



Le pouvoir de l'humanité

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

27-28 octobre 2024, Genève

Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement (CD/17/R2)

RAPPORT INTÉRIMAIRE

Septembre 2024

FR

CD/24/20
Original : anglais
Pour information

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

RAPPORT INTÉRIMAIRE

Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement (CD/17/R2)

RESUME

Le présent document est le troisième rapport intérimaire sur la [résolution CD/17/R2](#) ; il fait le point sur les activités réalisées par la Plateforme virtuelle de collecte de fonds (Plateforme) depuis la présentation d'un rapport intérimaire au Conseil des Délégués en 2022. Le présent rapport comprend aussi un tour d'horizon des activités associées à la proposition de résolution « Précisions relatives à la résolution 2 du Conseil des Délégués de 2017 "Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge" (CD/17/R2) » émanant de la Croix-Rouge américaine.

Bien que la vision, les objectifs et les Principes en matière de mobilisation de ressources énoncés dans la résolution CD/17/R2 restent pertinents, leur application a posé des problèmes qui ont conduit à une concurrence et à un manque de coordination et de confiance dans la collecte de fonds collaborative au sein du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Mouvement). Une certaine confusion règne toujours au sujet de la manière dont les composantes du Mouvement peuvent appliquer concrètement les Principes dans des contextes nationaux spécifiques de mobilisation de ressources, en assurant la primauté des Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Sociétés nationales) et en soutenant le développement des capacités des Sociétés nationales afin de pleinement réaliser le potentiel individuel et collectif du Mouvement et d'assurer la durabilité financière de toutes les composantes. Les composantes du Mouvement ont parfois agi de manière incompatible avec les Principes, suscitant ainsi une confusion et une concurrence qui ont empêché le Mouvement de réaliser la vision et les objectifs de la résolution CD/17/R2.

L'objet de la résolution proposée est de combler les lacunes dans l'interprétation des Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement. Elle cherche à améliorer leur application, notamment en réaffirmant la primauté des Sociétés nationales dans la collecte de fonds pour leurs activités sur leurs marchés, tout en rappelant leur responsabilité de maximiser les revenus destinés à la mission humanitaire du Mouvement. Un groupe de travail (GT) réunissant des Sociétés nationales, la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) et le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) a tenu des discussions et rédigé le texte. L'objectif était de formuler des solutions aux problèmes auxquels se heurtaient les composantes du Mouvement en matière de mobilisation de ressources, et potentiellement de formuler des orientations claires afin de faciliter les efforts de collaboration pour concevoir des stratégies coopératives de mobilisation de ressources conformes à la résolution CD/17/R2.

À partir de juillet 2023, le GT et son sous-groupe de rédaction se sont réunis à plus de 15 reprises. Quelque 25 Sociétés nationales ont été conviées à participer, afin de garantir que les contributions soient applicables à l'échelle du Mouvement tout entier ; 17¹ ont accepté l'invitation. Les réactions recueillies ont souligné l'importance de mettre en œuvre les Principes et d'améliorer les possibilités de collecte de fonds en renforçant les capacités et les

¹ Les 17 Sociétés nationales parties prenantes au GT étaient les suivantes : Croix-Rouge américaine, Croix-Rouge argentine, Croix-Rouge britannique, Société canadienne de la Croix-Rouge, Société de la Croix-Rouge colombienne, Croix-Rouge costaricienne, Croix-Rouge éthiopienne, Croissant-Rouge de l'Iraq, Société de la Croix-Rouge du Japon, Croix-Rouge du Kenya, Croix-Rouge mexicaine, Croix-Rouge néerlandaise, Croix-Rouge du Nigéria, Croix-Rouge de Norvège, Croix-Rouge espagnole, Croix-Rouge suédoise et Croix-Rouge suisse.

partenariats. Les discussions ont amené le GT à faire des concessions importantes, y compris la suppression d'une annexe qui définissait les règles d'engagement pour la mobilisation de ressources coopérative. Cette approche a permis d'aboutir à un texte de résolution susceptible d'être plus largement accepté, démontrant ainsi la volonté générale du GT de parvenir à un équilibre entre les intérêts en présence et de dégager un consensus. En février 2024, la Croix-Rouge américaine, en tant que « rédacteur » et agissant au nom d'une majorité de membres du GT, a présenté un avant-projet de résolution pour consultation. Toutefois, des divergences importantes touchant l'approche et le contenu de ce texte ont amené le CICR à soumettre une autre proposition afin de revenir sur les questions qui restaient litigieuses, ce qui a abouti à la présentation de deux avant-projets. Cet état de fait a mis en pleine lumière l'absence de consensus et a amené la Commission permanente de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Commission permanente) à prier le GT de poursuivre ses efforts afin de trouver un terrain d'entente. Le GT a décidé de reporter la présentation de la résolution, dans l'attente d'un examen tripartite de la mise en œuvre des Principes. Cet examen et les consultations qui en découlent ont pour objet de trouver des solutions durables aux difficultés rencontrées par les composantes du Mouvement en matière de mobilisation de ressources, solutions qui seront présentées au Conseil des Délégués en 2026 sous forme d'une résolution ou d'un rapport intérimaire, ou des deux à la fois.

