



# Le pouvoir de l'humanité

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

22-23 juin 2022, Genève

## RAPPORT DE SYNTHÈSE DE L'ATELIER

---

### Plateforme virtuelle de collecte de fonds 2.0 – Un engagement en faveur de la croissance

---

**Date et heure** : mercredi 3 mars 2022, 9h00–10h30 (heure d'Europe centrale) : anglais, arabe, russe ; 17h00–18h30 (heure d'Europe centrale) : anglais, français, espagnol

**Président/facilitateur/modérateur** : Bernt Apeland, secrétaire général de la Croix-Rouge de Norvège

**Intervenants/présentateurs** : Bernt Apeland, Croix-Rouge de Norvège ; Katie Sams, Comité international de la Croix-Rouge (CICR) ; Nena Stoiljkovic, Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale)

## Résumé

En 2017, le Conseil des Délégués a adopté la résolution 2, 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), qui vise à accroître les revenus des composantes du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Mouvement) et à répondre à des besoins humanitaires croissants en tirant pleinement parti de la capacité du Mouvement à lever des fonds. L'un des principaux objectifs est d'œuvrer ensemble pour aider les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Sociétés nationales) à développer leurs capacités de collecte de fonds. Or ces quatre dernières années, la mobilisation de ressources au sein du Mouvement a évolué à plusieurs égards. D'une part, la pandémie de Covid-19 a montré combien il était indispensable de trouver de nouveaux moyens technologiques et digitaux d'attirer des donateurs. D'autre part, si le Mouvement a réussi à mobiliser des ressources pour soutenir sa riposte face à la pandémie, les organisations œuvrant dans des domaines similaires ont connu une croissance plus rapide ces cinq dernières années<sup>1</sup>. Les composantes du Mouvement ont donc dû de nouveau se réunir pour trouver des moyens de tirer parti des progrès accomplis et d'accélérer le développement de leurs capacités de collecte de fonds, afin de mener à bien la transformation indispensable du processus de collecte de fonds. Lors de cet atelier, un plan stratégique triennal pour la Plateforme virtuelle de collecte de fonds (plateforme) a été proposé. Examiné pour la première fois lors d'un séminaire de réflexion du Comité directeur pour les Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement (Comité directeur), ce plan stratégique a été élaboré dans le contexte de la vision, des objectifs et des principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement. Les observations reçues au sujet du plan seront étoffées par le Comité directeur en vue de s'accorder sur des objectifs intermédiaires concrets que les composantes du Mouvement s'emploieront à atteindre en mettant en œuvre les Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement (principes).

---

<sup>1</sup> Source : International Fundraising Leadership Forum, étude comparative entre pairs (2020).

## Observations générales et principaux points de discussion

### **1. Ouverture – Bernt Apeland**

En 2017, le Conseil des Délégués a adopté les principes en vue de remédier au retard croissant du Mouvement par rapport aux autres acteurs humanitaires en matière de collecte de fonds.

#### **1.1 Vision et principes**

Par la résolution, nous nous sommes engagés à lever des fonds en vue d'être aux avant-postes de la mobilisation de ressources à l'échelle locale et mondiale pour pouvoir mener à bien notre action humanitaire, à 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 à 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. Afin de réaliser notre plein potentiel, nous devons renforcer nos capacités et nos compétences au sein du réseau et nous engager à investir dans la collecte de fonds.

#### **1.2. Plateforme virtuelle de collecte de fonds**

La plateforme est l'un des résultats attendus définis dans la résolution 2. La mission de ce nouveau service est de transformer le processus de collecte de fonds du Mouvement afin de faire face à des besoins humanitaires croissants. La plateforme servira de base pour atteindre l'excellence en matière de collecte de fonds par l'intermédiaire 1) d'un centre d'excellence en matière de collecte de fonds, 2) de la plateforme digitale pour la collecte de fonds, 3) de l'analyse de données relatives à la collecte de fonds, et 4) du fonds d'investissement pour la collecte de fonds. Cette initiative a vu le jour en 2017 sous l'impulsion d'un comité directeur composé de plusieurs Sociétés nationales.

