

Le pouvoir de l'humanité

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

8 décembre 2019, Genève



FR

CD/19/16

**Original : anglais
Pour information**

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

Genève, Suisse
8 décembre 2019

**Principes relatifs à la mobilisation de ressources
pour l'ensemble du Mouvement international
de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
(résolution 2 du Conseil des Délégués de 2017)**

Rapport intérimaire

**Document établi conjointement par
la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et
le Comité international de la Croix-Rouge, en consultation avec les membres du
Comité directeur pour les Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour
l'ensemble du Mouvement**

Genève, octobre 2019

RÉSUMÉ

Le présent rapport fait le point sur les progrès et réalisations accomplis en matière de collecte de fonds conformément à la résolution 2 adoptée par le Conseil des Délégués de 2017, intitulée « Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge » (CD/17/R2). La résolution définissait trois résultats attendus propres à mettre ces principes en application et à transformer les efforts de mobilisation de ressources déployés collectivement par le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Mouvement) :

- **résultat attendu 1** : mettre en place une plateforme virtuelle de collecte de fonds ;
- **résultat attendu 2** : créer un fonds d'investissement destiné à soutenir les activités de collecte de fonds des Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Sociétés nationales) ;
- **résultat attendu 3** : améliorer l'accès du Mouvement à des données fiables en matière de collecte de fonds ainsi que leur analyse.

Grâce à la participation active de toutes les composantes du Mouvement, des progrès ont été réalisés au titre des trois résultats attendus à travers la Plateforme virtuelle de collecte de fonds (Plateforme), dont les activités sont supervisées par un comité directeur et gérées et coordonnées par un responsable de programme.

RÉSULTAT ATTENDU 1

- En mars 2019, la Plateforme a accueilli pour la première fois l'International Fundraising Skillshare (conférence sur le partage international des compétences en matière de collecte de fonds). Quatre communautés de pratique ont ainsi eu l'occasion de se réunir, créant une dynamique favorable à l'échange interrégional de connaissances et d'idées relatives à la collecte de fonds.
- Un état des lieux de tous les ateliers de partage des compétences en matière de collecte de fonds et de toutes les communautés de pratique au niveau mondial, régional et sous-régional a été réalisé. Les principaux résultats viendront alimenter une stratégie de formation et de développement à l'intention des collecteurs de fonds des composantes du Mouvement.
- Une communauté en ligne a été créée sur la plateforme de formation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale). Il s'agit d'un projet pilote testé auprès des participants à l'International Fundraising Skillshare, dans le cadre duquel des présentations et des ressources clés sur la collecte de fonds sont mises à disposition.
- Des priorités ont été fixées, comme la mise au point d'outils et de ressources pour la plateforme de formation, et les membres des Sociétés nationales qui appuieront et coordonneront ces efforts ont été identifiés.
- Une évaluation des besoins menée auprès des Sociétés nationales a conclu à l'existence d'une forte demande pour une solution mondiale de collecte de fonds en ligne. Une équipe a été chargée des démarches en vue de sélectionner un prestataire ; elle étudie actuellement les méthodes possibles pour mener à bien ce projet de renforcement des capacités des Sociétés nationales en matière de mobilisation de fonds en ligne.

RÉSULTAT ATTENDU 2

- Des modèles d'investissement dans la collecte de fonds ont été examinés et des options possibles pour un modèle à long terme, identifiées. Les travaux se poursuivent pour

rendre ces options compatibles avec les modèles préexistants, tels que l'Alliance pour l'investissement en faveur des Sociétés nationales.

- Les projets (en cours ou nouveaux) d'investissement et de renforcement des capacités en matière de collecte de fonds menés au sein du Mouvement sont en train d'être recensés. Les résultats seront utilisés dans le cadre du futur fonds d'investissement pour la collecte de fonds.
- Une procédure a été élaborée pour tester des projets de renforcement des capacités en matière de collecte de fonds. Ces tests faciliteront la mise au point d'un modèle d'investissement à long terme dans ce domaine. Plusieurs projets pilotes de renforcement des capacités sont sur le point d'être lancés.

RÉSULTAT ATTENDU 3

- Davantage de Sociétés nationales ont participé à l'étude comparative entre pairs organisée par l'International Fundraising Leadership Forum (IFLF) (37 en 2018, contre 19 en 2017).
- Les Sociétés nationales qui ont pris part à l'étude comparative de l'IFLF ont reçu pour la première fois un dossier d'analyse des données, permettant à leurs dirigeants et à leurs cadres d'examiner ces données et de les utiliser pour la prise de décisions stratégiques.