La Plateforme virtuelle de collecte de fonds continue à coordonner la gestion des outils de collecte de fonds à l'appui des activités du Mouvement en matière de mobilisation de ressources, y compris par l'intégration à la plateforme numérique de collecte de fonds iRaiser et par son utilisation, ainsi qu'en organisant des événements pour donner des occasions d'apprentissage et de réseautage aux collecteurs de fonds du Mouvement et en explorant et pilotant des investissements dans la collecte de fonds afin de soutenir le développement des activités des Sociétés nationales dans ce domaine.

Une collaboration étroite, coordonnée par la Plateforme virtuelle, peut être gage de réussite en matière de collecte de fonds. Pourtant, les progrès accomplis pour réaliser la vision et les objectifs de la résolution CD/17/R2 et ses résultats attendus ont été plus lents que prévu, et ils concernent, de manière disproportionnée, la gestion des outils plutôt que la recherche et la coordination des possibilités de collecte de fonds. Il est nécessaire de définir plus clairement les priorités et les objectifs et il est de plus en plus manifeste qu'il ne suffit pas, pour atteindre les objectifs relatifs aux Principes, de mettre en œuvre les résultats attendus de la résolution, mais qu'il faut en plus favoriser le déploiement d'actions individuelles et collectives².

1) INTRODUCTION

Au cours des sept années qui se sont écoulées depuis l'adoption des Principes par le Conseil des Délégués de 2017, le Mouvement a évolué dans un environnement humanitaire, philanthropique et de collecte de fonds de plus en plus complexe. Les besoins en matière d'assistance humanitaire dans le monde ont doublé au cours de la dernière décennie, atteignant des niveaux record, alors que le financement humanitaire n'a cessé de diminuer. De plus en plus souvent, les crises de grande ampleur causées par les conflits armés et autres situations de violence, les catastrophes naturelles liées au climat et les urgences de santé publique sont concomitantes et exigent une collaboration, une coordination, une solidarité et un partenariat renforcés entre les composantes du Mouvement dans le cadre des activités opérationnelles, de la communication publique et des efforts de mobilisation de ressources, comme le préconisent les Principes.

² Conseil des Délégués de 2022 : second rapport intérimaire sur la résolution 2 du Conseil des Délégués de 2017, intitulé « Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ».

Selon une étude comparative de ce secteur³, le Mouvement a obtenu de bons résultats en 2022, en maintenant sa part de marché. Cette réussite s'explique principalement par le conflit en Ukraine et la riposte humanitaire, qui ont fait l'objet d'une couverture médiatique intense. Cependant, le taux de croissance du Mouvement entre 2018 et 2022 est inférieur à celui d'autres organisations œuvrant dans des domaines similaires, telles que l'UNICEF, le HCR et MSF. Les organisations couvertes par l'étude comparative poursuivent une politique déterminée de mobilisation, d'innovation, de professionnalisation et d'investissement dans leurs opérations de collecte de fonds, et les composantes du Mouvement peuvent s'attendre à perdre leur position dominante, comme cela s'est déjà produit sur certains marchés.

Il est nécessaire d'adopter une approche plus stratégique de la mobilisation de ressources, qui prenne en compte les possibilités ainsi que les attentes nationales et internationales dans les différents marchés, et qui puisse être adaptée au contexte spécifique de la collecte de fonds dans les pays où agissent les Sociétés nationales. Celles-ci sont confrontées à une concurrence sur tous les fronts, depuis les organismes à but non lucratif voués à une seule cause et les organisations confessionnelles qui se consacrent à des enjeux locaux et universels, jusqu'aux organisations non gouvernementales (ONG) internationales qui investissent massivement dans la collecte de fonds et la sensibilisation et agissent comme des agents ou des franchisés et accaparent les donateurs sur les marchés des pays développés et émergents. Les composantes du Mouvement, qui ont la responsabilité de maximiser les revenus pour assurer la durabilité et le respect de leurs mandats respectifs et de celui du Mouvement dans son ensemble, doivent œuvrer de concert afin de préserver leur dynamisme, leur pertinence et leur accessibilité et réussir à toucher des publics de sympathisants ayant des intérêts différents en tant que donateurs.

2) CONTEXTE

La vision et les objectifs contenus dans les Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement ont été rédigés en accord avec la Stratégie 2020 de mobilisation de ressources à l'échelle de la Fédération. Les Principes de coopération pour la mobilisation de ressources au sein de la Fédération internationale, approuvés par le Conseil de direction de la Fédération internationale en 2015, ont été élaborés afin de promouvoir et de guider la collaboration en matière de mobilisation de ressources entre les Sociétés nationales et le secrétariat de la Fédération internationale, ainsi qu'entre les Sociétés nationales. Les Principes de coopération sont toujours en vigueur et le secrétariat de la Fédération internationale demeure déterminé à collaborer afin de les mettre en œuvre. De nos jours, les activités de mobilisation de ressources menées par le réseau de la Fédération internationale sont aussi régies par la Stratégie mondiale de mobilisation de ressources 2030, qui est presque à mi-parcours. Des progrès ont été réalisés sur les trois objectifs généraux, à savoir 1) se positionner en tête de la mobilisation des ressources destinées aux situations d'urgence, 2) développer le financement des activités hors situations d'urgence et 3) accroître les capacités de mobilisation de ressources des Sociétés nationales.

