



## Unis pour l'humanité

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

3-4 décembre 2026, Genève

# Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement

(Résolution 2 du Conseil des Délégués de 2017)

RAPPORT INTÉRIMAIRE

Octobre 2026

**FR**

CD/26/19  
Original : anglais  
Pour information

Document préparé par  
la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, et  
le Comité international de la Croix-Rouge.

## RAPPORT INTÉRIMAIRE

# Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement

### RÉSUMÉ

Le présent document est le quatrième rapport intérimaire sur la résolution 2 du Conseil des Délégués de 2017 ([CD/17/R2](#)), intitulée « Principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (résolution) ». Il fait suite au [rapport intérimaire](#) présenté au Conseil des Délégués en 2024 et donne un aperçu des progrès réalisés au cours des deux dernières années en ce qui concerne la mise en œuvre de la résolution, en mettant l'accent sur l'application des principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement (principes) et ses trois principaux résultats attendus.

Le rapport intérimaire de 2024 demandait qu'un processus indépendant, exhaustif et inclusif d'examen de l'application des principes soit engagé. Un examen réalisé par Dalberg, organisme tiers indépendant<sup>1</sup>, a évalué la mise en application des principes dans l'ensemble du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Mouvement) et a conclu que, s'ils demeurent pertinents, ces principes n'ont pas été appliqués de manière uniforme. L'examen souligne que la situation globale du Mouvement en matière de collecte de fonds pourrait laisser entrevoir un potentiel de collaboration accrue et conclut que, si une certaine collaboration et coordination existe entre les différentes composantes, celle-ci revêt souvent un caractère ponctuel, les principes étant assez généraux pour ne pas fournir suffisamment d'orientations pour la pratique quotidienne.

Le présent rapport intérimaire passe également en revue les progrès réalisés par le biais de la plateforme virtuelle de collecte de fonds (plateforme), mise en place par la résolution dans le but de faciliter la collaboration au sein du Mouvement et 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 ». Il confirme les importants progrès accomplis dans la réalisation des objectifs stratégiques et des résultats attendus de la plateforme<sup>2</sup> – approuvés par son comité directeur en décembre 2024 – grâce à l'engagement soutenu et aux contributions d'un petit groupe de partenaires comprenant la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale), le Comité international de la Croix-Rouge (CICR), la Croix-Rouge suisse, la Croix-Rouge de Norvège et la Croix-Rouge suédoise. La présentation de ce rapport coïncide avec l'augmentation des besoins humanitaires et la baisse des financements publics, soulignant l'importance d'une mobilisation durable des ressources et d'une résilience financière des Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Sociétés nationales). Dans ce contexte, les principes et les objectifs de la résolution restent particulièrement pertinents pour encadrer la collaboration, le renforcement des capacités de collecte de fonds et la mobilisation de ressources dans l'ensemble du Mouvement.

Parallèlement, les progrès accomplis pour renforcer la mobilisation de ressources ont également été soutenus par un ensemble plus large d'investissements et d'initiatives menées par les Sociétés nationales, la Fédération internationale et le CICR dans le cadre de divers mécanismes de développement, de financement et d'appui technique. La plateforme est donc

<sup>1</sup> Dalberg Consulting est une société de conseil indépendante.

<sup>2</sup> Plan stratégique de la plateforme pour 2025–2026 : [Renforcer la collaboration dans le domaine de la mobilisation de ressources](#).

perçue comme faisant partie de cet écosystème plus vaste de soutien, son action se concentrant spécifiquement sur le renforcement des capacités des Sociétés nationales à lever des fonds provenant de sources privées. Les conclusions présentées dans ce rapport démontrent à la fois la pertinence constante des principes et l'importance d'investir dans les mécanismes nécessaires à leur mise en œuvre effective au sein du Mouvement.

Les recommandations formulées dans le rapport Dalberg seront prises en compte lorsqu'il s'agira de définir la stratégie future de la plateforme.

## **1) CONTEXTE ET INTRODUCTION**

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 », dans le but de renforcer la collaboration au sein du Mouvement et de tirer pleinement parti de sa capacité à lever des fonds. La résolution reconnaissait qu'en œuvrant ensemble dans un esprit de solidarité, de complémentarité et de respect mutuel, les composantes du Mouvement pourraient accroître l'efficacité de la collecte de fonds, renforcer la viabilité financière et mieux répondre aux besoins humanitaires croissants. Pour mettre cette vision en pratique, la résolution fixait trois résultats attendus : la création d'une plateforme virtuelle de collecte de fonds ; l'élaboration d'un mécanisme d'investissement dans la collecte de fonds pour les Sociétés nationales ; et l'amélioration de la collecte et de l'analyse des données sur le sujet pour étayer la prise de décisions stratégiques.

