



The National Society  
Investment Alliance

*Smart Investment for Local Impact*

# Alliance pour l'investissement dans les Sociétés Nationales

Lignes directrices à l'attention des  
Sociétés nationales candidates 2023



---

Les présentes lignes directrices s'adressent aux Sociétés nationales qui souhaitent demander à l'Alliance pour l'investissement dans les Sociétés nationales (l'Alliance) un soutien à leur développement à moyen et à long terme.

Les lignes directrices s'appliquent au cycle de financement de 2023 et seront affinées à la lumière de l'expérience et des connaissances acquises.

Version : mai 2023

---

# Table des matières

1. L'Alliance pour l'investissement dans les Sociétés nationales .....	3
2. Rôles et responsabilités .....	4
3. Quel financement et quel soutien apporte l'Alliance ?.....	5
Financement accélérateur pour un plan d'investissement de trois à cinq ans dans le développement à long terme de la Société nationale .....	5
Allocations relais .....	6
Qu'est-ce qui n'est pas financé ?.....	7
Soutien technique et accompagnement .....	7
4. Intégrité - une condition d'éligibilité à un soutien de l'Alliance .....	8
5. Comment présenter une candidature à un financement de l'Alliance? .....	9
Processus de candidature.....	9
Comment présenter une candidature .....	10
Soutien à l'élaboration des candidatures .....	11
Discussion avec les partenaires .....	11
6. Comment les candidatures seront-elles évaluées? .....	12
Toutes les candidatures .....	12
Candidatures à un financement accélérateur .....	13
Candidature à une allocation relais .....	13
7. Mise en œuvre.....	14
Soutien technique .....	14
Suivi et apprentissage .....	14
Adaptation des investissements à l'évolution des circonstances .....	14
Compte rendu .....	14
Renouvellement du financement accélérateur pour des années supplémentaires.....	14
Transition d'une allocation relais à un financement accélérateur.....	15
Évaluation .....	15
8. Informations complémentaires .....	16
9. Environnement de risques selon les pays.....	17



# 1. L'Alliance pour l'investissement dans les Sociétés nationales

L'Alliance pour l'investissement dans les Sociétés nationales (l'Alliance) est une initiative conjointe de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) et du Comité international de la Croix-Rouge (CICR) qui s'attache à lever des fonds aux fins du développement et du renforcement à moyen et à long terme des Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Sociétés nationales).

## But et portée

Le but du fonds est d'investir dans les Sociétés nationales qui opèrent dans des environnements présentant des risques élevés ou très élevés, ou dans les pays les plus fragiles des environnements présentant des risques moyens (voir section 9), pour renforcer leur capacité de fournir des services humanitaires pertinents et efficaces dans leur pays.

L'Alliance fournira un financement et un soutien substantiel, flexible et pluriannuel afin de permettre notamment aux Sociétés nationales :

- ▀ d'améliorer la pertinence, l'accès sûr, la qualité et la pérennité de leurs services;
- ▀ de renforcer la direction, la gouvernance et les systèmes, garantissant ainsi la redevabilité et la transparence;

- ▀ d'élaborer des stratégies financières et d'activité modulables et de mobiliser des ressources diversifiées pour améliorer la durabilité organisationnelle.

L'Alliance facilitera l'accès à des compétences spécialisées et à un soutien technique, et encouragera le partage de connaissances et l'apprentissage dans tout le Mouvement et l'ensemble du secteur humanitaire.

Elle complétera les efforts de financement et de renforcement des capacités déjà engagés par la Fédération internationale, le CICR et les Sociétés nationales, permettant ainsi aux Sociétés nationales récipiendaires de planifier et de développer leur organisation de manière durable, globale et coordonnée.

Les Sociétés nationales recevant un soutien de l'Alliance seront aux commandes – de la planification, de la coordination, de la mise en œuvre et des enseignements tirés de leur propre développement. L'Alliance s'adresse donc aux Sociétés nationales et aux dirigeants qui entendent entreprendre des changements pour porter leur organisation à des niveaux nouveaux de performance et d'impact humanitaire.

## 2. Rôles et responsabilités

L'Alliance est dirigée et gérée conjointement par la Fédération internationale et le CICR, conformément au Protocole d'accord signé par les deux institutions (en octobre 2017).

