



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 en 2024



---

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 durable à moyen et à long terme.

Les lignes directrices s'appliquent au cycle de financement de 2024 et seront affinées à la lumière de l'expérience et des connaissances acquises.

Version : mars 2024

---

# **Alliance pour l'investissement dans les Sociétés nationales**

Lignes directrices à l'attention des Sociétés nationales  
candidates en 2024

# Contents

<b>Résumé .....</b>	<b>7</b>
<b>1. L'Alliance pour l'investissement dans les Sociétés nationales.....</b>	<b>9</b>
Rôles et responsabilités .....	10
<b>2. Quel financement et quel soutien apporte l'Alliance ? .....</b>	<b>11</b>
Financement accélérateur.....	11
Exigences à respecter pour qu'une proposition de financement accélérateur soit retenue.....	11
Allocations relais .....	11
Qu'est-ce qui n'est pas financé ? .....	12
Soutien technique et accompagnement.....	12
<b>3. Comment présenter une candidature à un financement de l'Alliance ? .....</b>	<b>13</b>
Processus de candidature .....	13
De la candidature au financement.....	14
Comment présenter une candidature .....	15
Soutien à l'élaboration des candidatures .....	16
Discussion avec les partenaires .....	16
<b>4. Comment les candidatures seront-elles évaluées ?.....</b>	<b>17</b>
Toutes les candidatures .....	17
Candidatures à un financement accélérateur.....	18
Candidature à une allocation relais.....	18

<b>5. Mise en œuvre.....</b>	<b>19</b>
Soutien technique.....	19
Suivi et apprentissage.....	19
Adaptation des investissements à l'évolution des circonstances.....	20
Compte rendu.....	20
Renouvellement du financement accélérateur pour des années supplémentaires.....	20
Extension des initiatives de l'Alliance.....	20
Transition d'une allocation relais à un financement accélérateur.....	20
Évaluation.....	20
<b>6. Informations complémentaires.....</b>	<b>21</b>
<b>7. Environnement de risques selon les pays.....</b>	<b>22</b>
<b>Annexe 1 : Guide d'utilisation du formulaire de candidature à un financement de l'Alliance pour 2024.....</b>	<b>23</b>
<b>Annexe 2 : Glossaire de termes clés.....</b>	<b>42</b>
<b>Annexe 3 : Présenter une candidature à un financement de l'Alliance – Recommandations concrètes à l'attention des Sociétés nationales candidates.....</b>	<b>43</b>
Introduction.....	43
Fondements de nos conseils pratiques.....	43
Conseils pratiques pour élaborer une candidature efficace à un financement de l'Alliance.....	43
Recommandations pratiques spécifiques aux propositions relatives à un financement accélérateur.....	45
Recommandations pratiques spécifiques aux propositions relatives à une allocation relais.....	46
Conclusion.....	46



# Résumé

La présente section expose les principaux points à retenir des Lignes directrices de l'Alliance à l'attention des Sociétés nationales candidates en 2024. Nous vous recommandons toutefois de prendre le temps de lire l'ensemble des Lignes directrices et de les analyser correctement.

## L'ALLIANCE POUR L'INVESTISSEMENT DANS LES SOCIÉTÉS NATIONALES (L'ALLIANCE)

- L'Alliance investit dans le développement durable et le renforcement à moyen et à long terme des Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge dans les pays fragiles.
- Les Sociétés nationales éligibles peuvent soumettre des propositions afin de bénéficier d'un financement accélérateur à long terme (sur une période de deux à cinq ans et d'un montant maximum d'un million de francs suisses) ou d'une allocation relais à court terme (sur une période d'un an et d'un montant maximum de 50 000 francs suisses).
- Les propositions retenues au titre du financement accélérateur constituent des plans d'investissement à long terme assortis de dossiers d'activité détaillés. Les propositions relatives à ce type de financement doivent présenter des plans de mise en œuvre et de durabilité fondés sur des données probantes. Elles doivent en outre être accompagnées de l'ensemble des pièces justificatives nécessaires, telles que des plans d'activité, des études de marché, des plans de gestion des actifs, etc.
- Si le dossier d'activité relatif au financement accélérateur manque de précision, ou si l'une des composantes de la stratégie doit être développée, la Société nationale éligible devrait envisager de demander une allocation relais.
- L'Alliance ne finance pas de projets indépendants qui ne sont pas expressément associés à un objectif à long terme favorisant le développement durable de la Société nationale. Elle n'apporte aucun 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.