La stratégie a aussi, pour la première fois, fixé des objectifs financiers précis. La mise en œuvre efficace de la Stratégie mondiale de mobilisation de ressources et la réalisation de ses objectifs exigent un changement collectif radical dans le domaine de la collecte de fonds ainsi que certaines mutations fondamentales dans le sens de l'accroissement des capacités des Sociétés nationales en matière de mobilisation de ressources, du renforcement des capacités et des possibilités numériques de collecte de fonds, de la diversification de la base de donateurs, de l'élargissement des mécanismes et des outils de financement innovants et du développement de plateformes mondiales de collecte de fonds. La Stratégie mondiale de mobilisation de ressources est parfaitement conforme et contribue aux Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement. Le réseau de la Fédération

³ La Fédération internationale, le CICR et 37 Sociétés nationales ont participé à une étude comparative entre pairs dans le cadre de l'International Fundraising Leadership Forum.

internationale sera appelé à examiner le plan d'action de la Stratégie mondiale en 2025, à l'occasion de son examen à mi-parcours.

La Stratégie de mobilisation des ressources du CICR à l'horizon 2030 affirme elle aussi que les activités de collecte de fonds du CICR doivent être axées sur la réalisation de la vision définie dans la résolution de 2017, en insistant davantage sur le principe directeur central, à savoir que « ce qui est bon pour le Mouvement est bon pour le CICR ». Une telle approche de la collecte de fonds est non seulement ancrée dans les Principes fondamentaux et dans l'esprit du Mouvement, mais représente en outre un impératif opérationnel. Seules l'union et la coopération permettront au Mouvement de démontrer la contribution sans pareil qu'il apporte pour alléger les souffrances partout dans le monde et de se positionner comme l'acteur humanitaire le plus digne de confiance et le plus efficace.

Comme l'ont souligné le [premier rapport intérimaire](#) soumis au Conseil des Délégués de 2019 et le [deuxième rapport intérimaire](#) présenté au Conseil des Délégués de 2022, des ressources ont été investies depuis la fin de l'année 2017 dans la mise en application des résultats attendus de la résolution sur les Principes pour l'ensemble du Mouvement, notamment la mise en place de la Plateforme virtuelle de collecte de fonds, dirigée par un comité directeur. La Plateforme a pris en charge la coordination des initiatives existantes au sein du Mouvement et de plusieurs projets pilotes, et elle réalise des progrès notables.

Le présent document est le troisième rapport consacré à la réalisation de la vision et des objectifs énoncés dans la résolution 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) et à l'application concrète des Principes. Ce rapport met aussi en évidence les progrès réalisés dans la mise en application des résultats attendus mentionnés dans l'Annexe 2 de la résolution CD/17/R2. D'autres initiatives du Mouvement ont reconnu les Principes et les résultats attendus et contribué à leur développement :

- 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 » appelle le Mouvement à « [poursuivre] une approche cohérente et complémentaire en matière de mobilisation de ressources dans les situations d'urgence de grande ampleur » (objectif 7) et souligne que « l'approche du Mouvement en matière de mobilisation de ressources devrait être fondée sur la complémentarité et la non-concurrence, ce qui signifie que la concurrence interne au Mouvement est évitée » (paragraphe 9 du dispositif).
- La [résolution 2 du Conseil des Délégués de 2015, intitulée « Initiative du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge relative à la marque — Adoption du logo du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge »](#), dont le paragraphe 6 du dispositif « engage les composantes du Mouvement à faire preuve collectivement d'initiative afin de tirer pleinement parti de la capacité du Mouvement à lever des fonds, dans un esprit de collaboration et de bon partenariat, et appelle le CICR et la Fédération internationale à engager avec les Sociétés nationales un processus participatif en vue d'élaborer des principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement, qui seront soumis pour adoption au Conseil des Délégués de 2017. » Cet engagement vise à faire en sorte que le Mouvement remédie à l'absence d'orientation stratégique globale en matière de mobilisation de ressources et évite ainsi de « laisser de l'argent sur la table ».
- L'[Accord sur la coordination au sein du Mouvement pour un impact collectif renforcé \(Accord de Séville 2.0\)](#), adopté par la résolution 8 du Conseil des Délégués de 2022, fixe les responsabilités de coordination pour les composantes du Mouvement, y compris en ce qui concerne la mobilisation de ressources. L'article 9 reconnaît les Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement, affirmant que « [l]a volonté du Mouvement de mener à bien sa mission humanitaire, qui consiste à prévenir et alléger en toutes circonstances les souffrances humaines, est un impératif qui doit rester au cœur

de toutes ses activités, y compris de la mobilisation de ressources », et que les composantes du Mouvement « reconnaissent que les Sociétés nationales ont la primauté en matière de collecte de fonds sur leurs marchés respectifs pour financer leurs propres activités et qu'il leur incombe de maximiser les revenus destinés à la mission humanitaire du Mouvement ».