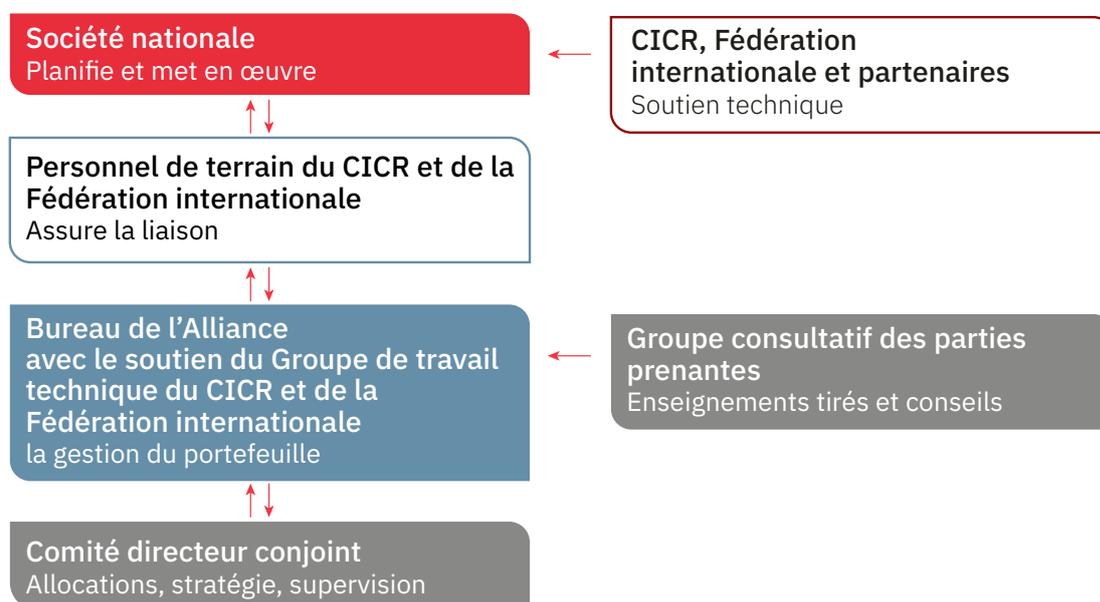
Un **Comité directeur**, composé de deux cadres supérieurs de la Fédération internationale et deux cadres supérieurs du CICR, assume la responsabilité générale et la supervision stratégique de l'Alliance. Il convient d'une stratégie de financement pour chaque cycle et décide de la manière dont les fonds seront alloués.

Un petit **Bureau de l'Alliance**, dirigé par un gestionnaire du Fonds, est responsable de la gestion effective du fonds d'investissement et fait rapport au Comité directeur. Le Bureau de l'Alliance travaille en étroite coopération avec les Sociétés nationales, avec le soutien du personnel du CICR et de la Fédération internationale au siège et dans les structures de terrain, sur ce qui concerne le portefeuille du fonds. Il fait le lien avec le Groupe consultatif des parties prenantes et bénéficie du soutien du Groupe de travail technique du CICR et de la Fédération internationale dans le cadre de ses activités quotidiennes.

Le personnel de terrain de la Fédération internationale ou du CICR, en poste à proximité de la Société nationale recevant des fonds, joue un **rôle de liaison avec l'Alliance**. Il aide le Bureau de l'Alliance dans les processus de passation de marchés, de suivi et de compte rendu, et contribue à garantir que toute question ou préoccupation d'une Société nationale est traitée rapidement.

Un **Groupe consultatif des parties prenantes**, composé de représentants des Sociétés nationales et d'experts de l'extérieur (au besoin), garantit l'apprentissage continu pour l'Alliance et les approches plus larges du développement des Sociétés nationales. Il conseille le Comité directeur sur les améliorations à apporter.

Les **Sociétés nationales** recevant un soutien de l'Alliance élaborent des plans d'investissement à moyen et à long terme, en faisant appel, le cas échéant, à un appui technique de la part de partenaires intérieurs ou extérieurs au Mouvement.



# 3. Quel financement et quel soutien apporte l'Alliance ?

L'Alliance est ouverte aux Sociétés nationales qui opèrent dans des environnements présentant des risques élevés ou très élevés, ou dans les pays les plus fragiles des environnements présentant des risques moyens, tels que définis à la section 9.

Le financement est fourni sous deux formes : des financements accélérateurs pluriannuels et des allocations relais d'un montant moins élevé pour aider les Sociétés nationales à se préparer à un investissement futur.

## Financement accélérateur pour un plan d'investissement de trois à cinq ans dans le développement à long terme de la Société nationale

---

Le financement accélérateur est ouvert aux Sociétés nationales qui ont une vision et un plan clairement définis pour le développement de leur organisation au cours des prochaines années et recherchent des fonds pour les réaliser.

Le financement est assuré sur une base annuelle durant une période de cinq ans au plus. Le montant maximum du financement accordé à chaque Société nationale est d'un million de francs suisses sur cinq ans. L'Alliance apporte un soutien aux plans d'investissement et budgets qui sont adaptés aux besoins et à la capacité d'absorption de la Société nationale.