La résolution a été élaborée en tenant compte des priorités de la Fédération internationale en matière de mobilisation de ressources. Elle est notamment en adéquation avec la Stratégie de mobilisation des ressources au sein de la Fédération internationale de 2020, les Principes de coopération pour la mobilisation de ressources et, plus récemment, la stratégie mondiale de mobilisation de ressources 2030, qui préconise d'être aux avant-postes de la collecte de fonds destinés aux situations d'urgence, d'accroître les revenus destinés aux activités conduites dans les autres situations et de renforcer les capacités de mobilisation de ressources des Sociétés nationales. De même, la stratégie de mobilisation de ressources du CICR à l'horizon 2030 stipule que les activités de collecte de fonds du CICR doivent être axées sur la réalisation de la vision définie dans la résolution de 2017, dont le principe directeur central en matière de mobilisation de ressources est que ce qui est bon pour le Mouvement est bon pour le CICR, précisant qu'en œuvrant de concert, le Mouvement pourra démontrer la contribution sans pareil qu'il apporte en tant qu'acteur humanitaire digne de confiance et efficace. Aux yeux du CICR, la plateforme constitue un mécanisme essentiel pour réaliser cet impact collectif.

Depuis sa création, la plateforme a soutenu plusieurs initiatives visant à promouvoir les objectifs de la résolution, notamment la formation à la collecte de fonds et le réseautage, l'analyse comparative et l'échange de données, le développement de la collecte de fonds en ligne sur la plateforme iRaiser, ainsi que les efforts visant à renforcer la capacité des Sociétés nationales à lever des fonds auprès du secteur privé au niveau national. Ces activités ont contribué au développement des capacités et au partage des connaissances au sein du Mouvement tout en offrant une plateforme de collaboration et de recherche de possibilités de collecte de fonds conjointe.

Près d'une décennie après l'adoption de la résolution, l'environnement opérationnel a beaucoup changé. Les besoins humanitaires en constante augmentation, les financements publics de plus en plus limités et l'engagement accru en faveur de la localisation soulignent l'importance de diversifier la mobilisation de ressources, de la pérenniser et de rendre les Sociétés nationales plus résilientes sur le plan financier, contribuant ainsi à renforcer le Mouvement dans son ensemble.

Dans ce contexte, et lorsqu'une collaboration opérationnelle est établie entre les composantes du Mouvement, la valeur d'une collaboration à l'échelle du Mouvement en matière de

mobilisation de ressources s'est imposée de plus en plus. La plateforme joue un rôle important dans ces situations. Alors que le Mouvement s'adapte à un secteur de la collecte de fonds qui évolue rapidement, la plateforme offre un mécanisme sans pareil grâce auquel les composantes du Mouvement peuvent poursuivre l'application des principes, unissant leurs efforts pour promouvoir le développement de la capacité de collecte de fonds auprès du secteur privé au niveau national, contribuant à la viabilité financière individuelle et collective du Mouvement, et envisageant des initiatives conjointes lorsque des opportunités se présentent et lorsque la collaboration entre toutes les composantes apporte la plus grande valeur ajoutée. À un moment où les besoins humanitaires augmentent et les financements diminuent, la capacité de collaborer efficacement pour mobiliser des ressources n'est plus seulement une possibilité – c'est une nécessité stratégique.

Dans ce contexte, l'examen indépendant réalisé par Dalberg entre novembre 2025 et mars 2026 a évalué l'application des principes et l'efficacité de la collaboration à l'échelle du Mouvement en matière de mobilisation de ressources. Ses conclusions, ainsi que les progrès accomplis grâce à la plateforme et aux investissements consentis par l'ensemble des composantes du Mouvement, sont l'occasion de réaffirmer la vision de la résolution, de renforcer la collaboration lorsqu'elle génère la plus grande valeur ajoutée, et de veiller à ce que les composantes du Mouvement soient mieux à même de mobiliser les ressources nécessaires pour répondre aux besoins humanitaires futurs dans un contexte de financement de plus en plus difficile.

## **2) PROGRÈS RÉALISÉS**

### **a) Progrès réalisés concernant l'Annexe 1 de la résolution : la mise en pratique des principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement<sup>3</sup>**

Suite au rapport intérimaire présenté au Conseil des Délégués de 2024, la Fédération internationale, le CICR et les Sociétés nationales ont demandé un examen indépendant de la mise en pratique des principes relatifs à la mobilisation de ressources pour l'ensemble du Mouvement. Réalisé par la société de conseil Dalberg entre novembre 2025 et mars 2026, l'examen visait à recenser les succès obtenus et les difficultés rencontrées dans l'application des principes, à évaluer la cohérence entre les composantes du Mouvement, à établir une compréhension commune des problèmes auxquels se heurtent les composantes du Mouvement pour lever des fonds, à étudier des modèles pratiques de collaboration en matière de collecte de fonds et à proposer des approches pour assurer le suivi et la redevabilité.

Sur la base de 25 entretiens, 80 réponses à l'enquête, 24 documents, 12 études de cas et un atelier à intervenants multiples, l'examen a montré qu'il y avait une certaine mobilisation de ressources collaborative entre les composantes du Mouvement, mais qu'elle restait très ponctuelle. Si les principes demeurent pertinents et recueillent un large soutien, ils n'ont pas donné lieu à un modèle opérationnel uniforme de collaboration.