### **2. Mettre l'accent sur les réalisations – Katie Sams**

La création de la plateforme et de son Comité directeur est une réalisation de taille. La plateforme permet à toutes les composantes du Mouvement de se réunir autour de questions liées à la mobilisation de ressources et joue à ce titre un rôle essentiel. Guidées par leurs mandats complémentaires et par leur marque universellement reconnue, les composantes du Mouvement mènent ensemble une action à l'échelle mondiale dont l'étendue et la portée sont sans équivalent. Cette force n'est toutefois pas suffisamment exploitée dans les efforts collectifs que nous déployons pour mobiliser des ressources. S'il renforce son engagement et ses activités en faveur de la collecte de fonds, tout en améliorant l'impact de ses opérations, le Mouvement pourrait devenir le réseau mondial incontournable pour ses partenaires.

#### **2.1. Progrès réalisés**

La plateforme a été mise en place en deux phases consacrées respectivement à : 1) sa conception (de 2017 à 2019) et 2) la consolidation de sa structure (depuis 2019). Nous avons présenté deux rapports intérimaires sur les principes, le premier en 2019 et le deuxième en 2022.

#### **2.2. Circonstances extraordinaires occasionnées par la pandémie de Covid-19**

La pandémie de Covid-19 a été une période charnière pour le Mouvement. Les circonstances particulières nous ont en effet amenés à nous concentrer sur la collecte de fonds en ligne, par l'intermédiaire de la nouvelle plateforme virtuelle de collecte de fonds iRaiser. Il est par ailleurs devenu encore plus important pour les Sociétés nationales d'assurer leur pérennité financière. Le Mouvement a pris part à plusieurs campagnes et initiatives pendant la pandémie, notamment la campagne mondiale de Coca-Cola, la campagne régionale de DirecTV ainsi que les dons de la Fondation Johnson & Johnson pour des activités en lien avec le Covid-19.

#### **2.3. Avancement de l'axe de travail « Formation et réseaux »**

Réalisations : élaboration d'un outil d'orientation pour la collecte de fonds d'urgence, d'une stratégie de collecte de fonds et d'un modèle d'étude de marché ; organisation d'une conférence en ligne sur le partage des compétences en matière de collecte de fonds (International Fundraising Skillshare).

Prochaines étapes : élaborer une feuille de route pour le centre d'excellence en matière de collecte de fonds, désigner un président pour assurer la direction stratégique de cet axe de travail, acheter une

nouvelle plateforme pour amener les collecteurs de fonds du Mouvement à collaborer entre eux, lancer le processus de planification de l'International Fundraising Skillshare pour 2023 et dresser une liste de spécialistes de la collecte de fonds qui nous aideront dans ce domaine.

#### **2.4. Avancement de l'axe de travail « Collecte de fonds en ligne au niveau mondial »**

Réalisations : création de la plateforme iRaiser et déploiement de cet outil auprès de 16 Sociétés nationales, désignation d'un responsable de projet, poursuite du processus de promotion et de compte rendu et lancement de plusieurs campagnes de dons sur le lieu de travail.

Prochaines étapes : étudier des solutions potentielles pour les Sociétés nationales n'ayant pas de plateforme de paiement compatible, faire en sorte que 20 Sociétés nationales supplémentaires adoptent la plateforme, lancer la première campagne à l'échelle de plusieurs pays à titre d'essai et établir une stratégie visant à aider les Sociétés nationales à renforcer leurs capacités de collecte de fonds en ligne.

#### **2.5. Avancement de l'axe de travail « Fonds d'investissement pour la collecte de fonds »**

Réalisations : recensement des projets d'investissement dans la collecte de fonds menés au sein du Mouvement, lancement de trois projets pilotes d'étude de marché et poursuite des discussions visant à harmoniser nos travaux avec ceux de l'Alliance pour l'investissement en faveur des Sociétés nationales et du Fonds de renforcement des capacités de la Fédération internationale.

Prochaines étapes : envisager d'autres projets pilotes axés sur les investissements et mettre en place un modèle de fonds d'investissement pour la collecte de fonds.