Une collaboration étroite peut être gage de réussite en matière de collecte de fonds. Pourtant, les progrès accomplis pour réaliser la vision et les objectifs de la résolution CD/17/R2 et ses résultats attendus ont été plus lents que prévu, et ils concernent, de manière disproportionnée, la gestion des outils plutôt que la recherche et la coordination des possibilités de collecte de fonds. Il est nécessaire de définir plus clairement les priorités et les objectifs et il est de plus en plus manifeste qu'il ne suffit pas, pour atteindre les objectifs relatifs aux Principes, de mettre en œuvre les résultats attendus de la résolution, mais qu'il faut en plus favoriser le déploiement d'actions individuelles et collectives

Les Principes de coopération pour la mobilisation de ressources au sein de la Fédération internationale, approuvés par le Conseil de direction de la Fédération internationale en 2015, ont été élaborés afin de promouvoir et de guider la collaboration en matière de mobilisation de ressources entre les Sociétés nationales et le secrétariat de la Fédération internationale, ainsi qu'entre les Sociétés nationales. Les Principes de coopération sont toujours en vigueur et le secrétariat de la Fédération internationale demeure déterminé à collaborer afin de les mettre en œuvre.

3) ANALYSE/PROGRÈS REALISES

Outre l'adoption d'une vision, d'objectifs et de dix principes directeurs destinés à guider les efforts de collecte de fonds du Mouvement, la résolution de 2017 sur la mobilisation de ressources proposait la création d'une plateforme virtuelle de collecte de fonds. Cette structure avait pour vocation de mettre en commun des outils de portée globale, des ressources de suivi, d'apprentissage, de collaboration et de faciliter des activités permettant au Mouvement d'obtenir des résultats dans la collecte de fonds. Des progrès ont été accomplis dans la consolidation des initiatives préexistantes en matière de collecte de données et de rapports, de développement numérique par l'achat de la plateforme iRaiser et l'intégration des composantes du Mouvement à cette plateforme et de gestion de l'International Fundraising Skillshare. Toutefois les attentes initiales à l'égard de la Plateforme ne se limitaient pas à la gestion des outils. Dans ce contexte, un programme de travail révisé pour la Plateforme est en voie d'élaboration ; il pourrait être lancé vers la fin de l'année 2024, au terme d'une phase de consultations.

A) GOUVERNANCE

La résolution intitulée « Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge » et ses annexes ont été mis au point par un groupe de référence formé du CICR, de la Fédération internationale et des secrétaires généraux et directeurs de la collecte de fonds et du marketing de 33 Sociétés nationales, en consultation avec l'ensemble des Sociétés nationales, à travers une enquête, des ateliers et des réunions. Après l'adoption de la résolution, le groupe de référence est devenu un comité directeur, présidé par une Société nationale et co-présidé par de hauts représentants du CICR et de la Fédération internationale. Le Comité directeur a pour mission :

- de conduire le Mouvement dans la réalisation de la vision et des objectifs définis dans la résolution CD/17/R2 et de mettre en œuvre les Principes qui y sont énoncés, en stimulant, inspirant et motivant les composantes du Mouvement afin qu'elles soutiennent des transformations profondes en matière de mobilisation de ressources ;
- de guider la réalisation des résultats attendus définis dans la résolution CD/17/R2, y compris la création d'une plateforme virtuelle de collecte de fonds, afin de coordonner

les initiatives futures et, de manière générale, les activités de collecte de fonds du Mouvement, en mettant en commun les meilleures pratiques ainsi qu'en facilitant et en coordonnant la formation et le développement du personnel chargé de la collecte de fonds au sein du Mouvement.

Les activités proposées dans la résolution intitulée « Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge » ont été guidées par un comité directeur formé de 12 Sociétés nationales, associées à un petit nombre de composantes du Mouvement qui ont apporté une contribution majeure par leur travail comme par leur apport financier. Il est dirigé par un groupe des présidents, qui réunit la présidence (la Croix-Rouge suisse, à titre intérimaire) et deux co-vice-présidents (la Secrétaire générale adjointe de la Fédération internationale pour les relations mondiales, la diplomatie et la numérisation et le Directeur du Département de la mobilisation, du Mouvement et des partenariats du CICR). D'ici à 2025, le Comité directeur devrait s'élargir pour accueillir des Sociétés nationales plus diverses et représentatives afin de relever les défis et de saisir les occasions qui se présentent dans ce domaine.