L'examen a identifié quatre situations dans lesquelles la collaboration à l'échelle du Mouvement crée la plus grande valeur ajoutée : i) lorsque la portée est importante pour les donateurs ; ii) lors de crises humanitaires très médiatisées ; iii) lorsqu'il existe des liens historiques, diplomatiques ou des communautés de diaspora entre les pays ; et iv) lorsque des possibilités de lever des fonds en ligne au niveau national et international peuvent être exploitées. Dans ces circonstances, l'efficacité de la collaboration est influencée par trois facteurs : le leadership et la culture, la gouvernance et la redevabilité, et les capacités de collecte de fonds et les processus opérationnels.

L'examen a conclu que les principes continuent de fournir un cadre stratégique solide, mais qu'ils n'ont pas apporté le changement radical en matière de collaboration initialement

---

<sup>3</sup> Également l'« Orientation facilitatrice 1 du Cadre relatif à la collecte de fonds » tirée de la stratégie de la plateforme pour 2025–2026.

envisagé par la résolution de 2017. À défaut d'une vision plus claire des moments où une collaboration est attendue et de la mise en place de mécanismes plus solides pour la soutenir, nous risquons de manquer encore des opportunités de collecte collective de fonds.

Parmi ces éléments récurrents, les conclusions de l'examen pointent de nombreux facteurs qui facilitent ou limitent la collaboration. Ceux-ci ont trait i) au leadership et à la culture, ii) à la gouvernance et à la redevabilité et iii) aux capacités et aux processus opérationnels.

**Leadership et culture** : là où la collaboration fonctionne, elle est expressément privilégiée par la direction en tant que choix stratégique, témoignant d'une « mentalité d'abondance » qui perçoit les autres composantes comme des partenaires. Dans ces cas-là, les dirigeants encouragent la transparence, donnent l'exemple en adoptant un comportement collaboratif et laissent aux équipes la latitude nécessaire pour donner la priorité aux résultats collectifs.

**Gouvernance et redevabilité** : il a été constaté que la mise en place de mesures incitatives pour promouvoir la collaboration et l'harmonisation des objectifs opérationnels favorisaient une collaboration efficace. Ainsi, environ 15% des réponses à l'enquête citent une « gouvernance inefficace » comme l'un des principaux facteurs contribuant à l'échec de la collaboration, tandis que l'inefficacité des mécanismes de redevabilité est considérée comme un obstacle persistant à l'amélioration des partenariats.

**Capacités et processus opérationnels** : ces éléments concourent à la mise en œuvre des principes de collaboration, grâce à des outils spécifiques, des formations et des initiatives de renforcement des capacités en matière de collecte de fonds auprès de sources privées nationales. De fait, 18% des réponses mentionnent les compétences du personnel comme un facteur contribuant à la réussite de la collaboration ; 14% indiquent que les compétences limitées du personnel nuisent à l'efficacité de la collaboration.

L'examen a formulé cinq recommandations visant à surmonter ces obstacles : i) réaffirmer et soutenir la mise en pratique des principes en codifiant les contextes et les circonstances précis dans lesquels la collaboration apporte la plus grande valeur ajoutée ; ii) renforcer l'engagement de la direction et une culture de la collaboration qui favorise la transparence des échanges et l'instauration de la confiance ; iii) améliorer les mécanismes de redevabilité et de suivi ; iv) mettre en place, améliorer et développer les capacités de collecte de fonds et les initiatives de renforcement des capacités ; et v) renforcer le rôle de la plateforme virtuelle de collecte de fonds afin qu'elle s'acquitte mieux de son mandat.

Ses capacités étant actuellement limitées, la direction du Mouvement est convenue de privilégier dans l'immédiat la première recommandation, à savoir : parvenir à une vision commune et plus claire des domaines dans lesquels la collaboration est attendue et bénéfique, à partir de laquelle les possibilités de développement de la collaboration au sein du Mouvement évoquées dans les recommandations suivantes (ii à iv) se dégageront selon un processus itératif. Par ailleurs, le processus de planification stratégique pour 2027–2028 devrait définir plus précisément le rôle et le positionnement futurs de la plateforme au sein du Mouvement.

## **b) Progrès réalisés concernant l'Annexe 2 de la résolution : Résultats attendus – Transformer le processus de collecte de fonds**

### **1. La plateforme**

Les difficultés rencontrées par les différentes composantes du Mouvement en 2023, ainsi que la réflexion qui s'en est suivie sur la collaboration et la coordination en matière de collecte de fonds au cours de l'année 2024, ont mis en évidence des lacunes dans le fonctionnement de la plateforme. Si la plateforme avait réalisé des progrès notables depuis sa création en 2018,

la plupart tendaient à consolider et gérer les outils de collecte de fonds plutôt qu'à soutenir la réalisation des objectifs généraux de la résolution.