Les plans d'investissement devraient comprendre les processus et activités destinés à renforcer les domaines organisationnels clés qui conduiront à une pertinence, une qualité et une durabilité accrues des services humanitaires de la Société nationale. Les plans d'investissement doivent viser le développement global de l'organisation, mais l'accent devrait notamment être mis sur les domaines spécifiques suivants :

- Vision organisationnelle et identité commune
- Gouvernance, transparence et redevabilité
- Bases juridique, statutaire et de politiques
- Rôle d'auxiliaire et diplomatie humanitaire
- Capacités de direction et de gestion
- Conception, qualité et efficacité des programmes/ services à long terme
- Communication et partenariats
- Mobilisation des volontaires et de la jeunesse
- Développement des sections
- Égalité de genre et diversité
- Mobilisation de ressources, notamment capacités de lever des fonds et activités génératrices de revenus
- Domaines tels que les finances, l'administration, les ressources humaines, la logistique, les technologies de l'information, la sûreté et la sécurité
- Développement, gestion et coordination des relations extérieures

Les propositions devraient décrire les mécanismes et activités visant à étayer la planification, le suivi, l'évaluation ainsi que les enseignements tirés au cours de la mise en œuvre du plan, et prévoir une réunion annuelle d'apprentissage au niveau national portant sur les investissements accélérateurs. Un guide à l'usage des Sociétés nationales a été élaboré pour les aider dans la rédaction des propositions.

Le plan d'investissement soumis devrait s'accorder avec le plan stratégique ou de développement existant de la Société nationale et tirer parti des initiatives de développement en cours. Il devrait constituer la base que la Société nationale utilisera pour coordonner et harmoniser le soutien de ses partenaires à l'intérieur et à l'extérieur du Mouvement.

Pour demander ce financement, une Société nationale devrait être en mesure de soumettre un plan d'investissement fondé sur des données probantes, qui a fait l'objet d'un examen approfondi au sein de l'organisation et qui répond aux critères de sélection à un financement accélérateur (voir section 6). Si la Société nationale n'est pas en mesure de remplir ces conditions dans les délais de soumission des candidatures, elle devrait plutôt envisager de demander une allocation relais – voir ci-dessous.

## Allocations relais

---

Des allocations relais pouvant atteindre 50 000 francs suisses sur une période de 12 mois aident les Sociétés nationales à élaborer un plan d'investissement dans leur développement et à améliorer leur capacité de préparer leur candidature à un financement accélérateur de l'Alliance ou d'autres sources de financement.

Un soutien est apporté aux activités qui contribuent à la réalisation de ces objectifs généraux, par exemple :

- ▶ **Élaboration de la stratégie** – élaborer une vision commune et une stratégie avec les parties prenantes, examiner le modèle organisationnel aux fins de fournir des services humanitaires pertinents et efficaces.
- ▶ **Évaluation** – conduire un processus d'auto-évaluation organisationnelle, tel que le processus d'Évaluation et de certification des capacités organisationnelles (ECCO), le Cadre pour un accès plus sûr ou la Préparation des Sociétés nationales pour une intervention efficace (PIE), ou une évaluation

du contexte extérieur ; réaliser un audit financier ou une évaluation de la capacité financière et des risques, telle que l'initiative Travailler avec les partenaires de projet (WWPP, Working With Project Partners) de la Fédération internationale (voir section 5.4, évaluation des risques) ; ou d'autres types d'évaluation en rapport avec le but du plan.

- ▶ **Activités, stratégie de mobilisation de ressources et développement des partenariats** – par exemple, réaliser une étude de marché pour les activités commerciales ou génératrices de revenus, établir un plan d'activité et un modèle financier détaillés et fondés sur des données probantes ou définir une stratégie de mobilisation de ressources et de levée de fonds.
- ▶ **Renforcer les capacités fondamentales** ou régler les problèmes qui pèsent sur les possibilités d'investissement futur, par exemple, développer le système financier, améliorer la gouvernance ou renforcer les bases juridique, statutaire et de politiques de la Société nationale

Une allocation relais peut être utilisée à des fins de recherche connexe et pour mettre à l'essai des idées qui pourraient servir de base à un financement à moyen terme.

Les propositions devraient décrire les mécanismes de planification, de suivi et d'évaluation des activités faisant l'objet d'un soutien ainsi que les modalités d'apprentissage.

Rien ne garantit que les Sociétés nationales qui ont reçu une allocation relais pour élaborer des plans d'investissement de qualité répondant aux critères du financement accélérateur auront automatiquement accès à ce financement. Néanmoins, cette allocation optimisera les possibilités d'avoir accès à d'autres sources de financement.

