

**Comité exécutif du Programme
du Haut Commissaire**

Distr. restreinte
31 août 2018
Français
Original : anglais et français

Comité permanent
73^e réunion

**Collecte de fonds dans le secteur privé et
partenariats**

Résumé

Ce document fournit une mise à jour des progrès accomplis par le HCR dans le domaine des activités de collecte de fonds dans le secteur privé et des partenariats depuis 2006, et depuis la dernière mise à jour de septembre 2016 (EC/67/SC/CRP.26). Il présente la stratégie mise en œuvre par l'Organisation pour mobiliser un appui en faveur de 25 millions de personnes, étendre les partenariats avec le secteur privé et lever 1 milliard de dollars E.-U. auprès du secteur privé d'ici à 2025.

Contenu

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1-4	3
II. Contexte – croissance des revenus privés de 2006 à 2017	4-11	3
III. Perspectives – ambition et stratégie concernant le secteur privé.....	12-19	5
A. Contexte.....	12-13	5
B. Stratégie	14-19	5

I. Introduction

1. Le soutien financier qu'a reçu le HCR du secteur privé est passé de 34 millions de dollars E.-U. à 400 millions de dollars E.-U. au cours des 10 dernières années. Par rapport au total des revenus, les contributions du secteur privé ont grimpé de moins de 2 % en 2007 à 10 % en 2017. Plus de la moitié du revenu issu du secteur privé en 2017 (207 millions de dollars E.-U.) était totalement non liée à une affectation spéciale, soit 35 % de l'ensemble des fonds non affectés de l'Organisation.
2. Malgré la hausse des contributions du secteur privé et le soutien massif que le HCR a reçu de ses donateurs traditionnels, le fossé entre les fonds disponibles et les besoins a continué à se creuser. À la fin de l'année 2017, on comptait 71,4 millions de personnes relevant de la compétence du HCR et le budget final avait atteint 7,963 milliards de dollars E.-U. Si l'on tient compte du montant total des fonds disponibles pour le HCR, soit 4,510 milliards de dollars E.-U., l'Organisation a fini l'année avec un déficit de financement de 43 %.
3. Si l'on se tourne vers l'avenir, l'approche engageant l'ensemble de la société et la notion de responsabilité partagée inscrite dans le Cadre d'action global pour les réfugiés (CRRF) créent une occasion et un environnement favorable pour que le secteur privé joue un rôle de plus en plus important. Le secteur privé peut apporter une contribution non seulement en termes de financement, mais aussi comme un fournisseur d'approches innovantes, allant de l'emploi et des opportunités économiques à la fourniture de biens et de services. Il peut offrir tout un éventail de ressources et de savoir-faire pour aider à mettre fin à la dépendance continue par rapport à l'assistance et améliorer l'autonomie, tout en comblant le déficit de financement par un soutien indirect ou non financier aux programmes du HCR.
4. Dans ce contexte, le HCR a élaboré une stratégie d'engagement du secteur privé visant à atteindre, d'ici à 2025, les objectifs à long terme consistant à : i) optimiser les contributions durables et souples du secteur privé afin de recueillir 1 milliard de dollars E.-U. par an ; ii) renforcer son engagement auprès du public par des campagnes pour faire grimper le nombre de sympathisants à 25 millions ; et iii) étendre les partenariats avec les fondations et les entreprises au-delà de l'appui financier, afin de tirer parti des ressources et de l'influence du secteur privé au profit des réfugiés et autres personnes relevant de la compétence de l'Organisation.

