,7 million de francs la première année. L'augmentation, en 2019 et 2020, des dépenses de personnel pour la plateforme de collecte de fonds et la gestion des données vise à renforcer l'expertise du Mouvement dans les domaines de l'analyse, des dons individuels, de la collecte de fonds auprès des entreprises et des legs. La plateforme virtuelle de collecte de fonds ne mobilisera pas de ressources elle-même. Les experts qu'il est proposé de mandater seraient chargés de la diffusion des connaissances et de la coordination afin de soutenir les composantes du Mouvement et, en particulier, d'aider les Sociétés nationales à renforcer leurs capacités de collecte de fonds.

À ce stade, il est difficile de se faire une idée de la rentabilité financière du programme, car il n'est guère possible d'associer tous les investissements à des activités directes de collecte de fonds. Cependant, le retour sur investissement dans le domaine de la collecte de fonds est en moyenne de 3/1. On peut donc estimer avec prudence que le Mouvement engrangerait 24 millions de francs suisses supplémentaires sur trois ans. Les membres du groupe de référence indiquent que l'ordre de grandeur pourrait être largement supérieur et la croissance plus élevée en fonction des possibilités de développement et des marchés sur lesquels les investissements seront effectués.

		2018	2019	2020	Total sur 3 ans
Plateforme de collecte de fonds	Responsable du développement/ du projet	CHF 160 000	CHF 240 000	CHF 400 000	CHF 800 000
	Système d'hébergement en ligne	CHF 50 000	CHF 100 000	CHF 200 000	CHF 350 000
	Conseil sur la conception et le cahier des charges	CHF 50 000	CHF 50 000	CHF 50 000	CHF 150 000
	Voyages	CHF 25 000	CHF 25 000	CHF 25 000	CHF 75 000
	Événements (par ex. Skillshare)	CHF 100 000	CHF 100 000	CHF 100 000	CHF 300 000
	Formation	CHF 0	CHF 50 000	CHF 75 000	CHF 125 000
	Sous-total	CHF 385 000	CHF 565 000	CHF 850 000	CHF 1 800 000
		2018	2019	2020	Total sur 3 ans
Gestion des systèmes de données	Responsable du développement/ du projet	CHF 160 000	CHF 240 000	CHF 400 000	CHF 800 000
	Systèmes de données, par ex. gestion des relations client au niveau mondial	CHF 50 000	CHF 100 000	CHF 200 000	CHF 350 000
	Services de conseil	CHF 50 000	CHF 50 000	CHF 50 000	CHF 150 000
	Voyages	CHF 25 000	CHF 25 000	CHF 25 000	CHF 75 000
	Sous-total	CHF 285 000	CHF 415 000	CHF 675 000	CHF 1 375 000
		2018	2019	2020	Total sur 3 ans
Investissement dans la collecte de fonds	Responsable du développement/ du projet	CHF 160 000	CHF 160 000	CHF 160 000	CHF 480 000
	Conseil sur la conception et la gouvernance	CHF 50 000	CHF 25 000	CHF 25 000	CHF 100 000
	Voyages	CHF 25 000	CHF 25 000	CHF 25 000	CHF 75 000
	Fonds d'investissement	CHF 500 000	CHF 1 000 000	CHF 2 000 000	CHF 3 500 000
	Sous-total	CHF 735 000	CHF 1 210 000	CHF 2 210 000	CHF 4 155 000
		2018	2019	2020	Total sur 3 ans
Directeur du programme	Salaire et frais	CHF 180 000	CHF 180 000	CHF 180 000	CHF 540 000
	Voyages	CHF 25 000	CHF 25 000	CHF 25 000	CHF 75 000
	Risques et imprévus	CHF 100 000	CHF 100 000	CHF 100 000	CHF 300 000
	Sous-total	CHF 305 000	CHF 305 000	CHF 305 000	CHF 915 000

RÉCAPITULATIF ET CALENDRIER

2017

1. Le Conseil des Délégués adopte les principes et les résultats attendus
2. Le financement pour les trois premières années est assuré via des promesses internes de soutien financier.
3. Le directeur du programme et les membres du comité du programme sont nommés.

2018

4. La plateforme est mise en place et le directeur du programme prend ses fonctions.
5. La portée des projets de base est définie, sous la supervision du comité du programme.
6. Le processus de recrutement du personnel spécialisé de la plateforme et du programme commence.
7. La participation à l'étude comparative entre pairs de l'International Fundraising Leadership Forum est étendue à 40 Sociétés nationales.
8. Le personnel spécialisé commence ses travaux sur la collecte et l'analyse de données, le fonds, les meilleures pratiques et la coordination de l'apprentissage, conformément aux indicateurs de performance clés établis par le comité du programme.

9. Le comité du programme se réunit fin 2018 pour examiner le programme et faire rapport aux « investisseurs » du Mouvement.

2019

10. Les travaux relatifs à la collecte et l'analyse de données, au fonds, aux meilleures pratiques et à la coordination de l'apprentissage passent à la vitesse supérieure.
11. Des donateurs sont trouvés pour financer le fonds d'investissement pour la collecte de fonds sur le moyen et le long terme.
12. Les investisseurs internes sont informés des suites de leur investissement initial ; l'approche en matière d'investissement est réajustée selon les besoins.
13. Un rapport intérimaire est soumis au Conseil des Délégués, qui examine si les objectifs du programme ont été atteints.
14. Le comité du programme se réunit pour faire le point sur les progrès réalisés, puis fait rapport aux investisseurs internes et externes.

2020

15. La collecte et l'analyse de données sont étendues pour inclure 95 Sociétés nationales.
16. Le fonds d'investissement dépense au moins 2 millions de francs suisses par an ; un financement externe à grande échelle est recherché pour que le fonds soit autofinancé. Des possibilités de mécanismes de financement innovants et à des conditions avantageuses sont examinées. L'objectif du financement bilatéral et multilatéral est d'au moins 50 millions de francs suisses.
17. La plateforme est reconnue comme un élément central du développement des capacités de collecte de fonds du Mouvement (en particulier pour ce qui concerne les services contractuels, les dons individuels, l'innovation et le contenu des appels de fonds mondiaux).
18. Une approche en réseau est adoptée (au lieu d'une intensification continue des activités) ; le vivier de talents, les groupes d'intérêt et le partage des connaissances continuent de se développer.