En outre, 72 Sociétés nationales ont été consultées sur différents aspects des résultats attendus. Comme il s'agit d'un projet continu dans lequel les prochaines étapes clés ont été définies et planifiées pour chaque résultat attendu, toutes les composantes du Mouvement devront maintenir leur soutien pour que le projet reste viable sur le long terme.

Par conséquent, les principaux défis et recommandations sont axés sur le maintien d'un niveau suffisant d'appui, de participation et de consultation parmi un ensemble diversifié de Sociétés nationales. Il est tout aussi important d'assurer le soutien technique et financier nécessaire pour établir des cadres mondiaux propres à promouvoir l'investissement et le renforcement des capacités en matière de collecte de fonds au bénéfice d'un grand nombre de Sociétés nationales.

1) INTRODUCTION

Le Mouvement est déterminé à prévenir et alléger en toutes circonstances les souffrances humaines. Nous vivons cependant dans un monde où les besoins des personnes et des communautés touchées par les conflits armés, les catastrophes naturelles, d'autres crises humanitaires et la précarité chronique ne cessent d'augmenter, et l'écart demeure très vaste entre ces besoins et les ressources disponibles pour y répondre. Si certaines composantes du Mouvement font de la mobilisation de ressources une priorité, d'autres n'y accordent pas encore une importance suffisante, suscitant la crainte que le Mouvement ne réalise pas son plein potentiel, c'est-à-dire qu'il ne mobilise pas autant de ressources qu'il le pourrait pour son action à l'échelon national et mondial. De plus, la base de donateurs du Mouvement doit être diversifiée pour préserver son impartialité, sa neutralité et son indépendance sachant que les contributions des donateurs traditionnels sont de plus en plus souvent assorties d'exigences d'affectation et de restrictions. Conjugués à la concurrence croissante pour obtenir des fonds au niveau local et international¹, ces facteurs menacent les moyens de financement du Mouvement et, partant, la bonne mise en œuvre des nombreuses activités qu'il mène en faveur des personnes et des communautés en détresse.

Ainsi, si nous voulons augmenter les revenus des composantes du Mouvement pour pouvoir répondre aux besoins humanitaires croissants, nous devons prendre la responsabilité de tirer pleinement parti du potentiel de collecte de fonds de notre Mouvement et unir nos efforts pour

¹ Les données issues de l'étude comparative de l'IFLF suggèrent que la part de marché du Mouvement est en stagnation.

soutenir le renforcement des capacités des Sociétés nationales dans ce domaine. À cette fin, un cadre a été établi en vue de transformer la façon dont le Mouvement appréhende la collecte de fonds – compréhension du processus, investissements et coordination des activités – et de tirer le meilleur parti de sa capacité à lever des fonds.

2) CONTEXTE

Des discussions préliminaires sur la mobilisation de ressources à l'échelle du Mouvement ont débouché sur l'adoption du logo du Mouvement au Conseil des Délégués de 2015, ainsi que sur l'engagement pris par les composantes du Mouvement d'élaborer, à travers un processus participatif, des principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement (CD/15/R2). Puis en 2017, le Conseil des Délégués a adopté les Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement (ci-après les Principes) et les résultats attendus figurant dans les annexes de sa résolution 2 (CD/17/R2). Cette résolution promeut la transformation des efforts de mobilisation de ressources déployés collectivement par le Mouvement. La vision, les objectifs et les Principes qu'elle énonce sont destinés à aider toutes les composantes à collecter les fonds dont elles ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités conformément à leurs mandats respectifs et à la mission globale du Mouvement. La résolution définit en outre trois résultats attendus propres à mettre les Principes en application et à tirer pleinement parti de la capacité du Mouvement à lever des fonds, dans un esprit de collaboration et de bon partenariat :

- **résultat attendu 1** : la mise en place d'une plateforme virtuelle de collecte de fonds dans le but de coordonner les nouvelles initiatives 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 ;
- **résultat attendu 2** : la création d'un fonds d'investissement destiné à soutenir la croissance et le développement des activités de collecte de fonds ;
- **résultat attendu 3** : 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 rapport est consacré aux progrès réalisés au titre de ces résultats attendus.