Un nouveau responsable mondial a donc été nommé en février 2025 pour renforcer la gestion et la prestation opérationnelle de la plateforme en étroite collaboration avec le comité directeur. Le mandat du comité directeur a été révisé et il a approuvé le [plan stratégique 2025–2026](#), « Renforcer la collaboration dans le domaine de la mobilisation de ressources », qui repositionnait la plateforme afin qu'elle ne se limite plus à la gestion des outils de collecte de fonds mais soutienne aussi les investissements dans la recherche de fonds, le développement de la collecte de fonds en ligne et la collaboration au sein du Mouvement, tout en restant fidèle au mandat et aux engagements de la résolution.

En 2025 et 2026, le CICR et la Croix-Rouge suisse ont continué de soutenir financièrement la plateforme, en finançant, respectivement, les postes de responsable mondial et de responsable du projet numérique. La Fédération internationale a mis à disposition du temps de travail de ses employés pour certaines initiatives stratégiques clés de la plateforme. La Croix-Rouge suisse a conservé son rôle de chef de file de la plateforme et de son comité directeur, en plus de piloter les axes de travail de la plateforme sur le développement des capacités et l'activité numérique. Elle a également beaucoup investi dans des initiatives de développement des capacités de collecte de fonds. La Croix-Rouge suédoise et la Croix-Rouge de Norvège ont continué d'assurer la direction technique et de mettre à disposition leurs compétences dans le cadre d'initiatives clés.

L'environnement financier tendu a entraîné une diminution des ressources en personnel disponibles, limitant également l'apport de nouvelles ressources à l'appui de la mise en œuvre des objectifs de la plateforme. Par conséquent, les progrès réalisés en 2025 et 2026 ont reposé en grande partie sur les engagements déjà pris et le recours à des fonds historiques non utilisés.

Considérant les contraintes auxquelles se heurtent les composantes internationales du Mouvement et l'absence de nouveaux financements émanant de l'ensemble de la communauté des Sociétés nationales, le comité directeur étudiera différentes options d'hébergement et d'intégration pour la plateforme dans sa prochaine phase stratégique, avec une période de transition prévue entre 2027 et 2028.

| STRATÉGIE DE LA PLATEFORME  |                                                                                     |                                             |                            |                         |                                      |                        |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------------------|------------------------|
| GOUVERNANCE ET GESTION      |                                                                                     |                                             |                            |                         |                                      |                        |
| ORIENTATIONS STRATÉGIQUES   |  | COORDINATION DU DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS |                            |                         | COORDINATION DE LA COLLECTE DE FONDS |                        |
|                             |                                                                                     |                                             |                            |                         |                                      |                        |
| AXES DE TRAVAIL             |  | CADRE DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS        | MÉCANISME D'INVESTISSEMENT | RÉSEAUX D'APPRENTISSAGE | APPELS D'URGENCE                     | FINANCEMENT THÉMATIQUE |
| ORIENTATIONS FACILITATRICES |  | CADRE RELATIF À LA COLLECTE DE FONDS        |                            |                         |                                      |                        |
|                             |                                                                                     | ACTIVITÉ NUMÉRIQUE                          |                            |                         |                                      |                        |
|                             |                                                                                     |                                             |                            |                         |                                      |                        |
|                             |                                                                                     | DONNÉES                                     |                            |                         |                                      |                        |

Actuellement, les activités de la plateforme s'articulent autour de deux orientations stratégiques et trois orientations facilitatrices, mises en œuvre à travers cinq axes de travail interconnectés.

La présente section rend compte des progrès accomplis dans les domaines suivants : orientation stratégique 1, Coordination du développement des capacités, et ses trois axes de

travail ; orientation stratégique 2, Coordination de la collecte de fonds, et ses deux axes de travail ; et orientation facilitatrice 2, Activité numérique.

Il est rendu compte de l'orientation facilitatrice 1, Cadre relatif à la collecte de fonds, à la section 2a) ci-dessus sur les principes pour l'ensemble du Mouvement, et de l'orientation facilitatrice 3, Données, au point 2 ci-dessous sur la collecte et l'analyse des données.

### **Orientation stratégique 1 : Coordination du développement des capacités**

En décembre 2024, le comité directeur a désigné le renforcement de la capacité de collecte de fonds privés par les Sociétés nationales dans leurs pays respectifs comme étant la première priorité stratégique de la plateforme. Cela reflétait l'importance croissante de la pérennité financière, de la localisation et de la diversification des revenus au sein du Mouvement. Des Sociétés nationales plus fortes, capables de mobiliser des ressources prévisibles et flexibles sur leurs marchés respectifs, renforcent non seulement leur propre viabilité, mais aussi la résilience générale du Mouvement dans son ensemble.