## Qu'est-ce qui n'est pas financé ?

---

L'Alliance n'apportera pas un soutien à la mise en œuvre des activités opérationnelles en cours, aux frais de fonctionnement de base, aux dépenses de base ou à toute activité qui ne contribuera pas clairement à la durabilité de la Société nationale à plus long terme, au-delà de la période d'investissement de l'Alliance. Même si les coûts salariaux sont éligibles, seul le personnel de la Société nationale participant activement à la mise en œuvre du plan d'investissement peut être couvert par l'Alliance. Les coûts généraux seront couverts uniquement dans le cas où une politique de recouvrement des coûts approuvée et conforme aux politiques et propositions financières de la Fédération internationale peut être appliquée. Les dépenses de biens immobiliers, véhicules et équipements et frais connexes ne seront financés que si leurs avantages sont clairs et les résultats de l'investissement peuvent être maintenus une fois que le soutien de l'Alliance prend fin. En ce qui concerne les activités commerciales génératrices de revenus, des projections financières avec un seuil de rentabilité défini devront être présentées. Les demandes de financement visant à couvrir un déficit, ou qui ne prennent pas en considération les obligations financières existantes, ne seront pas acceptées.

## Soutien technique et accompagnement

---

Chaque Société nationale déterminera le soutien technique dont elle aura besoin et de qui elle souhaite l'obtenir, à l'intérieur ou à l'extérieur du Mouvement. Tous les coûts devront être budgétés dans la proposition. Le Bureau de l'Alliance, en collaboration avec les structures de terrain compétentes de la Fédération internationale et du CICR, aidera à localiser le soutien demandé. Celui-ci peut par exemple comprendre des conseils, des avis d'experts, une formation et d'autres mécanismes d'apprentissage, un soutien de pair à pair, ainsi qu'un tutorat et un mentorat pour la direction (cette liste n'est pas exhaustive).

En outre, l'Alliance aidera les Sociétés nationales à tirer des enseignements de leurs expériences, par la voie des activités d'apprentissage prévues dans les plans d'investissement. Elle favorisera la mise en commun des données d'expériences avec d'autres Sociétés nationales par des échanges internationaux d'apprentissage.

Comme indiqué plus haut, le personnel de terrain de la Fédération internationale et du CICR, en poste à proximité de chaque Société nationale recevant des fonds, apportera un soutien aux processus de passation de marchés, de suivi et de compte rendu, et répondra aux préoccupations ou aux questions relatives à l'Alliance.

# 4. Intégrité - une condition d'éligibilité à un soutien de l'Alliance

L'Alliance n'apportera un soutien qu'aux Sociétés nationales qui adhèrent aux Principes fondamentaux et sont déterminées à agir avec un degré élevé d'intégrité.<sup>1</sup>

Toute Société nationale pour laquelle le Comité de contrôle du respect des dispositions et de médiation de la Fédération internationale a mis en place un groupe de travail afin de résoudre un problème d'intégrité se verra automatiquement refuser l'accès à un financement de l'Alliance, à moins qu'il existe suffisamment de preuves attestant que le cas est presque résolu et que la Société nationale s'est fermement engagée à changer, ou à moins que la nature du cas soit telle que, de l'avis du Comité directeur de l'Alliance et après consultation du groupe de travail du Comité de contrôle du respect des dispositions et de médiation, la Société nationale est considérée comme étant éligible à un financement de l'Alliance.

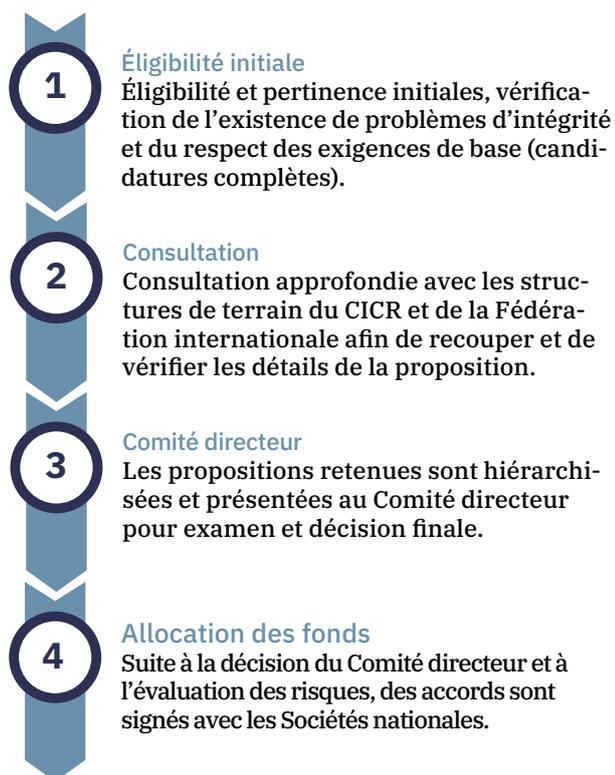
---

1 La Fédération internationale définit l'intégrité comme étant « le degré de volonté et de capacité des Sociétés nationales à agir conformément à leurs objectifs, politiques et normes énoncés, en respectant pleinement les Principes fondamentaux du Mouvement ». Citation tirée de la Politique de la Fédération internationale de 2009 relative à la protection de l'intégrité des Sociétés nationales et des organes de la Fédération internationale.