II. Contexte – croissance des revenus privés de 2006 à 2017

5. Le Comité exécutif encourage depuis longtemps le HCR à élargir sa base de donateurs et à diversifier ses sources de financement. Une petite équipe chargée de la collecte de fonds dans le secteur privé a été créée en 1999, en vue de générer des revenus du secteur privé et de susciter une prise de conscience de la cause des réfugiés au sein du public, avec l'appui des partenaires nationaux¹. Toutefois, le programme a rencontré des difficultés les premières années à cause d'investissements insuffisants.
6. En 2006, de nouveaux plans ont été établis en vue d'investissements à long terme dans la collecte de fonds auprès du secteur privé et dans les partenariats avec le secteur privé. Depuis, les revenus ont été multipliés par 10, atteignant 400 millions de dollars E.-U. en 2017.
7. Cette croissance réussie peut s'expliquer par sept facteurs : i) l'accent mis sur des objectifs de revenus ambitieux à long terme ; ii) un fonds d'investissement important et en augmentation, accompagné par des systèmes solides, des mécanismes de contrôle et de

¹ Les partenaires nationaux de collecte de fonds sont des organisations à but non lucratif enregistrées au niveau national et indépendantes qui constituent une communauté de sympathisants et de partenaires pour la cause des réfugiés dans leur pays et lèvent plus de la moitié des fonds privés qui soutiennent les opérations du HCR dans le monde entier (214 millions de dollars E.-U. en 2017). En 2017, les six partenaires nationaux se trouvent en Allemagne, en Australie, en Espagne, aux États-Unis d'Amérique, au Japon et en Suède.

suivi de la performance ; iii) une stratégie d'investissement claire axée sur les pays dont on attend des revenus nets maximums à long terme ; iv) des ressources pouvant être allouées et réallouées dans tout le réseau de collecte de fonds de l'Organisation pendant l'année en fonction des performances et des nouvelles opportunités, afin d'assurer une flexibilité et une agilité ; v) une culture de l'innovation, de la créativité et de l'échange de pratiques exemplaires dans tout le réseau ; vi) le recrutement d'experts externes en matière de collecte de fonds provenant d'organisations non gouvernementales (ONG) ; et vii) la possibilité pour les collègues travaillant dans les opérations d'élaborer des stratégies spécifiques à leur contexte en leur fournissant des ressources, des orientations et un appui du Service des partenariats avec le secteur privé au Siège.

8. Le niveau important de fonds non affectés reçus du secteur privé a aidé à assurer la réactivité du HCR dans les situations d'urgence et les situations prolongées, et est un indicateur de la réputation de l'Organisation en tant que partenaire fiable. Sur les 400 millions de dollars E.-U. levés auprès du secteur privé en 2017, 276 millions de dollars E.-U. sont venus de donateurs individuels et 124 millions de dollars E.-U. de partenariats privés avec des entreprises, des fondations et des philanthropes. Les revenus non affectés ont représenté 207 millions de dollars E.-U., soit une hausse de plus de 100 millions de dollars E.-U. par rapport à 2014, somme provenant principalement des donateurs mensuels du HCR. Cette hausse a été liée à l'augmentation des donateurs individuels, dont le nombre est passé de 200 000 en 2007 à près de 2 millions fin 2017. Plus de la moitié ont donné sur une base mensuelle, contribuant à la prévisibilité et à la flexibilité des revenus.

9. Sur le plan géographique, 48 % des 400 millions de dollars E.-U. sont venus d'Europe, 29 % d'Asie, 13 % des Amériques et 10 % de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. Les dix premiers pays en termes de revenus ont été (par ordre décroissant) : l'Espagne, les États-Unis d'Amérique, la République de Corée, le Japon, l'Allemagne, le Qatar, l'Australie, l'Italie, la Suède et les Pays-Bas. Si le HCR a tout d'abord mit l'accent sur la croissance des investissements et des revenus sur les marchés de collecte de fonds établis, de nombreux nouveaux marchés se sont développés ces dix dernières années, notamment la RAS de Hong Kong, Chine (2007), la Thaïlande (2008), la République de Corée (2009), les Philippines (2013), le Brésil (2014), le Mexique (2014), le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord (2014), les Pays-Bas (2016), la Malaisie (2016) et la France (2017). Les investissements régionaux ont commencé dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord en 2012, et le HCR a récemment lancé des actions de collecte de fonds auprès du secteur privé en Afrique.

10. Les principaux moteurs de la croissance du secteur privé tout au long de cette période ont été les collectes de fonds pour les situations d'urgence et la transformation numérique, qui a permis un engagement et un soutien plus marqués du public à travers les nouveaux moyens de communication. Si les actions physiques de collecte de fonds restent la principale voie de recrutement de nouveaux donateurs, 25 % des revenus provenant de particuliers devraient être recueillis par des moyens numériques.