Si cette priorité est pertinente sur le plan stratégique, la plateforme s'est également attachée à coordonner ses activités avec les autres initiatives déployées par la Fédération internationale, le CICR et les Sociétés nationales, afin d'assurer la durabilité financière et de renforcer la mobilisation de ressources au niveau national<sup>4</sup>. Le prochain cycle de planification stratégique devrait donc contribuer à garantir que l'activité de la plateforme demeure complémentaire et alignée sur les efforts actuellement déployés dans ce domaine. Assurer une visibilité suffisante du champ d'action clairement défini de la plateforme et de ses résultats attendus en matière de renforcement des capacités, de collaboration et de coordination avec le secteur privé à l'échelle du Mouvement permettra de renforcer la coordination au sein du Mouvement et d'optimiser le retour sur investissement dans le domaine du développement des capacités de collecte de fonds des Sociétés nationales<sup>5</sup>.

### **Axe de travail portant sur le cadre de développement des capacités**

En 2025 et 2026, la plateforme a mis en place un cadre aidant à déterminer la maturité des Sociétés nationales en matière de collecte de fonds, à leur apporter un soutien approprié et à coordonner l'accès aux compétences, aux outils et aux possibilités d'investissement. Dans le cadre de cet effort, les données sur les capacités de collecte de fonds ont été consolidées à partir de la Base de données et système de compte rendu à l'échelle de la Fédération, des études comparatives et de la recherche documentaire menées par l'International Fundraising Leadership Forum (IFLF). Ces analyses permettent de segmenter les Sociétés nationales en fonction de leur maturité et de leur potentiel en matière de collecte de fonds et d'élaborer des parcours de développement sur mesure.

La plateforme a par ailleurs intégré le modèle utilisé par la Croix-Rouge suisse pour développer la collecte de fonds privés au niveau national, dont l'approche structurée couvre la participation des dirigeants, l'évaluation du marché, l'élaboration de la stratégie, la sélection des canaux de financement, le suivi et le réinvestissement. Par le biais de partenariats avec la Croix-Rouge suisse, d'une collaboration régionale avec la Fédération internationale et d'activités soutenues par la plateforme, environ 30 Sociétés nationales ont été ou sont épaulées dans le cadre de cette approche. Des modèles similaires ont également été adoptés par d'autres partenaires, dont la Croix-Rouge suédoise.

---

<sup>4</sup> La viabilité financière englobe le renforcement de la mobilisation de ressources en levant des fonds dans le pays, les services nationaux payés d'avance et d'autres sources de revenus générées au niveau local, tout en promouvant la diversification des revenus, une gestion financière solide, une utilisation efficace des actifs et des investissements dans des capacités organisationnelles qui favorisent la résilience à long terme, la durabilité et la croissance.

<sup>5</sup> Par exemple, l'Initiative de localisation de la Dutch Relief Alliance, dirigée par la Croix-Rouge néerlandaise en collaboration avec la Croix-Rouge suisse, a aidé un groupe de Sociétés nationales africaines à renforcer leur pérennité financière, en axant la mobilisation de ressources sur la collecte de fonds au niveau national.

## Axe de travail portant sur les réseaux d'apprentissage

L'axe de travail de la plateforme consacré aux réseaux d'apprentissage – dirigé par la Croix-Rouge suédoise et soutenu par la Fédération internationale et les réseaux régionaux de collecte de fonds – a continué de renforcer les capacités du secteur des professionnels de la collecte de fonds au sein du Mouvement.

Les principales réalisations sont les suivantes :

**Partage de compétences au niveau mondial** : trois conférences sur le partage international des compétences en matière de collecte de fonds (International Fundraising Skillshare) ont eu lieu depuis 2019, rassemblant en moyenne plus de 200 participants de quelque 70 Sociétés nationales. Une autre réunion sur le partage international de compétences est prévue pour 2027.

**Partage de compétences au niveau régional** : en 2025, la plateforme a soutenu des campagnes de collecte de fonds à Addis Abeba, Rome et Bangkok (organisées par l'Asia Pacific Fundraisers Network), auxquelles ont participé 327 spécialistes de la collecte de fonds représentant 104 Sociétés nationales.

**Communautés de pratique** : les réseaux actifs spécialisés dans les dons individuels et la collecte de fonds auprès des entreprises (au sein de la communauté de pratique plus large dédiée à la mobilisation de ressources<sup>6</sup>) ont continué d'échanger des connaissances, des perspectives et les meilleures pratiques dans le cadre de réunions régulières et de webinaires.

**Diplôme en recherche de fonds** : en partenariat avec l'Institute of Sustainable Philanthropy, la Fédération internationale a continué de délivrer le diplôme Croix-Rouge/Croissant Rouge en gestion de la recherche de fonds. En 2026, pour sa troisième édition, le programme a acquis une dimension mondiale : 22 participants ont été sélectionnés parmi 84 candidats, venant ainsi renforcer un réseau de 31 anciens participants des promotions précédentes. [Des témoignages de diplômés de l'édition 2026](#) peuvent être consultés ici.