# 5. Comment présenter une candidature à un financement de l'Alliance?

## Processus de candidature

Les principales étapes du processus de candidature et les responsabilités connexes sont présentées ci-dessous.



### 1. Appel à propositions

Les Sociétés nationales éligibles sont invitées à soumettre leur candidature dûment complétée au Bureau de l'Alliance, via le [portail](#) en ligne.

### 2. Examen des candidatures

Le Bureau de l'Alliance déterminera l'éligibilité des candidatures, qu'elle examinera au regard de critères définis. Il utilisera différentes approches pour évaluer les candidatures, telles qu'un examen par des experts de la Fédération internationale et du CICR, des retours d'information d'acteurs du Mouvement sur le terrain, et des entretiens avec les dirigeants et le personnel technique de la Société nationale.

### 3. Décision du Comité directeur

Le Comité directeur, conseillé par le Bureau de l'Alliance et guidé par la stratégie globale d'investissement des fonds de l'Alliance, décidera de l'allocation provisoire des fonds en fonction de trois critères : la fragilité de l'environnement ; les besoins des Sociétés nationales en matière de risques et de soutien à leur développement ; et la pertinence et la qualité des candidatures.

Le Comité directeur peut

- ▀ accepter une candidature, ou
- ▀ demander que des conditions spécifiques soient remplies avant de procéder à l'allocation du financement, ou

- proposer qu'un soutien soit fourni sous la forme d'une allocation relais plutôt que d'un financement accélérateur, ou
- décider que l'Alliance n'est pas en mesure de retenir une candidature donnée à ce stade.

Les décisions du Comité directeur seront communiquées aux Sociétés nationales candidates et rendues publiques. Des retours d'information constructifs seront donnés aux Sociétés nationales dont la candidature n'a pas été retenue.

#### 4. Diligence raisonnable et évaluation des risques (seulement dans le cas du financement accélérateur)

Les Sociétés nationales dont la candidature à un financement accélérateur a été approuvée par le Comité directeur devront faire l'objet d'un examen de la capacité financière et d'une évaluation des risques selon le processus WWPP de la Fédération internationale (à moins qu'elles ne les aient déjà entrepris). L'accord de l'Alliance, les conditions et la modalité de financement seront adaptés en fonction des résultats de l'évaluation.

Les propositions comportant des dépenses de biens immobiliers, véhicules et équipements significatives ou des investissements importants dans des activités de collecte de fonds et de mobilisation de ressources seront soumises à des vérifications supplémentaires avant l'investissement. Celles-ci peuvent être réalisées par des experts du Mouvement ou des experts de l'extérieur recrutés par le Bureau de l'Alliance.

#### 5. Accord

Une fois que le Bureau de l'Alliance a confirmé l'investissement, un accord est signé par la Société nationale et la Fédération internationale au nom de l'Alliance. Cet accord confirme les conditions de l'investissement, y compris les obligations redditionnelles et la manière dont l'Alliance suivra et examinera les progrès accomplis.

## Comment présenter une candidature

### 1. Candidature

Il est demandé aux Sociétés nationales candidates de compléter le formulaire de candidature disponible sur le portail en ligne, et de l'accompagner de toutes les pièces justificatives pertinentes.

En plus de l'anglais, les candidatures en français, espagnol et arabe sont acceptées; celles-ci seront traduites en anglais si elles sont retenues.

Il faut noter que le Bureau de l'Alliance communiquera avec les Sociétés nationales candidates en anglais ou en français seulement.

Le dossier de candidature, qui est disponible à l'adresse [www.nsia.fund](http://www.nsia.fund), fournit des informations complémentaires et des instructions sur la manière de remplir le formulaire de candidature en ligne.

### 2. Pièces justificatives à joindre obligatoirement aux candidatures à un financement accélérateur

Les candidatures à un financement accélérateur doivent être accompagnées des versions électroniques des documents suivants :

- **Information financière** : information pertinente disponible sur la situation financière de la Société nationale, par exemple, rapport d'audit ou états financiers pour les deux dernières années ; et conclusions de toute évaluation des capacités en matière de gestion financière, par exemple, le processus de diligence raisonnable du CICR ou l'évaluation WWPP de la Fédération internationale.
- **Évaluation** : évaluation organisationnelle appropriée directement liée au plan, par exemple ECCO, Cadre pour un accès plus sûr, PIE ou processus similaire. Cette évaluation devrait donner une description précise des problèmes auxquels fait face la Société nationale et du contexte, avoir été réalisée à travers un processus consultatif, et être entérinée par la direction de la Société nationale.