Au total, 72 Sociétés nationales ont été consultées sur différents aspects des résultats attendus par l'intermédiaire :

- du Comité directeur pour les Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement (Comité directeur) et du groupe de travail de la Plateforme pour la collecte de fonds en ligne ;
- de l'European Public Support Group ;
- de l'étude comparative de l'IFLF ;
- de l'édition 2019 de l'International Fundraising Skillshare ;
- des communautés de pratique et des animateurs des ateliers régionaux de partage des compétences.

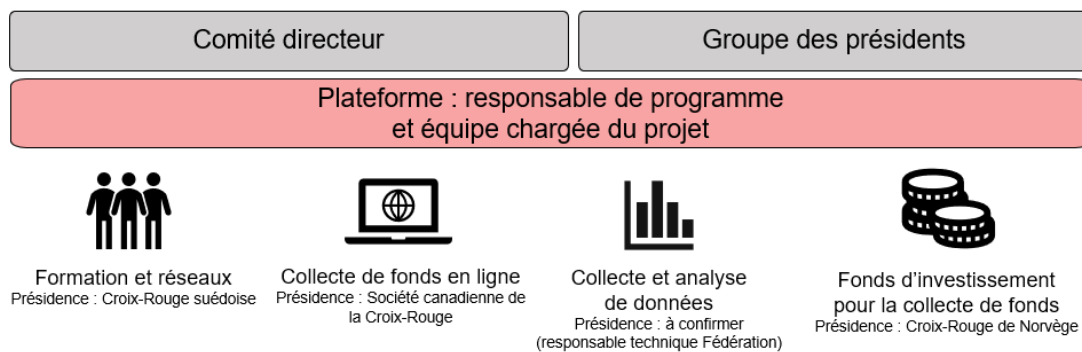
3) PROGRÈS RÉALISÉS

A) STRUCTURE ET GOUVERNANCE

Suite à l'adoption de la résolution 2, un groupe de référence composé de 17 Sociétés nationales, du Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et de la Fédération internationale s'est réuni en janvier 2018 et a convenu d'établir un comité directeur chargé de superviser la mise en œuvre des Principes. Ce comité rassemble 12 Sociétés nationales représentant toutes les régions du monde (par l'entremise de leurs directeurs de la collecte de fonds/du

marketing ou de leurs secrétaires généraux), le CICR et la Fédération internationale. Il s'est réuni pour la première fois en avril de l'année dernière et a tenu au total cinq réunions entre avril 2018 et juin 2019.

Durant cette période, la gouvernance et la gestion de la Plateforme ont été progressivement renforcées. Le Comité directeur a joué un rôle clé dans la prise de décisions stratégiques : il a défini quatre axes de travail prioritaires et veillé à ce que la structure de la Plateforme lui permette d'organiser et de mener à bien des activités, tout en assurant le suivi requis. Un Groupe des présidents a été formé pour apporter des orientations d'ordre opérationnel et tactique ; il se compose de la Croix-Rouge de Norvège (qui préside le Comité directeur), du CICR et de la Fédération internationale (co-vice-présidents). Un poste de responsable de programme a aussi été créé pour coordonner les quatre axes de travail. En outre, une équipe composée de responsables techniques du CICR et de la Fédération internationale a coordonné le développement technique de chaque axe de travail et apporté son soutien au Comité directeur. Quatre membres de Société nationale ont été désignés pour diriger les axes de travail ; le cas échéant, ces personnes ont à leur tour formé des groupes de travail composés de représentants des Sociétés nationales. La Plateforme a bénéficié du soutien du cabinet de conseil Astarita Aldrich & Ward.



Dans la mesure où les Principes ne sont destinés qu'à orienter les politiques et les approches du Mouvement en matière de collecte de fonds, il est difficile de mesurer leur impact, qui ne se révélera clairement que dans des années. Les Principes n'ont pas été officiellement promus, mais ils sont régulièrement mentionnés lors des réunions de haut niveau du Mouvement consacrées à la mobilisation de fonds. Ils servent de cadre aux discussions sur les nouvelles initiatives conjointes de collecte de fonds au sein du Mouvement, et précisent ce qu'on entend par collecte efficace, coordonnée et fondée sur des principes au niveau tant des composantes que du Mouvement dans son ensemble. Il serait intéressant de réfléchir aux moyens par lesquels le Comité directeur pourrait renforcer l'intégration des Principes et encourager les bonnes pratiques, dans le respect des cadres réglementaires et politiques établis.

