

RAPPORT SUR LA STRATEGIE DE MOBILISATION DES RESSOURCES DU HCR,
Y COMPRIS LA COLLECTE DE FONDS DANS LE SECTEUR PRIVE

I. APERCU

1. La stratégie de mobilisation des ressources du HCR vise à accroître l'appui gouvernemental, public et privé pour conduire ses activités dans le monde. Des programmes efficaces et couronnés de succès couvrant les besoins, montrant des résultats et conduisant à des solutions constituent les outils les plus efficaces du Haut Commissariat en matière de collecte de fonds. Par ailleurs, le HCR doit faire plus que concevoir et mettre en œuvre de bons programmes pour maintenir un appui vigoureux des donateurs et assurer des recettes fiables. Il doit faire fond des sources de revenus existantes de façon stratégique et en découvrir d'autres.

2. Au cours des dix dernières années, l'appui financier du HCR s'est accru considérablement, toutes sources de fonds confondues. En 1999, le HCR a reçu un montant total de 911,6 millions de dollars E.-U. de la part de donateurs gouvernementaux, institutionnels et privés ainsi que des fonds fiduciaires et des Nations Unies ; en 2008, les contributions sont passées à 1,6 milliard, le montant le plus important jamais débloqué. En dépit de cette tendance positive, la dépendance du HCR à l'égard de ses dix principaux donateurs reste élevée : elle est passée de 86 pour cent du montant total des contributions en 1999 à 76 pour cent en 2008. En outre, plus de 97 pour cent de ces revenus globaux viennent des contributions volontaires des gouvernements et des organisations intergouvernementales. Il convient donc de trouver des moyens novateurs pour élargir la base des donateurs du HCR.

3. Le HCR scinde sa stratégie de mobilisation des ressources en deux volets distincts : la collecte de fonds dans le secteur gouvernemental et la mobilisation dans le secteur privé. Ces deux secteurs travaillent conjointement pour optimiser la mobilisation des ressources mais nécessitent des stratégies très différentes pour développer leurs bases de données respectives.

4. Les problèmes que rencontre le HCR pour couvrir intégralement les besoins des populations prises en charge dans le monde et maintenir un niveau élevé de financement sont devenus plus importants du fait de l'environnement hautement complexe et concurrentiel du financement humanitaire et du fait de la récession mondiale actuelle pesant sur la disponibilité de ressources. Ce document décrit certains des problèmes que rencontre le HCR à financer ces programmes et esquisse des possibilités de solution.

II. COLLECTE DE FONDS DANS LE SECTEUR GOUVERNEMENTAL

5. A ce jour en 2009, le HCR devrait mobiliser un montant de équivalent à celui de 2008 de sources gouvernementales pour conduire le Budget-programme annuel actuel ainsi que ses programmes supplémentaires. Toutefois, en 2010 avec l'adoption de l'évaluation des besoins globaux, le HCR devra collecter des fonds supplémentaires pour financer un budget accru. Afin de relever ce défi, le HCR devra se concentrer sur les quatre secteurs clés évoqués ci-dessous.

A. Gérer efficacement les relations avec les donateurs traditionnels pour assurer un financement optimal

6. Les donateurs gouvernementaux et intergouvernementaux traditionnels sont bien représentés à Genève et sur le terrain où le HCR travaille avec les Ambassades, les délégations ainsi qu'avec les programmes d'assistance bilatérale. Le Haut Commissariat s'efforce de tenir les donateurs bien informés de toutes ces opérations à tous les niveaux, par le biais de réunions, d'informations et d'actualisations régulières. Le HCR est conscient que plus il montrera l'impact de ses activités dans la couverture des besoins et dans l'amélioration de la vie des réfugiés et des déplacés internes, plus il aura de chance de collecter des fonds. A cet égard, les représentants sur le terrain fournissent des actualisations et des informations régulières et organisent des visites sur le terrain à l'intention des donateurs. Ce n'est que par le biais d'efforts soutenus et systématiques au niveau des relations avec les donateurs et à tous les niveaux que le HCR pourra renforcer la confiance des donateurs et accroître l'appui à ces activités.