#### **2.6. Avancement de l'axe de travail « Collecte et analyse de données »**

Réalisations : décision de réorienter le principal indicateur de performance d'une participation maximale de Sociétés nationales à une participation maximale dans les principaux marchés (qui représentent la grande majorité des revenus déclarés par les Sociétés nationales), amélioration des délais pour la collecte de données, amélioration du processus de compte rendu, organisation de webinaires régionaux pour présenter les données de l'étude comparative et participation accrue à l'analyse plus détaillée sur les dons individuels (INDIGO).

Prochaines étapes : mettre l'accent sur les grands marchés qui ne transmettent pas encore systématiquement leurs données, collaborer et s'accorder avec l'équipe de la Base de données et système de compte rendu à l'échelle de la Fédération (FDRS) et l'équipe chargée de la viabilité financière du développement des Sociétés nationales, continuer d'améliorer l'analyse et fournir d'autres types de soutien en matière d'utilisation des données.

### **2.7. Les perspectives**

L'évaluation dont la plateforme a fait l'objet en 2020 a révélé que l'avancement vers les objectifs fixés était plus lent que prévu et qu'il était donc nécessaire de définir plus clairement les priorités et les objectifs. Le Comité directeur souhaite redéfinir les ambitions collectives du Mouvement pour soutenir la croissance de la collecte de fonds et réaffirmer l'engagement sans réserve des composantes du Mouvement à mettre en œuvre les principes et à soutenir la plateforme pour être en mesure de réaliser ces ambitions de collecte de fonds.

## **2. Penser l'avenir de la plateforme – Nena Stoiljkovic**

Nous considérons que la plateforme peut contribuer à accroître la part de marché du Mouvement dans le secteur humanitaire et à renforcer le soutien apporté par le Mouvement aux Sociétés nationales. Nous avons connu une croissance plus lente que la plupart des organisations œuvrant dans des domaines similaires. La question est de savoir si nous devrions établir un objectif commun. Nous souhaitons que les composantes s'engagent collectivement en faveur de la croissance et que chacune d'entre elles y contribue. Notre présence sur le terrain, notre capacité à travailler ensemble et la possibilité que davantage de Sociétés nationales utilisent la plateforme iRaiser sont autant de facteurs qui nous permettront de rehausser notre ambition globale en matière de collecte de fonds en ligne.

### **3.1. Prochaines étapes**

Nous prévoyons d'établir une structure au sein de laquelle les composantes du Mouvement œuvreront main dans la main et de définir des objectifs concrets et quantifiables pour les trois prochaines années.

Ces objectifs doivent être conformes aux principes et contribuer à leur mise en œuvre, mais aussi viser à accroître la part de marché du Mouvement par rapport aux organisations qui œuvrent dans des domaines similaires. Le Comité directeur a suggéré à cet égard 1) de passer en revue les objectifs, les réalisations et les difficultés rencontrées à ce jour, 2) de tirer des enseignements des expériences d'autres organisations actives dans notre secteur et 3) de s'accorder sur des ambitions pour les trois prochaines années en définissant clairement les priorités, les objectifs et les étapes.

### **3.2. Enseignements tirés**

Nous avons constaté, entre autres, qu'il est désormais nécessaire de se concentrer davantage sur les capacités de collecte de fonds des Sociétés nationales, de faire en sorte qu'iRaiser soit plus largement utilisée et d'accroître les fonds disponibles pour les investissements. Des ambitions collectives et clairement définies sont aujourd'hui essentielles pour tirer pleinement parti de la capacité du Mouvement à lever des fonds.