B) RÉSULTAT ATTENDU 1 : MISE EN PLACE D'UNE PLATEFORME VIRTUELLE DE COLLECTE DE FONDS

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, notamment de partage des compétences.

Le Comité directeur a créé deux axes de travail pour atteindre ces objectifs : le premier, « formation et réseaux », est centré sur les opportunités d'apprentissage et de développement offertes aux collecteurs de fonds du Mouvement, et le second est consacré à la collecte de fonds en ligne au niveau mondial.

Formation et réseaux

Cet axe de travail a été créé en août 2018. En mai 2019, les projets prioritaires à ce titre ont été confirmés par le groupe de travail, composé de 21 membres issus de 7 Sociétés nationales, du CICR et de la Fédération internationale. Ces projets visent à :

- mettre en place une plateforme en ligne pour stocker et échanger des contenus relatifs à la collecte de fonds ;
- passer en revue l'International Fundraising Skillshare, les ateliers de partage des compétences et les communautés de pratique au niveau régional et renforcer leur coordination, les soutenir et élaborer un plan à long terme pour ces événements ;
- créer des opportunités de développement professionnel au bénéfice des collecteurs de fonds du Mouvement afin de bâtir une force de travail spécialisée solide, par exemple en mettant sur pied une académie mondiale de la collecte de fonds ;
- élaborer des ressources et des outils en appui à la collecte de fonds ;
- soutenir directement le renforcement des capacités des Sociétés nationales.

Dans le cadre d'un projet pilote, la plateforme de formation de la Fédération internationale héberge actuellement la communauté en ligne de la Plateforme virtuelle de collecte de fonds. Elle permet aux collecteurs de fonds du Mouvement qui s'y sont inscrits d'accéder à des ressources et des outils relatifs à leur domaine de travail. À ce jour, 223 utilisateurs se sont inscrits sur la plateforme et plus de 70 ont visionné ou téléchargé les contenus disponibles. Par ailleurs, de nombreuses communautés de pratique utilisent déjà d'autres canaux de communication. La Plateforme examinera différentes pistes afin de trouver une solution à long terme pour améliorer la coordination de ces groupes et le soutien fourni.

En mars 2019, la Plateforme a accueilli pour la première fois la conférence International Fundraising Skillshare et a reçu des retours positifs quant à la « rentabilité » de l'événement et à sa pertinence par rapport au travail quotidien des participants. Au total, 221 collecteurs de fonds de 42 Sociétés nationales, du CICR et de la Fédération internationale ont pris part à la conférence. Des collecteurs de fonds des Sociétés nationales ont coordonné et conduit les réunions de quatre communautés de pratique (donateurs individuels, particuliers très fortunés, collecte de fonds auprès des entreprises et innovation en matière de collecte de fonds). Ces groupes souhaitent maintenir leurs réseaux et créer d'autres communautés de pratique. En 2018, la Plateforme a soutenu, selon les besoins, des ateliers régionaux de partage des compétences en matière de collecte de fonds et a commencé à rassembler des outils, des modèles et d'autres ressources qu'elle mettra à disposition sur la plateforme en ligne.



La Plateforme est en train de passer en revue les ateliers de partage des compétences et les communautés de pratique au niveau mondial et régional, dans l'optique de mettre en place une approche de soutien à ce type d'événements dans le cadre de son offre de formation et de développement. Les résultats préliminaires suggèrent la nécessité pour le Mouvement de se doter d'une stratégie globale de formation et de développement, étant donné le vif intérêt suscité à la fois par les ateliers de partage des compétences et par les possibilités

d'apprentissage en ligne. Outre les communautés de pratique, plusieurs ateliers régionaux de partage des compétences gagneraient à recevoir un soutien en termes de planification, de stratégies de financement et de coordination des contenus.

Prochaines étapes clés

- Élaborer une stratégie de formation et de développement à l'intention des collecteurs de fonds du Mouvement, par exemple par le biais d'une académie mondiale de la collecte de fonds, en évaluant les compétences en la matière et en mettant au point un programme d'apprentissage destiné à combler les lacunes. Il s'agira notamment de concevoir un plan à long terme afin de soutenir les activités de formation du Mouvement dans toutes les régions ainsi que les communautés de pratique dirigées par les collecteurs de fonds, de sorte que le plus grand nombre possible de Sociétés nationales puissent bénéficier, à tous les niveaux, d'un soutien adapté en matière de coordination, d'investissement stratégique et d'accès (dans différentes langues et en ligne).
- Continuer de tester les plateformes d'échange actuellement utilisées, et mettre en place une plateforme à long terme qui soit accessible et utile à tous les collecteurs de fonds du Mouvement.
- Rassembler une collection d'outils et de ressources sur la collecte de fonds et la mettre à disposition sur la plateforme en ligne.