11. La collecte de fonds auprès du secteur privé fait de plus en plus partie de la réponse du HCR aux situations d'urgence à l'échelle de toute l'Organisation, contribuant à susciter un sentiment d'empathie et permettant la mobilisation rapide d'un soutien financier. Par exemple, dans les six semaines qui ont suivi le tremblement de terre qui a frappé le Népal en avril 2015, le HCR a reçu près de 5 millions de dollars E.-U. de donateurs privés, qui ont permis de financer intégralement l'opération d'urgence initiale. En réponse à la crise des réfugiés en Europe, plus de 50 millions de dollars E.-U. ont été levés auprès du secteur privé, avec des contributions reçues d'un large éventail de sympathisants, y compris de philanthropes privés via des fondations familiales. En 2017, le HCR et ses partenaires nationaux ont mobilisé plus de 30 millions de dollars E.-U. pour la situation d'urgence des réfugiés rohingyas du Bangladesh.

III. Perspectives – ambition et stratégie du secteur privé

A. Contexte

12. Un certain nombre de tendances externes ont une incidence sur les modalités de l'engagement du HCR auprès du secteur privé, notamment : i) la prise de conscience de la cause des réfugiés dans le public s'est accrue : les personnes sont mieux informées et veulent s'engager – pas seulement en donnant de l'argent, elles sont à présent plus susceptibles de soutenir des causes plutôt que des organisations ; ii) avec le nombre croissant d'autres organismes des Nations Unies et d'ONG qui collectent des fonds pour les réfugiés et d'autres causes humanitaires, le public reçoit plus de demandes de soutien, ce qui se traduit par une compétition accrue pour mobiliser l'attention du secteur privé ; iii) la révolution numérique et la prédominance des plates-formes mobiles continuent à créer de nouveaux canaux, de nouvelles méthodes de paiement et de nouveaux moyens de communication qui nécessitent l'envoi d'une réponse rapide aux sympathisants, lesquels s'attendent à une navigation en ligne facile ; iv) les entreprises se détournent des méthodes de collecte traditionnelles et recherchent des partenariats qui tirent parti de leurs ressources, de leurs atouts et de leurs parts de marché, et ont un impact direct sur les bénéficiaires ; et (v) le secteur de l'assistance est de plus en plus soumis à une surveillance et doit apporter la preuve de sa transparence, de son comportement éthique et de son efficacité opérationnelle pour conserver la confiance du public.

13. L'arrivée d'un nombre massif de réfugiés et de migrants en Europe en 2015 et la couverture médiatique des questions de réfugiés qui en a résulté ont provoqué une réponse sans précédent du public et de nouvelles possibilités d'engagement. Le nombre de particuliers qui cherchent des moyens de soutenir la cause des réfugiés atteint des niveaux jamais enregistrés, et les entreprises recherchent des possibilités de partenariat à long terme, avec des objectifs communs, conformes aux Objectifs de développement durable. Ce phénomène représente une fenêtre d'opportunité qui permet au HCR d'associer le secteur privée à la recherche de solutions concrètes pour les réfugiés et les communautés hôtes dans le contexte du Pacte mondial sur les réfugiés.

B. Stratégie

14. La stratégie à long terme du HCR consiste à lever 1 milliard de dollars E.-U. par an auprès du secteur privé en mobilisant 25 millions de sympathisants dans le monde entier d'ici à 2025, et en augmentant la taille et l'ampleur des partenariats avec les entreprises, les fondations et les philanthropes.

MESURE	2010	2016	2017	2018 Plan	2025 Stratégie
Revenus totaux	73	352	400	445	1 000
Dépenses totales	30	112	127	140	250
Revenus nets	43	240	273	305	750
Revenus non affectés	36	173	207	230	550
Revenus des partenariats et des philanthropes	27	129	125	125	300
Coût de la collecte de fonds	41 %	32 %	32 %	31 %	25 %
Nb. de sympathisants	N/D	4 millions	5,3 millions	6 millions	25 millions
Nb. de donateurs	220 000	1,6 million	1,9 millions	2,4 million	5 millions
Nb. de donateurs réguliers	95 000	1 million	1,2 million	1,4 millions	3 millions

Tous les chiffres des revenus et des dépenses sont indiqués en millions de dollars E.-U.