Les propositions comportant des dépenses de biens immobiliers, véhicules et équipements importantes, des activités commerciales ou une collecte de fonds à grande échelle devraient être accompagnées des pièces justificatives pertinentes, par exemple, plan d'activité présentant des projections financières avec un seuil de rentabilité, étude de marché ou stratégie de mobilisation de ressources.

### 3. Autres pièces justificatives

Toutes les Sociétés nationales candidates devraient fournir les versions électroniques de tout document attestant qu'elles remplissent les critères définis et de nature à aider le Bureau de l'Alliance à mieux comprendre leur proposition, par exemple, plan stratégique et rapport annuel.

## Soutien à l'élaboration des candidatures

---

Les Sociétés nationales peuvent prendre contact avec le Bureau de l'Alliance pour avoir accès à des conseils et un soutien dans l'analyse approfondie de leur candidature.

Les structures de terrain de la Fédération internationale et du CICR ou des sources externes peuvent également fournir des orientations et un soutien. Le choix de la structure de terrain la plus appropriée dépendra du type de proposition et des compétences disponibles.

Le soutien à l'élaboration des candidatures peut comprendre :

- des conseils sur le type de candidature (allocation relais ou financement accélérateur) et ce qui doit être soumis;
- des conseils sur les sources potentielles de soutien à l'intérieur et à l'extérieur du Mouvement;
- une aide dans l'analyse approfondie de la candidature.

Le Bureau de l'Alliance, les structures de terrain de la Fédération internationale et du CICR ou les acteurs extérieurs devraient être des sources potentielles de conseil et de soutien, mais une Société nationale est responsable de l'élaboration de sa candidature. **La candidature finale soumise à l'Alliance doit être l'œuvre de la Société nationale et relève de sa responsabilité.**

## Discussion avec les partenaires

---

Les Sociétés nationales sont encouragées à discuter de leurs propositions avec leurs partenaires nationaux et internationaux et à étudier la manière dont le soutien actuel et futur à leurs plans peut être coordonné. Les partenaires peuvent, par exemple, apporter un soutien technique, appuyer les activités complémentaires ou aider à intensifier les activités prévues dans le plan.

Le plan d'investissement peut constituer un cadre que la Société nationale utilise pour coordonner et harmoniser le soutien de ses partenaires à l'intérieur et à l'extérieur du Mouvement.

# 6. Comment les candidatures seront-elles évaluées?

Les candidatures seront examinées et évaluées par rapport à des critères spécifiques, présentés ci-dessous.

## Toutes les candidatures

---

- **Risque humanitaire au niveau du pays** : en 2023, l'Alliance acceptera uniquement les candidatures des Sociétés nationales qui opèrent dans des environnements présentant des risques élevés ou très élevés, ou dans les pays les plus fragiles des environnements présentant des risques moyens, tels que définis par l'Indice pour la gestion des risques INFORM (la liste des pays éligibles en 2023 est disponible à la section 9). Le niveau de risque sera reflété dans l'évaluation des candidatures.
- **Risques liés à la Société nationale** : dans le cadre de l'évaluation, les risques sous-jacents auxquels la Société nationale est exposée sont examinés, de même que leur influence sur les risques spécifiques liés à l'investissement proposé et leur impact potentiel en fonction de la complexité de la mise en œuvre, de la capacité de la Société nationale et des conséquences d'un retard ou d'un échec.

Les besoins de la Société nationale en matière de développement sont également évalués et pris en considération, afin de donner la priorité aux Sociétés nationales qui ont moins de chances

d'accéder à d'autres fonds en faveur du développement organisationnel à long terme et qui promeuvent un changement positif.

- **Impact de l'investissement** : une analyse de l'impact à long terme de l'investissement pour la Société nationale est réalisée, afin notamment de déterminer si l'investissement engendrera un impact (humanitaire et/ou financier) mesurable, s'il existe d'autres financements en faveur du développement de la Société nationale et si les fonds de l'Alliance pourraient avoir un effet catalyseur.
- **Engagement du conseil de direction et de la direction** : le conseil de direction et la direction entérinent le plan proposé et sont déterminés à ce que sa mise en œuvre soit une réussite.
- **Alignement avec les objectifs de l'Alliance**, qui sont de soutenir le développement et le renforcement à moyen et à long terme des Sociétés nationales afin qu'elles puissent fournir des services humanitaires pertinents et efficaces pour les communautés en détresse.