B) PROGRES REALISES CONCERNANT L'ANNEXE 1 DE LA RESOLUTION CD/17/R2 : LA MISE EN PRATIQUE DES PRINCIPES DU MOUVEMENT POUR LA MOBILISATION DES RESSOURCES

La vision, les objectifs et les Principes de la résolution de 2017 restent pertinents pour guider les efforts — individuels et collectifs, locaux et mondiaux — du Mouvement en matière de mobilisation de ressources. Toutefois, une certaine confusion persiste concernant la manière dont les composantes du Mouvement peuvent appliquer concrètement les Principes de mobilisation des ressources dans des contextes nationaux spécifiques, en garantissant la primauté des Sociétés nationales et en soutenant le développement de leurs capacités, afin de maximiser le potentiel individuel et collectif du Mouvement tout en assurant la durabilité financière de toutes ses composantes.

Bien que les composantes du Mouvement se soient employées, individuellement et collectivement, à mettre en œuvre la vision et les objectifs de la résolution CD/17/R2, le manque de directives bien définies et de mécanismes de suivi et de redevabilité ont contribué à ce que la mise en œuvre des Principes se fasse au cas par cas et sans cohérence. Au cours des dernières années, leur application s'est heurtée à des obstacles, conduisant à une impression de concurrence et de manque de coordination et de confiance dans la collecte de fonds collaborative au sein du Mouvement.

Malgré les efforts déployés pour mettre en pratique les Principes pour l'ensemble du Mouvement, les composantes du Mouvement n'ont pas accompli de progrès suffisants et ne se sont pas montrées à la hauteur de la vision prévoyant qu'elles doivent être collectivement aux avant-postes de la mobilisation de ressources à l'échelle locale et mondiale, en collaborant et en évitant la concurrence afin de maximiser la portée locale et mondiale de leur action pour mener à bien la mission humanitaire du Mouvement.

C'est pour ces raisons que la Croix-Rouge américaine a mis sur pied un groupe de travail réunissant des Sociétés nationales, le CICR et la Fédération internationale afin de proposer une nouvelle résolution, intitulée « Précisions relatives à la résolution 2 du Conseil des Délégués de 2017 « 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 a pour objet de rationaliser et de préciser les Principes régissant la mobilisation de ressources, lesquels influencent directement la manière dont les fonds sont levés et gérés à l'appui des activités humanitaires. La résolution proposait des orientations claires destinées à renforcer la redevabilité, la transparence, la coopération et l'efficacité dans la mobilisation de ressources, qui joue un rôle de catalyseur pour la fourniture d'assistance aux personnes dans le besoin. Cette approche a été reconnue comme une solution possible pour préserver la confiance et

pour accroître au maximum l'impact de la collecte de fonds et, par conséquent, des interventions humanitaires, en particulier dans des contextes où des personnes vulnérables dépendent d'une assistance rapide et efficace de la part du Mouvement.

La résolution proposée a été conçue pour mettre le doigt sur les lacunes dans l'interprétation des Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement, afin d'améliorer leur application, y compris en réaffirmant la primauté des Sociétés nationales en ce qui concerne la collecte de fonds pour leurs activités sur leurs marchés respectifs, tout en rappelant leur responsabilité de maximiser les revenus pour la mission humanitaire du Mouvement. L'objectif était d'identifier des solutions aux problèmes que rencontrent les composantes du Mouvement dans la mobilisation de ressources et de fournir, le cas échéant, des orientations claires pour faciliter la collaboration entre les composantes du Mouvement pour élaborer des stratégies coopératives de mobilisation de ressources conformes aux Principes définis dans la résolution CD/17/R2.

À partir de juillet 2023, le GT et son sous-groupe de rédaction se sont réunis à plus de 15 reprises, dans le cadre d'un processus rigoureux accordant la priorité au consensus, à l'inclusivité et à la réactivité aux divers points de vue. Conscient de l'importance d'une large représentation géographique, le GT a convié quelque 25 Sociétés nationales à participer ; 17 ont accepté l'invitation. Le principal critère appliqué pour incorporer les propositions était qu'elles devaient être applicables à l'échelle du Mouvement tout entier. Les réactions des composantes du Mouvement ont aussi mis en lumière la nécessité pour le Mouvement de concentrer ses efforts sur la mise en œuvre rigoureuse des Principes et sur la nécessité de saisir et d'exploiter les possibilités de collecte de fonds en renforçant les capacités des Sociétés nationales et en améliorant le partenariat et la coordination. En raison de problèmes fondamentaux d'approche et de contenu du projet de résolution, le CICR n'a pas été en mesure d'accepter certaines parties du texte et il a par la suite soumis au GT une autre proposition qui visait à traiter les domaines encore litigieux. Afin d'intégrer les divers points de vue et d'encourager un climat de collaboration, le GT a fait des concessions importantes, y compris en supprimant une annexe qui avait initialement été proposée afin d'esquisser des règles d'engagement pour la mobilisation de ressources coopérative. Cette approche a permis d'aboutir à un texte de résolution susceptible d'être plus largement accepté, démontrant ainsi la volonté générale du GT de parvenir à un équilibre entre les intérêts en présence et de dégager un consensus.