Collecte de fonds en ligne au niveau mondial

En 2018, le Comité directeur a reconnu que le renforcement de la collecte de fonds en ligne au niveau mondial constituait une priorité et que la Plateforme devrait coordonner ce projet pour le compte du Mouvement. Il a fixé les objectifs suivants pour l'axe de travail consacré à la collecte de fonds en ligne :

- mettre en place une plateforme mondiale de collecte de fonds en ligne pour remplacer et améliorer la plateforme précédente (Ammado) ;
- mettre au point une approche de collecte de fonds en ligne pour l'ensemble du Mouvement, y compris via la plateforme en ligne, et s'accorder sur ses conditions d'utilisation ;
- soutenir les Sociétés nationales dans le renforcement de leurs capacités à mobiliser des fonds en ligne.

Une évaluation des besoins a été réalisée pour déterminer s'il existait une demande pour une plateforme de collecte de fonds en ligne. Des données ont été recueillies à partir de la précédente plateforme, lors d'entretiens avec dix experts de Sociétés nationales et au moyen d'une enquête menée auprès des personnes de référence pour la collecte de fonds au sein des Sociétés nationales (49 réponses ont été reçues). L'évaluation a mis au jour les points suivants :

- Une plateforme est nécessaire pour les campagnes de dons sur le lieu de travail et pour les dons en ligne.
- Parmi les participants à l'enquête, 60 % considéraient que leur Société nationale ne tirait pas pleinement parti de son potentiel en matière de dons en ligne.
- Il existe des besoins importants d'expertise et de soutien dans le domaine de la collecte de fonds en ligne, en particulier dans les Sociétés nationales qui ne sont pas dotées de stratégies avancées de mobilisation de fonds.
- 22 % des participants à l'enquête ont indiqué que leur Société nationale ne pouvait pas du tout recevoir de dons en ligne.
- 44 % de ceux qui utilisaient la plateforme précédente ne l'ont pas remplacée.

Prochaines étapes clés

- Identifier, d'ici au quatrième trimestre 2019, un prestataire pour effectuer des essais pilotes initiaux auprès d'un petit nombre de Sociétés nationales, sur la base du cahier

des charges établi par le groupe de travail sur la collecte de fonds en ligne au niveau mondial.

- Une fois la plateforme mise en place, soutenir les composantes du Mouvement dans leurs efforts individuels et collectifs de collecte de fonds en ligne.
- Élaborer une stratégie afin d'apporter une expertise en matière de collecte de fonds en ligne aux Sociétés nationales qui en font la demande.

C) RÉSULTAT ATTENDU 2 : INVESTISSEMENT DANS LA COLLECTE DE FONDS

L'axe de travail consacré au 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 celles 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 au niveau 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.

Pour atteindre ces objectifs, un fonds d'investissement pour la collecte de fonds sera créé et est actuellement en cours d'étude. Des travaux de recherche ont ainsi été menés sur les fonds d'investissement existant au sein des organisations non gouvernementales internationales, ce qui a permis de formuler des recommandations sur des modèles possibles de fonds d'investissement pour la collecte de fonds. Destiné à apporter un soutien efficace et effectif aux Sociétés nationales, ce fonds devrait être compatible avec les fonds existants du Mouvement, tels que l'Alliance pour l'investissement en faveur des Sociétés nationales, afin d'éviter les doubles emplois. Les efforts actuellement fournis pour investir dans le renforcement des capacités de collecte de fonds sont en train d'être recensés, dans le but de tirer des enseignements des modèles d'investissement qui existent déjà au sein du Mouvement.

Parallèlement, plusieurs projets pilotes d'investissement dans les Sociétés nationales ont été planifiés pour étayer l'élaboration du modèle de fonds. L'un de ces projets – une étude sur le marché de collecte de fonds d'un pays donné – a été mené à bien en 2018. Il visait à aider la Société nationale concernée à franchir un cap dans sa planification des collectes de fonds. L'évaluation post-projet a révélé que, avec quelques ajustements, ce processus pourrait être reproduit dans d'autres pays et régions.