**Les Sociétés nationales devront faire preuve d'un leadership fort et crédible, et avoir une idée précise du changement qu'elles visent à réaliser pour que leurs propositions d'investissement soient retenues.**

## Candidatures à un financement accélérateur

---

En outre, les candidatures à un financement accélérateur seront évaluées par rapport aux critères et aux pièces justificatives décrits ci-dessous :

- **Vision et stratégie** : le plan s'accorde avec le plan stratégique existant de la Société nationale ; une vision claire et commune de son élaboration et de son impact humanitaire futur.
- **Qualité du plan proposé** : un plan viable et réaliste, fondé sur une évaluation minutieuse de la Société nationale et de son contexte, assorti de mesures de réussite clairement définies.
- **Impact et durabilité** : durabilité probable des résultats du plan ; capacité probable d'améliorer l'impact humanitaire (prise en compte des défis, en particulier dans les environnements complexes et à haut risque).
- **Capacité de mise en œuvre** : capacité des organes de direction et de gestion de mettre en œuvre les changements proposés, ou plans visant à renforcer cette capacité, assortis d'un plan approprié de soutien technique.
- **Budget** : un budget réaliste et des activités efficaces par rapport aux coûts.

Pièces justificatives à soumettre obligatoirement :

- **Résultat de l'évaluation organisationnelle** (ECCO ou processus similaire) et lien avec la proposition
- **Information financière** : information pertinente disponible sur la situation financière de la Société nationale et évaluation des capacités en matière de gestion financière

Les propositions comportant des dépenses de biens immobiliers, véhicules et équipements significatives, des activités commerciales ou une collecte de fonds à grande échelle, en particulier celles qui donnent lieu à des investissements de plus de 25 000 francs suisses, devraient être accompagnées de pièces justificatives appuyant les approches proposées.

De plus amples informations sur les pièces justificatives à soumettre obligatoirement sont données à la section 5 – Comment présenter une candidature.

## Candidature à une allocation relais

---

Les candidatures à une allocation relais seront évaluées par rapport aux principaux critères suivants :

- La proposition est viable et réaliste.
- La proposition s'appuie sur une analyse claire des besoins actuels de l'organisation en matière de développement.
- Un plan réaliste de soutien technique de la part des partenaires appropriés est en place.
- Un budget réaliste et des activités efficaces par rapport aux coûts.
- Le processus proposé conduira probablement à un plan d'investissement de qualité et développera l'aptitude à bénéficier ensuite d'un financement accélérateur de l'Alliance ou d'autres sources de financement.

Les décisions seront guidées par les évaluations et l'information connexe relative aux critères ci-dessus.

# 7. Mise en œuvre

La Société nationale sera responsable de la planification, de la mise en œuvre, du suivi, du compte rendu et de l'apprentissage relatifs au processus de développement soutenu par le biais de l'Alliance. Chaque Société nationale recevant des fonds devra identifier en son sein un cadre supérieur qui supervisera la mise en œuvre et assurera la liaison continue avec la Fédération internationale, le CICR et le Bureau de l'Alliance. En outre, pour chaque financement attribué, une personne sera désignée parmi le personnel de terrain du CICR et de la Fédération internationale pour faire le lien entre le Bureau de l'Alliance et la Société nationale concernée. Le membre du personnel apportera un soutien à l'accord, au suivi et au compte rendu, et sera le premier point de contact pour les questions de la Société nationale. Le mandat de ce rôle, qui est disponible sur le site internet de l'Alliance, sera partagé avec les parties prenantes concernées.

## Soutien technique

---

Chaque Société nationale gèrera le soutien technique qu'elle a défini et budgétisé dans la proposition qui a été approuvée. Le Bureau de l'Alliance, en coopération avec les structures de terrain de la Fédération internationale et du CICR, peut aider à définir ce soutien.

## Suivi et apprentissage

---

Les Sociétés nationales assureront le suivi et tireront des enseignements de la mise en œuvre, et ajusteront leurs plans et activités en conséquence. Les activités d'apprentissage prévues comprendront une manifestation annuelle d'apprentissage au niveau national. En outre, les Sociétés nationales peuvent être invitées à assister à une réunion mondiale à des fins d'apprentissage pour partager les expériences et les enseignements tirés de la mise en œuvre et de la collaboration avec l'Alliance. Le Bureau de l'Alliance

travaillera avec les Sociétés nationales retenues sur les moyens de créer une culture de l'apprentissage et de la réflexion.