Ce texte d'avant-projet de résolution, bénéficiant d'un soutien plus large, a été soumis à la Commission permanente par 13 membres du GT en février 2024, afin de mener des consultations supplémentaires avec l'ensemble des composantes du Mouvement, conformément à la procédure statutaire. Comme le CICR n'était toujours pas en mesure d'accepter l'approche générale de l'avant-projet de résolution, ni une partie de son contenu, il a soumis par la suite un autre avant-projet, ce à quoi les membres du GT ne s'attendaient pas. Ainsi, deux avant-projets de résolution ont été déposés, démontrant l'absence de consensus et amenant la Commission permanente à décider de suspendre la publication de l'avant-projet de résolution et les consultations ultérieures avec les Sociétés nationales et de prier les membres du GT de poursuivre leur travail afin de trouver un terrain d'entente.

Après de nouvelles discussions, des efforts supplémentaires et des tentatives de compromis entre mars et juin 2024, le GT demeurait confronté à des obstacles l'empêchant de concilier les divergences portant sur le contenu et la rédaction de l'avant-projet de résolution. Les membres du GT ont exprimé l'avis qu'une résolution qui ne faisait pas consensus ne devrait pas être soumise au Conseil des Délégués de 2024 ; de ce fait, le projet de résolution n'a pas été publié en amont des réunions statutaires. Le GT a donc pris la décision de remettre à plus tard l'élaboration de la résolution, dans l'attente d'un examen tripartite approfondi de la mise en œuvre des Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement. Cet examen comprendra des consultations avec les Sociétés nationales, la Fédération internationale, le CICR et d'autres parties prenantes afin d'encourager la

collaboration et d'identifier et développer des solutions concrètes et durables aux difficultés rencontrées par les composantes du Mouvement en matière de mobilisation de ressources, qui seront présentées au Conseil des Délégués en 2026, sous la forme d'une résolution ou d'un rapport intérimaire, selon qu'il conviendra.

Les échanges au sein du GT ont permis d'identifier de nombreux domaines dans lesquels la mise en œuvre concrète des Principes pour l'ensemble du Mouvement doit être améliorée et ils ont mis en lumière la nécessité d'une meilleure coordination dans les domaines critiques ci-dessous, dans lesquels les composantes du Mouvement considèrent actuellement qu'il existe des problèmes et des facteurs de blocage qui empêchent d'obtenir de bons résultats :

- développement des capacités des Sociétés nationales ;
- collecte de fonds auprès des communautés de diaspora et collecte de fonds numérique ;
- intention des donateurs ;
- financement de notre mission à travers la primauté des Sociétés nationales et leur responsabilité de maximiser les revenus pour l'ensemble du Mouvement ;
- dialogue avec les États ;
- solidarité et bon partenariat ;
- approche fondée sur des principes ;
- redevabilité.

Il est toutefois apparu clairement qu'il faut redoubler d'efforts pour mieux comprendre et identifier les domaines à améliorer et les solutions aux problèmes, de manière inclusive et par voie de consultations. Comme indiqué plus haut, bien que le GT ait poursuivi la recherche du consensus sur un texte de résolution, il a fini par conclure qu'il était plus approprié, à ce stade, de présenter un rapport intérimaire et de lancer un processus d'examen approfondi et inclusif sur l'application des Principes. Les deux années à venir offrent donc l'occasion aux composantes du Mouvement de prendre part à des discussions stratégiques sur la manière de traduire en actes de manière efficace et efficiente les Principes pour l'ensemble du Mouvement et sur la manière de saisir et d'exploiter au mieux les possibilités de collecte de fonds. Les activités et les résultats attendus de ce processus de deux ans sont décrits plus en détail dans la section « recommandations » du présent rapport.

En juin 2024, les consultations se poursuivaient avec les Sociétés nationales, la Plateforme virtuelle de collecte de fonds, la Fédération internationale et le CICR. L'objectif est de concevoir des solutions concrètes aux problèmes auxquels se heurtent les composantes du Mouvement, à partir d'un examen du fonctionnement des Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement dans la pratique.

Depuis 2022, les consultations en cours avec le réseau de la Fédération internationale et les réactions recueillies dans ce cadre montrent clairement la nécessité de replacer au premier plan la durabilité financière (au moyen du Cadre relatif à la durabilité financière publié en 2024 par la Fédération internationale) et d'assurer un financement à long terme et à affectation libre pour renforcer les capacités en matière de mobilisation de ressources (conformément au Principe 3 et à l'objectif de renforcement des capacités des Sociétés nationales). La voie du succès passe par un plan de soutien à long terme (trois ans, voire davantage) des Sociétés nationales s'inscrivant dans leur propre plan de développement à long terme, avec une combinaison de financement, d'expertise technique et de soutien par les pairs (entre Sociétés nationales). On trouve de tels exemples dans l'ensemble du réseau de la Fédération internationale ; cependant, pour que ces initiatives puissent prendre l'ampleur nécessaire, il importe de rassembler davantage de partenaires, en particulier par la collaboration entre les départements chargés de la collecte de fonds et de la coopération internationale, pour faire en sorte que soit fourni le soutien technique et financier nécessaire. Ce soutien doit être axé sur l'amélioration de la durabilité financière des Sociétés nationales par le développement des dons volontaires, la génération de revenus et l'amélioration des compétences. Des échanges

d'information et signalements réguliers concernant les donateurs entre les composantes du Mouvement contribuent aussi à positionner celui-ci comme un partenaire de choix, et les réactions rapides aux possibilités de collaborer pour s'assurer le concours de donateurs ont aidé le Mouvement à accroître ses revenus. Il convient d'adopter une approche plus volontariste et mieux structurée de ces activités, à l'échelle globale, pour susciter une croissance transformatrice.