**« Certaines expériences ne sont pas seulement formatrices, elles vous transforment. »**

*Fernando Perez-Ordoyo,  
étudiant diplômé en  
recherche de fonds de la  
Croix-Rouge espagnole*

**Séries de webinaires** : en 2026, la plateforme a lancé un programme d'apprentissage en ligne en 15 parties destiné au personnel et aux volontaires qui ignorent tout de la collecte de fonds ainsi qu'aux hauts responsables souhaitant mieux comprendre les subtilités de la mobilisation de ressources. Diffusés tout au long de l'année et animés par des praticiens de la levée de fonds issus des Sociétés nationales et du secteur plus large de la recherche de fonds, les [webinaires](#) exposent les principes de base de la collecte de fonds et présentent des approches pratiques pertinentes pour le Mouvement. Les thèmes couvrent notamment la stratégie de collecte de fonds, l'éthique dans ce domaine et le développement de sources principales de revenus tirés du secteur privé national. Les enregistrements et les supports matériels sont disponibles sur la [plateforme de la communauté de mobilisation de ressources](#).

Ensemble, ces initiatives continuent de renforcer les connaissances en matière de collecte de fonds, la professionnalisation du secteur et l'apprentissage entre pairs au sein du Mouvement, tout en soutenant l'objectif plus large d'amélioration de la viabilité financière des Sociétés nationales.

<sup>6</sup> La communauté de mobilisation de ressources sous l'égide de la Fédération internationale compte 2 276 membres dans 173 Sociétés nationales et offre un espace dynamique pour l'apprentissage entre pairs et le partage des connaissances pratiques en matière de collecte de fonds. La plateforme y intervient activement pour communiquer sur son action.

## **Orientation stratégique 2 : Coordination de la collecte de fonds**

La résolution envisage un Mouvement au sein duquel la collaboration dans le domaine de la mobilisation de ressources génère une plus grande valeur ajoutée que les efforts individuels des différentes composantes. Elle reconnaît que la combinaison unique, au sein du Mouvement, d'une présence locale, d'une portée mondiale, d'une image de marque qui inspire confiance et de mandats complémentaires offre des possibilités d'adopter des approches plus coordonnées en matière de collecte de fonds au service de l'action humanitaire. Dans un secteur de la philanthropie toujours plus concurrentiel et sophistiqué, les donateurs attendent que nous apportions des solutions cohérentes, efficaces et axées sur l'impact à des problèmes complexes.

Dans ce contexte, le rôle de la plateforme est de faciliter la collaboration entre les composantes du Mouvement, de servir d'intermédiaire pour mettre sur pied des initiatives conjointes pour lever des fonds, tels que des appels d'urgence, des campagnes mondiales et des partenariats stratégiques, et de promouvoir des approches coordonnées permettant de générer des recettes thématiques supplémentaires pour le Mouvement en tirant parti de la complémentarité, des intérêts des donateurs et de priorités humanitaires partagées<sup>7</sup>.

En 2025 et 2026, les progrès dans ce domaine ont été freinés par un environnement de plus en plus difficile pour la collecte de fonds, allié à un manque de clarté concernant les rôles, les responsabilités et les priorités des différentes composantes du Mouvement. Parallèlement, certaines Sociétés nationales préféraient que la plateforme privilégie le soutien au développement de la capacité à lever des fonds privés au niveau national, laissant au second plan les initiatives de collecte de fonds collaborative.

Sur les cinq possibilités de collecte de fonds conjointe étudiées, aucune n'est parvenue au stade de la mise en œuvre. Suite au succès de la campagne de levée de fonds en cryptomonnaies en faveur de l'action engagée en Ukraine, des discussions ont eu lieu autour de la possibilité de mener des campagnes collaboratives pour d'autres crises humanitaires, notamment au Soudan et au Myanmar, mais sans résultats concrets.

L'examen indépendant mené par Dalberg a conclu que la collaboration en matière de mobilisation de ressources était plus efficace dans des contextes spécifiques que lorsqu'elle constitue l'approche par défaut. Il a recommandé que les composantes du Mouvement définissent plus clairement les situations dans lesquelles une levée de fonds coordonnée est attendue et où elle apporte une valeur ajoutée démontrable. Les composantes du Mouvement partageaient largement cette conclusion, soulignant que l'efficacité de la collaboration dans le domaine de la collecte de fonds dépendait de l'harmonisation préalable des opérations, de la définition claire des rôles et responsabilités et d'une compréhension commune des objectifs et des résultats attendus.