Prochaines étapes clés

- Pendant les troisième et quatrième trimestres 2019, investir dans des projets pilotes de renforcement de la capacité à lever des fonds qui soient représentatifs sur le plan géographique.
- Recenser les projets d'investissement et de renforcement des capacités en matière de collecte de fonds qui sont menés au sein du Mouvement.
- Étudier et modéliser le mécanisme le mieux adapté pour le fonds d'investissement, avec pour seules priorités la collecte de fonds et la mobilisation de ressources.

D) RÉSULTAT ATTENDU 3 : COLLECTE ET ANALYSE DE DONNÉES

Un petit groupe de travail a été créé, sous la direction technique de la Fédération internationale, pour mettre en œuvre le résultat attendu 3 : l'amélioration de l'accès aux

données en matière de collecte de fonds et de leur analyse dans l'ensemble du Mouvement. Le groupe pour la collecte et l'analyse de données se concentre sur 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 de l'IFLF, l'objectif étant de passer de 19 à 40 Sociétés 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 issues de comparaisons externes pour faire rapport chaque année sur les progrès relatifs de la collecte de fonds pour l'ensemble du Mouvement ;
- identifier les possibilités d'investissements stratégiques pour accroître les fonds collectés ou préserver la part de marché du Mouvement à la fois au niveau local et international.

Les principaux instruments standardisés pour la collecte de données sur les revenus sont l'étude comparative de l'IFLF – évaluation mondiale entre pairs à laquelle prennent part 14 organisations non gouvernementales internationales – et la Base de données et système de compte rendu à l'échelle de la Fédération (FDRS).

Le nombre de Sociétés nationales participant à l'étude comparative de l'IFLF est passé de 19 en 2017 à 37 en 2018, dont 5 Sociétés des régions Afrique et Moyen-Orient et Afrique du Nord qui ont communiqué des données pour la première fois. Pour tirer le meilleur parti de cette étude, le Mouvement devra relever un double défi : faire en sorte que ces Sociétés nationales poursuivent leur participation et en convaincre d'autres de se joindre à elles.

Pour la première fois en 2018, toutes les Sociétés nationales participantes ont reçu de la Plateforme un dossier personnalisé d'analyse des données, dans lequel étaient présentés leurs résultats au niveau national, régional et mondial. Une enquête menée auprès de ces Sociétés a révélé que trois quarts d'entre elles utiliseraient cette analyse de données pour planifier leur stratégie de collecte de fonds et influencer les décideurs. Les Sociétés nationales ont particulièrement apprécié la possibilité d'examiner les tendances et de se comparer aux autres Sociétés nationales et à d'autres organisations opérant sur le même marché.

Dans l'ensemble, cette analyse nous aidera à identifier les possibilités d'investissements stratégiques – sous forme de temps ou de ressources financières – à deux niveaux : dans le renforcement des capacités des Sociétés nationales prises individuellement, et dans les opportunités de collecte de fonds à l'échelle du Mouvement. La collecte et l'analyse de données contribuent donc aussi au résultat attendu 2, « investissement dans la collecte de fonds ». Des analyses de données ont été présentées à trois réunions de haut niveau au sein du Mouvement (la conférence régionale Asie-Pacifique, le sous-comité Budget et architecture financière de la Commission des finances de la Fédération internationale, et le dialogue des dirigeants CICR-Sociétés nationales), ainsi qu'à l'International Fundraising Skillshare et à un atelier de partage des compétences pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord.

Dans le cadre du FDRS, la Fédération internationale a recueilli en 2018 des données auprès de 154 Sociétés nationales sur les revenus tirés de leurs collectes de fonds. Le FDRS a introduit en 2018 de nouveaux indicateurs communs à l'ensemble de données utilisé dans l'étude comparative de l'IFLF. Cela a permis de montrer que de nombreuses Sociétés nationales étaient déjà en mesure de classer leurs données relatives aux revenus, et qu'il serait possible d'accroître la participation à l'étude comparative en alignant les deux projets de collecte de données.

Prochaines étapes clés

- Augmenter la participation des Sociétés nationales aux études comparatives, améliorer l'analyse et fournir d'autres types de soutien (p. ex. soutien technique entre pairs) afin d'apprendre aux participants comment utiliser les données au mieux pour faciliter la prise de décisions stratégiques.