D'autres principes, comme le financement axé sur les besoins (Principe 2), la collaboration dans un esprit de solidarité et de bon partenariat (Principe 5) et le principe de rendre des comptes (Principe 10) exigent, pour être correctement appliqués, le recours aux systèmes et aux processus décrits ci-dessus.

C) PROGRES REALISES CONCERNANT L'ANNEXE 2 DE LA RESOLUTION CD/17/R2 : RESULTATS ATTENDUS

Mettre en place une Plateforme virtuelle de collecte de fonds

- **Formation et réseaux** : en 2023, l'International Fundraising Skillshare a dû être reporté ; il se déroulera en septembre 2024. En 2023, la Plateforme virtuelle de collecte de fonds a collaboré avec le secrétariat de la Fédération internationale pour mettre en place une nouvelle communauté de mobilisation de ressources (CMR) appelée à servir de point focal des Sociétés nationales et de l'ensemble du Mouvement pour les ressources, les compétences et les capacités de mobilisation de ressources. La CMR compte actuellement près de 400 membres de 87 Sociétés nationales, du CICR et de la Fédération internationale. Une réflexion est menée au sein de la Plateforme virtuelle de collecte de fonds pour étudier comment la CMR pourrait soutenir les divers réseaux de collecte de fonds et les praticiens. Des progrès considérables ont été accomplis dans le reste du réseau pour soutenir la formation à la collecte de fonds et pour épauler les réseaux de collecte de fonds. Le Europe Regional Skillshare s'est déroulé en 2022, avec la participation de 40 Sociétés nationales, et une maîtrise universitaire en collecte de fonds et gestion a été lancée ; 17 personnes de divers pays d'Europe et d'Asie ont obtenu ce diplôme en 2023. Les mesures de soutien comprenaient aussi des études de marché, le recrutement de collecteurs de fonds, la mise en œuvre de systèmes de gestion de la relation client (CRM), la création de plateformes numériques et la préparation de boîtes à outils, de manuels et de lignes directrices de collecte de fonds. L'un des volets essentiels de cette activité a consisté à faciliter le soutien entre pairs par des réseaux tels que le Asia Pacific Fundraisers' Network, qui a été relancé grâce à une nouvelle équipe de direction et de gestion et qui appuie le soutien entre pairs dans des domaines tels que les études de marché, le recrutement et les webinaires.
- **Collecte de fonds en ligne** : 31 composantes du Mouvement sont aujourd'hui pleinement intégrées à la plateforme numérique mondiale de collecte de fonds, et plus de 35 millions de francs suisses ont été levés depuis son lancement en 2020. Seize campagnes associant plus d'une composante du Mouvement ont été lancées, et plus de 315 000 dons ont été reçus. Il reste un problème à surmonter pour intégrer de nombreuses Sociétés nationales dépourvues d'accès aux plateformes de paiement par carte de crédit et de débit, bien que le secrétariat de la Fédération internationale étudie une solution pour contourner cette difficulté. Des procédures opérationnelles standard ont été définies pour l'utilisation de la plateforme iRaiser et elles ont été transmises aux Sociétés nationales participantes. Elles précisent les rôles et les responsabilités dans la gestion des campagnes à l'échelle de plusieurs pays. Certaines questions restent cependant en suspens en ce qui concerne les responsabilités et les objectifs dans le lancement de campagnes de portée mondiale. L'accord-cadre avec iRaiser doit être renouvelé en 2024, et des négociations sont en cours pour garantir au Mouvement des conditions favorables.

Investissement dans la collecte de fonds

Après les deux premières phases de projets pilotes concernant le fonds d'investissement pour la collecte de fonds, en 2021 et en 2022, une troisième phase a été élaborée pour exploiter au mieux les enseignements des deux premières. L'objectif consistait à mettre à l'épreuve le mécanisme de subvention remboursable ; six Sociétés nationales ont soumis des propositions pour examen en 2023. Afin de garantir un soutien effectif, ainsi que la redevabilité et l'obligation de diligence, la troisième phase de projets pilotes a été mise en attente en 2024, car il faudra un certain temps pour mener à bien un processus formel concernant les demandes, le suivi et l'évaluation, ainsi que la coordination avec d'autres fonds existants au sein du Mouvement. Ces projets pilotes sont étroitement liés au modèle du fonds à long terme, et peu de progrès ont été réalisés sur ce point.