15. Les revenus proviendront principalement de dons de particuliers, qui sont encouragés à donner régulièrement et fournissent ainsi une base de revenus prévisible. Une augmentation annuelle des investissements est nécessaire tout au long de la période

couverte par la stratégie afin de financer des investissements dans les ressources en personnel et d'intensifier les programmes de collecte auprès de particuliers, qui contribuent à hauteur de 70 % au revenu annuel dans les principaux pays de collecte de fonds du secteur privé. Le HCR estime qu'un investissement de 250 millions de dollars E.-U. peut permettre de lever 1 milliard de dollars E.-U., soit un ratio coût-revenu de 25 %.

16. Outre les partenaires philanthropiques traditionnels, qui contribuent à quelque 30 % du revenu annuel du secteur privé, le HCR cherchera aussi à nouer des partenariats opérationnels visant à parvenir à des résultats positifs pour les réfugiés et les communautés hôtes. Ces partenariats impliqueront de nouvelles formes de collaboration, comme travailler avec des acteurs locaux et mondiaux du secteur privé afin de réaliser des économies de coûts, évaluer les possibilités d'investissement dans les régions qui accueillent des réfugiés et développer des technologies innovantes, y compris en matière d'énergies renouvelables. Ces partenariats contribueront à leur tour à développer des entreprises et des microentreprises locales pouvant générer des emplois pour les réfugiés et les membres de la communauté hôte, et aideront à rendre les produits et les services fournis par le secteur privé disponibles pour les réfugiés.

17. L'objectif du HCR de trouver de nouveaux donateurs nécessite des investissements ciblés dans des actions de sensibilisation et un engagement à travers des campagnes mondiales. L'équipe du secteur privé a mené de multiples campagnes mondiales de collecte de fonds, notamment la campagne pour trouver un abri, qui à ce jour a mobilisé plus de 19 millions de dollars E.-U. auprès de particuliers et d'entreprises. Deux nouvelles campagnes mondiales sont prévues, l'une intitulée « 1 billion miles » et l'autre sur les subventions familiales en espèces, qui seront des composantes importantes de la stratégie de croissance, avec d'autres campagnes futures.

18. Le marché mondial de la collecte de fonds auprès du secteur privé devrait continuer à progresser, tout en devenant plus concurrentiel au cours des dix prochaines années. Le HCR entend augmenter sa part grâce à un ensemble équilibré d'investissements dans des pays qui offrent des perspectives de revenus durables et prévisibles. L'Organisation investit dans des marchés essentiels qui présentent le plus fort potentiel de génération de revenus et renforce ses capacités dans les marchés émergents, afin d'assurer une croissance future.

19. Les principaux marchés de collecte de fonds du HCR peuvent être répartis en trois catégories en fonction du revenu potentiel qu'ils peuvent apporter d'ici à 2025 : i) cinq marchés (Allemagne, Espagne, États-Unis d'Amérique et République de Corée, ainsi que la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord), où l'Organisation peut lever 100 millions de dollars E.-U. ou plus, et qui ensemble pourraient permettre d'atteindre la moitié de l'objectif de 1 milliard de dollars E.-U. ; ii) quatre marchés (Australie, Italie, Japon et Suède), où le HCR peut recueillir jusqu'à 50 millions de dollars E.-U. ; et iii) six autres marchés (Canada, États-Unis d'Amérique, France, Ras de Hong Kong Chine, Pays-Bas, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et Suisse), sur lesquels l'Organisation peut parvenir à collecter 25 millions de dollars E.-U. Le HCR investira de manière tactique dans ce dernier groupe au cours de la période couverte par la stratégie. L'Organisation est également présente ou envisage de l'être sur une douzaine de marchés en Asie, en Amérique latine, en Afrique et en Europe.