- Renforcer notre base de connaissances sur la collecte de fonds (p. ex. par un suivi des nouveaux indicateurs de performance clés et des nouvelles sources de revenus) et rationaliser progressivement les méthodes de collecte de données relatives aux revenus.
- Insister sur la nécessité d'enregistrer et d'analyser les données sur la collecte de fonds pour étayer la prise de décisions stratégiques.
- Démarrer l'analyse qui nous guidera dans la répartition des fonds collectés au moyen de campagnes mondiales utilisant le logo du Mouvement (comme demandé en 2017 par le Groupe de référence chargé des Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement).

4) CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Des progrès sont réalisés au titre des trois résultats attendus, et toutes les composantes du Mouvement devront poursuivre leur soutien pour continuer sur cette voie. Les principaux défis rencontrés à ce jour consistent à :

- maintenir un niveau suffisant d'implication et de soutien de la part d'un groupe nombreux et diversifié de Sociétés nationales, de manière générale et dans le cadre de projets spécifiques (comme l'étude comparative de l'IFLF, dont les taux de participation risquent de stagner si les composantes du Mouvement ne se fixent pas pour priorité de recueillir régulièrement des données sur les revenus tirés de leurs collectes de fonds) ;
- consacrer suffisamment de soutien et de temps de travail à l'établissement de cadres mondiaux propres à promouvoir efficacement l'investissement et le renforcement des capacités en matière de collecte de fonds, au bénéfice d'un grand nombre de Sociétés nationales ;
- concilier l'ambition de transformer la mobilisation de ressources au sein du Mouvement avec la nécessité de coordonner et d'appuyer les projets existants (tels que l'International Fundraising Skillshare et l'étude comparative de l'IFLF), tout cela avec des effectifs limités.

Les coûts de fonctionnement de la Plateforme pour 2020 sont estimés à un million de francs suisses. Ils couvrent la mise en œuvre des projets et les dépenses de personnel de la Plateforme, mais pas le temps de travail des employés mis à disposition par le CICR et la Fédération internationale, ni le financement du fonds d'investissement (qui reste à déterminer en fonction du modèle de fonds choisi). La Plateforme aura encore besoin de l'expertise des collecteurs de fonds des Sociétés nationales pour ses différentes initiatives.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Le Comité directeur appelle toutes les composantes du Mouvement à :

- appliquer les Principes pour une mobilisation de ressources plus efficace, mieux coordonnée et davantage ancrée dans des principes ;
- envisager de soutenir la Plateforme sur le plan financier et en mettant à disposition des spécialistes expérimentés, afin de garantir la viabilité à long terme de ses initiatives.

Pour assurer la poursuite de la bonne mise en œuvre des Principes et des résultats attendus, le CICR, la Fédération internationale et les Sociétés nationales contribuant à la Plateforme devraient :

- continuer de transformer leurs activités de mobilisation de ressources et d'œuvrer ensemble à la réalisation des objectifs de la Plateforme, chaque acteur faisant son possible pour veiller à ce que ces efforts demeurent prioritaires sur le long terme ;
- concentrer leur action sur les prochaines étapes clés définies pour chaque axe de travail mentionné ci-dessus ;

- faire en sorte qu'un plus grand nombre de Sociétés nationales, présentant une plus grande diversité sur le plan géographique, contribuent à la Plateforme et interagissent activement avec elle afin d'optimiser l'efficacité et l'utilité de cette initiative ;
- encourager toutes les Sociétés nationales à participer à l'étude comparative de l'IFLF ;
- faire connaître les opportunités qu'offre la Plateforme, ainsi que les contributions que les composantes peuvent apporter aux efforts conjoints visant à soutenir les collecteurs de fonds à tous les niveaux du Mouvement ;
- promouvoir les initiatives de la Plateforme auprès d'autres publics au sein du Mouvement, tels que les dirigeants internationaux et les responsables des opérations ;
- réfléchir aux moyens par lesquels la Plateforme pourrait renforcer l'intégration des Principes, et suivre les bonnes pratiques observées et les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre et l'application de ces derniers ;
- rendre compte de la mise en œuvre des Principes au Conseil des Délégués de 2021, au travers d'un second rapport intérimaire.

Le Comité directeur tient à remercier toutes les composantes du Mouvement qui participent aux initiatives de la Plateforme et font avancer la mise en œuvre des résultats attendus.