### **3.3. Suggestions de nouvelles priorités pour la plateforme**

Créer des opportunités de tirer parti de la capacité du Mouvement à lever des fonds, notamment en 1) accélérant la mise en place d'un fonds d'investissement pour la collecte de fonds, 2) se concentrant davantage sur le renforcement des capacités des Sociétés nationales en matière de collecte de fonds, 3) repensant l'axe de travail « Formation et réseaux », 4) faisant en sorte qu'iRaiser soit davantage utilisée, et 5) encourageant les Sociétés nationales à soutenir ces initiatives. La plateforme contribuera à la réalisation de ces objectifs en menant davantage de campagnes conjointes et à l'échelle mondiale, en concevant des partenariats avec les principaux philanthropes, en connectant davantage de Sociétés nationales à iRaiser et en investissant dans les capacités des Sociétés nationales en matière de collecte de fonds. Pour que la plateforme puisse apporter un tel soutien, trois objectifs opérationnels ont été définis : 1) établir une base de référence pour les principaux objectifs 2) engager un dialogue avec les directeurs de la collecte de fonds au sein des Sociétés nationales et 3) accroître la participation à l'International Fundraising Skillshare.

## **Principales questions examinées**

### **Questions et réflexions du public**

#### **Trouver des exemples de bonnes pratiques individuelles, bilatérales ou multilatérales adoptées par les composantes du Mouvement pour mettre en œuvre les principes.**

Nous pouvons citer, à titre d'exemples, les initiatives de collecte de fonds en ligne menées avec Coca-Cola et le développement de la plateforme iRaiser. Par ailleurs, la Croix-Rouge américaine a travaillé en étroite collaboration avec d'autres composantes du Mouvement pendant la pandémie de Covid-19 et a permis de recueillir des millions de dollars à la suite de l'appel lancé par le Mouvement. La Société de la Croix-Rouge d'Ukraine a pour sa part levé cinq millions de dollars grâce à des dons recueillis à l'échelle mondiale pendant la semaine ayant suivi la mise en place d'iRaiser.

#### **Quels domaines pourrions-nous approfondir pour atteindre plus efficacement nos objectifs ?**

Nous pourrions explorer des moyens d'établir une stratégie et un budget mondiaux et de les intégrer dans les objectifs nationaux, de faire appel aux institutions multilatérales de financement du développement, de lever des fonds dans le cadre d'appels conjoints lancés au nom du Mouvement, de profiter de certaines occasions pour lancer des campagnes conjointes à l'échelle mondiale sur des sujets percutants comme la crise en Ukraine, d'amener les collecteurs de fonds à collaborer entre eux, d'adopter une approche commune auprès des principaux philanthropes, d'envisager de nouvelles collaborations et de trouver des mécanismes de financement innovants.

#### **Quelles mesures concrètes pouvons-nous prendre pour que les composantes du Mouvement parviennent à accroître les revenus issus des activités de collecte de fonds ?**

Définir davantage d'indicateurs clés de performance (KPI) et d'objectifs concrets, envisager la définition d'indicateurs avancés et d'indicateurs retardés, mettre en place un processus d'information sur la collecte de fonds au niveau mondial lors d'événements tels que la crise en Ukraine, créer ensemble un forum pour la collecte de fonds (afin de réunir des idées utiles pour l'avenir), trouver des moyens de

communiquer ce qui a été convenu au niveau international aux personnes et entités compétentes aux niveaux national et régional, investir dans le renforcement des capacités des petites Sociétés nationales ainsi que pour l'utilisation d'iRaiser.

**Quels objectifs stratégiques peuvent être fixés pour servir d'indicateurs de réussite de la plateforme pour les trois prochaines années ?**

Mener davantage de campagnes mondiales, faire en sorte qu'un nombre accru de Sociétés nationales utilisent iRaiser, renforcer la visibilité d'iRaiser grâce à l'optimisation pour les moteurs de recherche, investir davantage dans la mobilisation de ressources pour le développement des Sociétés nationales, diversifier les fonds, créer des alliances avec divers gouvernements, entreprises et fondations, et renforcer la confiance de la population ainsi que la redevabilité envers les bénéficiaires et les donateurs.

---

## **Recommandations et prochaines étapes**

---

- Mobiliser davantage les directeurs de la collecte de fonds ;
- Définir et adopter des indicateurs clés de performance et des objectifs pour la plateforme (Comité directeur) ;
- Élaborer un plan d'action triennal prévoyant davantage de campagnes mondiales, un investissement accru dans la mobilisation de ressources et une collaboration plus étroite avec les principaux philanthropes ;
- Continuer de promouvoir la plateforme iRaiser auprès des Sociétés nationales.