B. Intensifier les efforts pour élargir la base des donateurs

7. Bien que des progrès aient été accomplis à cet égard, il reste beaucoup à faire dans la mesure où l'Organisation reste très dépendante d'un trop petit nombre de donateurs. Le HCR intensifiera ses efforts pour accroître la base des donateurs moyennant des interventions ciblées visant à identifier et solliciter un appui de la part de donateurs gouvernementaux nouveaux et émergents.

C. Obtenir davantage de ressources de fonds humanitaires communs sur le terrain

8. Dans chacune des opérations disposant d'un mécanisme de financement conjoint, le Coordonnateur humanitaire joue un rôle moteur dans l'allocation des fonds sur la base d'une analyse conjointe des priorités. Pour puiser dans le Fonds central d'urgence (CERF) ainsi que les fonds communs actuellement disponibles en République centrafricaine, en République démocratique du Congo et au Soudan, les bureaux du HCR sur le terrain continueront d'être très actifs auprès du Coordonnateur résident/humanitaire et de l'Equipe des Nations Unies dans le pays au niveau des processus de planification et d'affectation des fonds.

9. Les sollicitations auprès des fonds conjoints sont coordonnées par les bureaux régionaux ainsi que par le Service des relations avec les donateurs et de mobilisation des ressources au Siège. Ce Service fournit un appui technique dans ce processus en passant en revue les demandes, en organisant des ateliers de formation et en échangeant les meilleures pratiques. Pour leur part, les bureaux extérieurs assignent à leur personnel au niveau des programmes et des

relations extérieures, la tâche de garantir la qualité des présentations de projets ainsi que des rapports et, pour ce faire, ils reçoivent l'appui des bureaux régionaux.

D. Accroître le financement des sources de développement et de transition

10. Le HCR intensifiera ses efforts pour avoir accès aux fonds de développement et de transition tant au niveau mondial qu'au niveau national. Afin d'y parvenir, le HCR a préparé un inventaire des sources de financement dans ce domaine comprenant les institutions de développement bilatéral, les fonds d'affectation spéciale multidonateurs, les institutions et fondations financières internationales, inventaire qui fournit une information clé, des procédures et des lignes directrices en matière de présentation de projet et de rapport. Vu la nature des sources de financement, les représentants doivent participer activement au processus. A l'heure actuelle, le HCR sollicite des fonds pour un certain nombre d'opérations, y compris l'Afghanistan, le Burundi, la République démocratique du Congo, le Libéria, la Serbie, l'est et le sud du Soudan.

11. En outre, le HCR s'efforcera de fournir des orientations, une formation et un appui technique au terrain afin d'avoir accès à ces fonds et facilitera la conception des stratégies de financement d'opérations clés. Cela devrait inclure des pressions au niveau des gouvernements et des partenaires pour veiller à ce qu'entre autres les populations rapatriées soient incluses dans les programmes de développement à plus long terme.

III. COLLECTE DE FONDS DANS LE SECTEUR PRIVE

12. Par rapport à la recherche de fonds auprès des gouvernements, la collecte de fonds dans le secteur privé est relativement nouvelle pour le HCR. En conséquence, les recettes provenant du secteur privé sont de loin inférieures à celles qui proviennent de sources gouvernementales. Afin d'accroître ses recettes venant du secteur privé, le Haut Commissariat a pris l'engagement, sur 5 ans à partir de 2007, d'investir systématiquement dans la recherche de fonds au niveau du secteur privé. Les recettes provenant de cette source sont souvent non affectées et peuvent donc être utilisées de façon plus flexible pour planifier et exécuter les opérations du HCR. Le marketing de masse ciblé sur le secteur privé sensibilise davantage le public et accroît l'appui visant à couvrir les besoins des réfugiés et des personnes prises en charge par le HCR.

13. Les recettes du secteur privé devraient atteindre l'objectif prévu de 100 millions de dollars E.-U. en termes bruts d'ici à 2012. Toutefois, la réalisation de l'objectif de 5 à 10 pour cent du budget total dans le contexte de l'évaluation des besoins globaux (EBG) augmentera de façon significative l'objectif de recettes à l'avenir. Heureusement, l'expérience acquise à ce jour révèle que moyennant un investissement adéquat, le HCR peut accroître les retours sur investissement. La stratégie visant à optimiser la croissance des recettes venant du secteur privé se concentre sur quatre objectifs principaux.