## Adaptation des investissements à l'évolution des circonstances

---

Dans le cadre d'un financement de l'Alliance, il sera possible de modifier les plans selon les enseignements tirés de la mise en œuvre ou en cas de besoin, en raison de changements dans les circonstances externes. Les modifications devront rester dans les limites des objectifs généraux du plan d'investissement et être arrêtées de concert avec l'Alliance. Elles devront être examinées le plus tôt possible avec le personnel désigné du CICR et de la Fédération internationale, et le Bureau de l'Alliance.

## Compte rendu

---

Il incombera à la Société nationale de présenter des rapports financiers et descriptifs sur le projet. Les rapports descriptifs mettront l'accent sur les résultats et les produits de l'investissement et sur les enseignements tirés du processus.

## Renouvellement du financement accélérateur pour des années supplémentaires

---

L'Alliance organisera un examen des progrès accomplis trois mois avant la fin de l'année de financement. Une fois que la Société nationale aura soumis un plan et un budget pour l'année suivante, le gestionnaire du Fonds de l'Alliance fera une recommandation au Comité directeur sur l'opportunité de renouveler ou

non l'investissement. Dans sa décision, le Comité directeur prendra en compte les résultats de l'investissement initial, la qualité des plans futurs et le respect des conditions définies par l'Alliance.

## Transition d'une allocation relais à un financement accélérateur

---

L'Alliance ne peut pas garantir qu'elle sera en mesure d'apporter un soutien à des plans d'investissement bien préparés, élaborés à l'aide de l'allocation relais. Les Sociétés nationales seront encouragées à utiliser leur plan d'investissement pour attirer d'autres sources de financement.

## Évaluation

---

L'Alliance peut demander une évaluation externe indépendante pour déterminer l'impact organisationnel et, si possible, humanitaire, de chaque investissement accélérateur. Cette évaluation sera réalisée à la fin du plan d'investissement en collaboration avec la Société nationale, et sera disponible en libre accès.

# 8. Informations complémentaires

Pour de plus amples informations, prière de contacter :

Bureau de l'Alliance pour l'investissement dans les Sociétés nationales

- **Site internet :** [www.nsia.fund](http://www.nsia.fund)
- **Courriel :** [NSIA.Office@IFRC.org](mailto:NSIA.Office@IFRC.org)

Structures de terrain de la Fédération internationale et du CICR

Dans les pays :

- Fédération internationale : coordonnateur, Équipe de soutien au groupe de pays / délégué chargé du développement de la Société nationale
- CICR : coordinateur Coopération / délégué

Au niveau régional :

- Fédération internationale : coordonnateur, développement des Sociétés nationales et/ou chef, Services aux membres
- CICR : supra coordinateur / conseiller pour la coopération

# 9. Environnement de risques selon les pays

Les tableaux ci-dessous présentent le niveau des risques dans différents pays, selon l'Indice pour la gestion des risques INFORM pour l'année 2023 (à mi-année). Les Sociétés nationales de ces pays, à savoir les Sociétés nationales qui opèrent dans des environnements présentant des risques élevés ou très élevés, ou dans les pays les plus fragiles des environnements présentant des risques moyens (score jusqu'à 3,9 inclus), peuvent prétendre à un financement de l'Alliance. Pour tout complément d'information sur l'Indice INFORM, consulter le site : <http://www.inform-index.org>.

ENVIRONNEMENT À TRÈS HAUT RISQUE			
Afghanistan	Burkina Faso	Cameroun	Éthiopie
Iraq	Kenya	Mali	Mozambique
Myanmar	Niger	Nigéria	Ouganda
RD du Congo	République centrafricaine	Somalie	Soudan du Sud
Soudan	Syrie	Tchad	Yémen

ENVIRONNEMENT À HAUT RISQUE			
Afrique du Sud	Azerbaïdjan	Bangladesh	Burundi
Colombie	Congo	Djibouti	Érythrée
Guatemala	Haïti	Honduras	Inde
Iran	Libye	Madagascar	Mexique
Pakistan	Papouasie-Nouvelle-Guinée	Philippines	Tanzanie
Türkiye	Ukraine	Venezuela	

ENVIRONNEMENT À RISQUE MOYEN			
Angola	Arménie	Bélize	Bolivie
Brésil	Cambodge	Côte d'Ivoire	Équateur
Égypte	El Salvador	Fédération de Russie	Guinée
Guinée-Bissau	Îles Marshall	Îles Salomon	Indonésie
Jordanie	Liban	Libéria	Malawi
Mauritanie	Namibie	Népal	Nicaragua
Palestine	Panama	Pérou	République dominicaine
République populaire démocratique de Corée	Rwanda	Sénégal	Sierra Leone
Tadjikistan	Thaïlande	Timor-Leste	Togo
Vanuatu	Zambie	Zimbabwe	