## **Orientation facilitatrice 2 : Activité numérique**

En 2021, avec le soutien financier et de la direction de la Croix-Rouge suisse et le soutien technique de la Fédération internationale, la plateforme a lancé la plateforme numérique de collecte de fonds iRaiser pour renforcer les capacités de lever des fonds en ligne au sein du Mouvement et soutenir les initiatives de collecte de fonds coordonnées à l'échelle de plusieurs pays. Le plan stratégique 2025–2026 prend appui sur cette base en faisant de la collecte de

---

<sup>7</sup> Résolution 2 du Conseil des Délégués de 2017 : l'annexe 2 stipule que la plateforme serait créée 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 ». Par ailleurs, « la plateforme virtuelle de collecte de fonds proposée servira de base pour atteindre l'excellence en matière de collecte de fonds, accéder à l'information sur les marchés, examiner collectivement les possibilités de partenariats à l'échelle mondiale et appuyer l'élaboration de stratégies visant à mettre en commun les meilleures pratiques et à coordonner l'apprentissage organisationnel ».

fonds numérique un levier stratégique de l'engagement de sympathisants, de la croissance des revenus et du développement de la capacité à lever des fonds.

En 2026, 39 Sociétés nationales ont rejoint la plateforme et levé collectivement plus de 48 millions de francs suisses depuis son lancement, des contributions importantes provenant des appels d'urgence lancés par la Croix-Rouge d'Ukraine et la Croix-Rouge libanaise. Les Sociétés nationales ont levé 3,8 millions de francs suisses sur la plateforme en 2025 et plus de 4 millions de francs suisses avaient déjà été recueillis en 2026 au moment d'établir le présent rapport. L'intérêt pour la plateforme ne cesse de grandir, quelque 30 Sociétés nationales supplémentaires se trouvant à divers stades d'évaluation ou de mise en œuvre. Des efforts sont également en cours pour remédier aux problèmes relatifs aux plateformes de paiement qui continuent de limiter l'accès sur certains marchés.

Afin d'accélérer encore la croissance de la collecte de fonds en ligne, la plateforme a élaboré une proposition portant sur trois aspects : i) renforcer les capacités des Sociétés nationales pour lever des fonds en ligne grâce à la coordination, l'apprentissage et les investissements ; ii) fournir un soutien coordonné en matière de marketing digital pour contribuer au développement de la collecte de fonds sur les marchés à fort potentiel ; et iii) élaborer et mettre à l'essai des produits, des modèles et des meilleures pratiques pour la collecte de fonds en ligne qui pourront être adaptés et déployés dans l'ensemble du Mouvement.

## **2. Collecte et analyse de données<sup>8</sup>**

En tant que l'un des résultats clés attendus de la résolution, l'orientation facilitatrice concernant les données vise à renforcer l'accès aux données relatives à la collecte de fonds, leur analyse et leur utilisation à l'échelle du Mouvement. Elle a pour objectifs d'établir une base de référence des résultats du Mouvement en matière de collecte de fonds en menant une étude comparative mondiale, de suivre les tendances de la collecte de fonds au sein du Mouvement et d'appuyer une prise de décisions fondées sur des données et des investissements stratégiques afin de renforcer l'efficacité de la collecte de fonds et de préserver la part de marché du Mouvement.

Des progrès ont été réalisés sur le plan de l'amélioration de la disponibilité et de la qualité des données sur les fonds collectés dans le cadre de l'étude comparative entre pairs de l'IFLF, coordonnée par la Fédération internationale. Le processus de comparaison permet de dresser un tableau plus complet de l'efficacité de la collecte de fonds et des tendances à l'œuvre au sein du Mouvement. Cependant, des efforts supplémentaires doivent être déployés pour intégrer de manière plus systématique la prise de décisions fondées sur des données dans les processus de direction, de planification et d'investissement.

En 2025 et 2026, l'orientation sur les données s'est imposée davantage comme un élément catalyseur transversal à l'appui d'une prise de décision stratégique et de l'élaboration d'approches d'investissement à plus long terme. Les domaines prioritaires étaient notamment les suivants : i) élaborer des indicateurs de performance clés pour évaluer l'impact des initiatives de développement des capacités en matière de collecte de fonds menées par les Sociétés nationales ; et ii) identifier les méthodes permettant de collecter et analyser l'ensemble des données à l'échelle du Mouvement dans des domaines requérant une coordination mondiale.

En 2025, 35 Sociétés nationales, aux côtés de la Fédération internationale et du CICR, ont participé à l'étude comparative entre pairs et ont collectivement affiché un revenu de 11,4 milliards de dollars US. L'exercice 2026, auquel participaient 25 Sociétés nationales au moment de faire rapport, devrait s'achever en septembre.

---

<sup>8</sup> Également « Orientation facilitatrice 3 : Données » tirée de la stratégie de la plateforme pour 2025–2026.

Les premières constatations indiquent une importante évolution du secteur du financement humanitaire. Les fonds publics ont reculé de presque 22% entre 2024 et 2025, du fait principalement d'une baisse du financement des pouvoirs publics. Parmi les grands acteurs humanitaires, le Programme alimentaire mondial (28%), le HCR (32%) et le Mouvement (23%) ont enregistré des replis particulièrement marqués.