A. Augmentation des recettes

14. Lorsque l'objectif stratégique du Service de collecte des fonds dans le secteur privé était fixé entre 5 et 10 pour cent du budget annuel du HCR, le budget annuel était inférieur à 1 milliard de dollars par an ; en conséquence, l'objectif fixé à ce stade était d'atteindre

100 millions de dollars E.-U. d'ici à 2012. Le critère fixé pour ce niveau d'augmentation de recettes était donc d'atteindre le rapport de 4 pour 1 en matière de retour sur investissement ; d'être atteignable compte tenu d'un niveau de risque acceptable ; et d'être autant que possible non affecté, avec un minimum de 60 pour cent des recettes consacrées au budget annuel.

B. Augmentations au niveau des audiences et des produits

15. Alors que le HCR s'efforce d'optimiser les possibilités de financement de l'ensemble des sources du secteur privé, il a établi une priorité au niveau des versements mensuels individuels, ce qui s'est révélé très judicieux. En 2008, quelque 82 000 donateurs mensuels ont versé 12,6 millions de dollars E.-U. au HCR. Les réponses positives aux initiatives de collecte de fonds dans la rue conduites par les bureaux du HCR dans certains pays ont montré l'ampleur de l'appui public aux activités du HCR en faveur des réfugiés. En outre, le HCR développe d'autres instruments de collecte de fonds à l'aide de nouveaux médias et de nouvelles technologies telles qu'Internet, les communautés en ligne, le courrier électronique, le message-texte, la télévision numérique ainsi que les appels et les campagnes pour accroître les recettes venant d'individus et d'entreprises.

16. Les dons individuels en espèces pour les nouvelles situations d'urgence ne sont pas encore inclus dans le cadre stratégique du Service de collecte des fonds dans le secteur privé. Toutefois, la collecte de fonds pour les situations d'urgence constituera un nouvel élément crucial de cette stratégie dans la mesure où elle permettra de débloquent des fonds supplémentaires importants en temps de crise, tout en engageant de nouveaux donateurs afin de les inciter à devenir des donateurs traditionnels.

17. Outre les dons individuels, le Service de collecte des fonds dans le secteur privé s'efforcera d'élaborer les partenariats stratégiques avec des entreprises et des fondations. Ces partenariats permettront d'obtenir des fonds additionnels, des dons en nature et fourniront des compétences à l'Organisation.

C. Innovation et investissement plus intensifs

18. Le Service de collecte des fonds dans le secteur privé se fonde sur une méthodologie de l'expérimentation et de l'innovation au niveau des marchés existants et nouveaux en veillant à ce que la croissance optimale soit atteinte rapidement dans le cadre de paramètres de risques acceptables. Afin de gérer efficacement les risques, le HCR s'investit dans un nombre croissant de marchés et développe tout un portefeuille varié de produits et d'approches. Ces efforts visent à constituer un programme vigoureux permettant de s'affranchir des turbulences économiques. Cette approche a permis au HCR de surmonter la crise économique actuelle dans la mesure où le financement venant du secteur privé n'a pas subi de réductions et aucun des marchés du Service n'a enregistré de baisse au niveau des dons.

D. Amélioration des systèmes opérationnels

19. Le HCR s'efforce de créer des systèmes et des structures, au niveau du Service de collecte des fonds, tant au plan national, régional qu'international afin de parvenir à une croissance rapide et durable. Cette stratégie reconnaît que la collecte de fonds au plan mondial

téleguidée depuis Genève n'est pas toujours optimale dans la mesure où les connaissances locales et le sentiment d'appartenance sont souvent cruciaux. En conséquence, le HCR délègue une part importante de l'exécution des activités de collecte de fonds aux niveaux national et régional, ce qui est également conforme à la politique de décentralisation dans le contexte de la réforme du HCR. L'orientation et les priorités globales sont fixées par le Chef du Service de collecte des fonds dans le secteur privé à Genève, appuyé par une petite équipe restreinte, conforme au cadre stratégique du Service.