Améliorer la collecte et l'analyse de données

Le nombre de Sociétés nationales participant à l'étude comparative internationale sur la collecte de fonds a peu évolué, avec une représentation du marché mondial qui fluctue entre 80 et 85% (43 Sociétés nationales en 2020, 32 en 2021, 37 en 2022 et en 2023, et 41 en 2024 selon les projections). La qualité et le degré de détail des données collectées auprès des Sociétés nationales ont continué à s'améliorer, ce qui a permis d'inclure des analyses plus détaillées sur le recrutement et la fidélisation de donateurs individuels et sur les particuliers très fortunés. Les activités se poursuivent afin d'encourager les Sociétés nationales à participer, car certaines difficultés persistent, telles que l'incapacité de transmettre des jeux de données complets (en particulier pour les Sociétés nationales fédérées), la réticence à partager des informations et le manque de temps et de moyens pour les collecter. Les données de l'étude comparative sont régulièrement utilisées pour préparer des rapports et elles constituent l'unique source d'information sur la part de marché du Mouvement et sur son taux de croissance, aux fins de la comparaison avec d'autres organisations internationales et ONG internationales. De nombreuses Sociétés nationales utilisent ces informations comme référence pour évaluer le marché de la collecte de fonds et leurs stratégies en la matière.

4) INCIDENCES EN TERMES DE RESSOURCES

Le GT est conscient des limites des Principes en ce qui concerne leur application pratique et il reconnaît la nécessité que la Plateforme virtuelle de collecte de fonds assume un rôle stratégique et de coordination plus important pour animer et coordonner les initiatives de collecte de fonds, afin de lever davantage de fonds pour le Mouvement et pour guider l'application des Principes. C'est pourquoi il a convenu qu'un examen de l'application pratique des Principes sera effectué entre 2024 et 2026, afin de formuler clairement les difficultés auxquelles se heurtent les composantes du Mouvement en matière de collecte de fonds et de trouver des solutions à nos problèmes individuels et collectifs.

Une structure et un plan révisés pour la Plateforme virtuelle de collecte de fonds ont été préparés. La proposition fait actuellement l'objet de consultations avec les membres du Comité directeur, et un groupe plus large de Sociétés nationales intéressées ont aussi été priées de formuler leurs commentaires.

5) MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

Le cahier des charges de l'examen sera préparé et soumis à consultation pour veiller à ce qu'il soit inclusif et représentatif des composantes du Mouvement et à ce qu'il applique une méthodologie permettant d'atteindre des résultats indépendants et objectifs.

Un plan stratégique couvrant la période 2024-2026 a été préparé pour la Plateforme virtuelle de collecte de fonds ; il met l'accent sur le développement des capacités et la maximisation des possibilités de collecte de fonds pour le Mouvement. Les réactions recueillies au sujet de

ce document suggèrent qu'un sous-groupe du Comité directeur devrait coordonner la mise en œuvre et le suivi des Principes. Le plan comprendra des propositions de modifications à la gouvernance ainsi que l'élaboration d'un cadre de gestion permettant d'orienter la collecte de fonds du Mouvement jusqu'au Conseil des Délégués de 2026.

6) CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Au cours des deux prochaines années, la Fédération internationale, le CICR et les Sociétés nationales, sous l'égide du Comité directeur et par l'intermédiaire de la Plateforme virtuelle de collecte de fonds, devraient :

- mener à terme un processus indépendant, exhaustif et inclusif d'examen de l'application des Principes pour l'ensemble du Mouvement, établir une compréhension commune des difficultés rencontrées par toutes les composantes du Mouvement dans le domaine de la collecte de fonds et dégager des solutions concrètes pour la mise en œuvre rigoureuse des Principes ;
- communiquer à toutes les composantes du Mouvement les conclusions de cet examen et des informations sur les progrès et les réussites, y compris lorsque le Mouvement a été en mesure de lever des fonds supplémentaires, de maximiser le potentiel de collecte de fonds et de collaborer dans un esprit de solidarité et de bon partenariat ;
- définir les étapes suivantes, y compris le choix d'une méthode appropriée pour faire rapport au Conseil des Délégués en 2026, par exemple sous forme d'un nouveau rapport intérimaire ou d'une résolution assortie d'un document de référence ;
- le Comité directeur examinera la proposition que la Plateforme concentre son action sur : i) la coordination de la collecte de fonds en animant et en facilitant des initiatives de collecte de fonds à l'échelle mondiale et en créant un espace de collaboration pour amener des revenus supplémentaires bénéficiant à toutes les composantes du Mouvement, et ii) la coordination du développement des capacités, la mise en place de mesures de suivi, de gestion des investissements et de soutien pratique aux Sociétés nationales dans leur projet de développement de la collecte de fonds, y compris la consolidation, le développement et le partage des meilleures pratiques, des possibilités de formation et de réseautage, en mettant l'accent sur la participation du secteur privé (dons individuels, dons philanthropiques importants, fondations et dons d'entreprises).