À l'inverse, les revenus issus du secteur privé ont augmenté de près de 6% sur la même période, grâce essentiellement à la croissance des dons des donateurs principaux, des legs, des fondations et des dons uniques. En baisse pour la troisième année consécutive, les revenus provenant de sociétés ont perdu 1,4%, les dons réguliers restant globalement stables bien qu'ils représentent toujours la plus importante source de revenus du secteur privé. Ces tendances soulignent l'importance de renforcer la collecte de fonds auprès du secteur privé, de diversifier les sources de revenus et d'investir dans la pérennité financière à long terme à l'échelle du Mouvement.

### **3. Investissement dans la collecte de fonds<sup>9</sup>**

La résolution appelait par ailleurs les composantes du Mouvement à mettre en place un mécanisme d'investissement qui procurerait un financement initial pour le développement de la collecte de fonds et assurerait que les décisions d'investissement soient prises en tenant compte des données, des éléments probants et des analyses de marché. Cet objectif est ancré dans le Principe 4, « Investir dans la croissance », qui reconnaît la nécessité, pour assurer la viabilité financière et un impact humanitaire à long terme, d'investir de manière délibérée dans les capacités de mobilisation de ressources.

Durant la période 2024–2026, la plateforme a été de l'avant avec la conception et la mise à l'essai d'un mécanisme d'investissement visant à renforcer les capacités des Sociétés nationales à lever des fonds privés. Il s'agit de soutenir le développement de sources de revenus durables, prévisibles et flexibles en permettant aux Sociétés nationales de réaliser des investissements stratégiques pour développer les activités de collecte de fonds, en particulier la recherche de fonds privés au niveau national.

Cette approche entend améliorer à la fois la pérennité financière des différentes Sociétés nationales et la résilience globale du Mouvement. Reconnaisant l'existence de mécanismes d'investissement complémentaires, notamment le Fonds de renforcement des capacités de la Fédération internationale et l'Alliance pour l'investissement en faveur des Sociétés nationales sous la direction conjointe de la Fédération internationale et du CICR, la plateforme s'est concentrée sur les investissements à l'appui d'initiatives modulables de collecte de fonds de sources privées au niveau national dans les pays à revenu élevé et intermédiaire.

En plus de favoriser la croissance des revenus, le mécanisme proposé va dans le sens des objectifs plus larges de localisation en renforçant la capacité des Sociétés nationales à mobiliser des ressources sur leurs propres marchés et à réduire la dépendance à long terme vis-à-vis des financements provenant de sources extérieures. Pour mettre à l'épreuve le concept, la plateforme – en collaboration avec la Croix-Rouge de Norvège, la Croix-Rouge suisse et le Bureau régional pour l'Europe de la Fédération internationale – a investi plus de 406 000 francs suisses dans deux initiatives axées sur l'élaboration de programmes de dons individuels. Un troisième projet pilote est prévu au quatrième trimestre de 2026, portant le montant total de l'investissement autour de 625 000 francs suisses.

La validité du concept étant démontrée par les trois cas pilotes menés en 2025 et 2026, un nouveau modèle a été conçu. Il se compose d'une subvention hybride et d'un mécanisme renouvelable remboursable qui permet aux Sociétés nationales d'investir principalement dans

---

<sup>9</sup> Également l'axe de travail portant sur le mécanisme d'investissement en vertu de la « Priorité stratégique 1 : Coordination du développement des capacités » tirée de la stratégie de la plateforme pour 2025–2026.

les dons individuels, contribuant à instaurer une collecte de fonds auprès du secteur privé et leur permettant, à terme, d'assurer leur pérennité financière.

### **3) RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION**

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, devraient :

1. réaffirmer et mettre en pratique les principes en définissant les contextes et les circonstances spécifiques dans lesquels la collaboration entre les composantes du Mouvement apporte la plus grande valeur ajoutée et devrait être activement recherchée ;
2. utiliser le processus de planification stratégique 2027–2028 pour préciser la gouvernance, le modèle de financement et le rôle futur de la plateforme en tant que structure facilitant la collaboration, l'apprentissage et le développement de la collecte de fonds, y compris en étudiant de futures modalités d'hébergement ;
3. garantir l'évolution des initiatives existantes, particulièrement celles concernant :
  - a) l'investissement des Sociétés nationales dans la collecte de fonds auprès du secteur privé, en étroite concordance avec le rôle de chef de file de la Fédération internationale en matière de viabilité financière et de mobilisation de ressources au niveau national, et plus largement en :
  - b) développant la collecte de fonds en ligne, en adéquation avec la stratégie de transformation numérique de la Fédération internationale ;
4. contribuer à l'examen des mécanismes existants du Mouvement en matière d'investissement à l'appui de la collecte de fonds, de la mobilisation de ressources et de la viabilité financière, et harmoniser les investissements de la plateforme dans la collecte de fonds auprès du secteur privé afin de maximiser la cohérence, l'efficacité et l'impact collectif ;
5. inviter les Sociétés nationales, la Fédération internationale et le CICR à soutenir davantage le développement et la diversification de leurs capacités de lever des fonds de sources privées en encourageant ou en facilitant les investissements annuels systématiques dans le développement des activités de collecte de fonds privés au niveau national des Sociétés nationales.