20. Dans la mesure où les recettes provenant du secteur privé s'intensifieront, le HCR devra adapter ses systèmes et processus pour accroître ses activités sur les marchés internationaux. Une attention particulière sera accordée au suivi des investissements, à la supervision des données, aux critères de performance ainsi qu'au développement et à l'appui de la base des donateurs.

III. CONCLUSION

21. La stratégie de mobilisation de ressources du HCR se fonde sur plusieurs éléments interdépendants. Comme les paragraphes antérieurs l'illustrent, il s'efforce de maintenir et si possible d'accroître l'appui des donateurs traditionnels ; d'identifier de nouveaux donateurs et d'élargir la base des donateurs ; d'obtenir davantage de ressources des fonds humanitaires conjoints ; d'augmenter le financement des sources de développement et de transition ; et d'augmenter les recettes et l'appui au HCR grâce aux sources multiples du Service de collecte des fonds dans le secteur privé.

22. Au Siège, le personnel responsable de la collecte de fonds dans les secteurs privé, public, institutionnel et gouvernemental coordonne les activités afin de veiller à ce qu'ensemble les ressources optimales soient mobilisées à l'appui des objectifs du budget global et de la réalisation des objectifs stratégiques. A cette fin, ils travaillent ensemble à l'élaboration de campagnes de collecte de fonds ciblées, préparent des matériaux de formation et entreprennent des visites conjointes sur le terrain. Ils coordonnent leurs activités en étroite collaboration avec le personnel de l'information et des communications ainsi qu'avec les bureaux régionaux pour veiller à ce que les besoins de ressources du HCR soient compris et communiqués clairement tant au plan intérieur qu'extérieur.

23. Si les efforts déployés au Siège sont indispensables au succès de la mobilisation des ressources, ils ne sont pas suffisants pour autant. Le rôle clé des représentants et du personnel sur le terrain dans la création et le maintien d'un appui des donateurs s'est intensifié ces dernières années. Cette tendance coïncide avec le processus de changement de structure et de gestion. Le cadre d'allocation de ressources prévoit une délégation plus importante des décisions budgétaires au terrain, accroissant par là les pouvoirs et les responsabilités. Le Cadre de responsabilité globale, auquel on met aujourd'hui la dernière main, décrit les responsabilités partagées en matière de relations extérieures, de plaidoyer et de collecte de fonds. En outre, les réformes humanitaires (le rôle renforcé du Coordonnateur humanitaire, le Fonds central d'urgence renouvelable (CERF) revisité, l'établissement d'autres fonds communs ainsi que l'approche modulaire en faveur des déplacés internes, nécessitent de plus grands efforts de collecte de fonds au niveau des pays. En outre, les initiatives telles que les bons donateurs humanitaires et « Unis dans l'action » ainsi que la croissance des fonds d'affectation spéciale

multidonateurs orientés vers le développement et le relèvement ont un impact sur les relations entre le HCR et d'autres institutions et sur la façon dont les donateurs canalisent leur appui financier au niveau de pays, initiatives auxquelles le HCR doit répondre. En conséquence, la coopération dynamique entre les représentants du HCR et les donateurs sur le terrain est encouragée et sera renforcée à l'avenir.

24. Comme dans le passé, le HCR continuera d'organiser des réunions d'information régulières à Genève et sur le terrain. Des missions dans les opérations clés continueront d'avoir lieu pour permettre aux donateurs, tant dans le secteur gouvernemental que privé de se familiariser avec les activités et les opérations conduites sur le terrain.

25. Dans la mesure où le HCR est dépendant des contributions volontaires, le meilleur moyen de maintenir l'appui et la confiance de ses donateurs réside dans la fourniture efficace d'une protection, d'une assistance et la recherche de solutions pour les personnes prises en charge. C'est encore plus crucial à une époque où les ressources deviennent plus rares et où les besoins sont de plus en plus importants et concurrentiels dans le monde. Le HCR espère que ses stratégies et sa performance au niveau de la collecte de données en feront une Organisation digne de la confiance des donateurs et que la tendance de la décennie actuelle à l'augmentation des ressources allouées au HCR se poursuivra en 2010 et au-delà.