## PROCESSUS DE CANDIDATURE À UN FINANCEMENT DE L'ALLIANCE

- 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 (selon l'indice pour la gestion des risques INFORM) peuvent prétendre à un financement de l'Alliance. Consultez la liste intitulée « Environnement de risques selon les pays » à la [section 7](#). Les Sociétés nationales doivent en outre afficher un degré élevé d'intégrité.
- Les candidatures à une allocation de l'Alliance doivent être soumises sur sa plateforme en ligne (accessible à l'adresse <http://www.nsia.fund>) durant la période d'ouverture de l'appel à propositions pour 2024.
- Les candidatures soumises à l'Alliance sont examinées et évaluées dans le cadre d'un processus à plusieurs niveaux et sont approuvées par son Comité directeur.
- Une fois que le Bureau de l'Alliance a confirmé l'investissement, un accord est signé par la Société nationale et la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) au nom de l'Alliance. Les Sociétés nationales dont la candidature à un financement accélérateur a été approuvée par le Comité directeur feront l'objet d'un examen de la capacité financière et d'une évaluation des risques selon le processus en la matière (processus CRRA) de la Fédération internationale (à moins qu'elles ne les aient déjà entrepris).
- Des retours d'information personnalisés seront communiqués aux Sociétés nationales dont les propositions n'ont pas été retenues.

## COMMENT RÉUSSIR SA CANDIDATURE

- Le nouveau formulaire de candidature à un financement de l'Alliance simplifie et rationalise le modèle de candidature, en adoptant une approche de gestion axée sur les résultats. L'annexe 1 fournit des orientations relatives à l'utilisation du nouveau modèle ainsi que des suggestions pratiques concernant la rédaction d'une proposition de qualité, en les accompagnant de différents exemples. En utilisant correctement le modèle, les Sociétés nationales multiplieront leurs chances de bénéficier d'un financement de l'Alliance, amélioreront la gestion de leurs projets et acquerront des compétences qui leur seront utiles avec d'autres donateurs.
- Certaines pièces justificatives doivent obligatoirement être jointes aux propositions relatives à un financement accélérateur de l'Alliance, telles que les informations financières pertinentes, les évaluations importantes et les plans relatifs au dossier d'activité (notamment l'étude de marché, le plan de gestion des actifs, les plans relatifs aux ressources humaines, selon qu'il convient).
- Les Sociétés nationales qui souhaitent soumettre leur candidature à une allocation de l'Alliance devraient prendre contact avec leurs délégations respectives au sein de la Fédération internationale et du Comité international de la Croix-Rouge (CICR) afin d'échanger sur leur proposition. Le Bureau de l'Alliance peut fournir des précisions et des orientations appropriées, dans le cadre d'un processus d'appel à propositions équitable.

## MISE EN ŒUVRE DE L'INITIATIVE DE L'ALLIANCE

- La Société nationale est la seule responsable de la planification, de la mise en œuvre, du suivi, du compte rendu et des enseignements tirés de l'initiative de l'Alliance. Une personne sera désignée parmi le personnel de terrain de la Fédération internationale et du CICR pour apporter un soutien et faire le lien entre le Bureau de l'Alliance et la Société nationale concernée.
- La Société nationale doit réaliser une évaluation continue de la mise en œuvre, assurer un suivi régulier des résultats et entreprendre des activités d'apprentissage. Elle pourra ainsi suivre les progrès accomplis par rapport aux plans établis et aux résultats escomptés, et tirer des enseignements des différentes expériences.
- Il incombe à la Société nationale de présenter des rapports financiers complets en temps opportun, ainsi que des rapports semestriels et finaux.
- Les extensions futures qui n'engendrent aucun frais supplémentaires doivent être demandées par écrit par un cadre supérieur de la Société nationale à l'origine de la demande, à l'aide du modèle approprié et au moins un mois avant la fin du projet. La demande d'extension doit être assortie d'une justification fondée sur des données probantes et de plans clairement établis pour mener à bien l'initiative. Elle doit en outre mettre en lumière les enseignements tirés des difficultés rencontrées par le passé.



# 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 durable et du renforcement à moyen et à long terme des Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Sociétés nationales).

Elle investit 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 la [section 7](#)). Son but est de renforcer la capacité des Sociétés nationales à fournir des services humanitaires pertinents et efficaces dans leur pays.

L'Alliance fournira un financement et un soutien substantiels et flexibles pluriannuels afin de permettre 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 et de mettre en œuvre 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. Elle encouragera en outre 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.

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

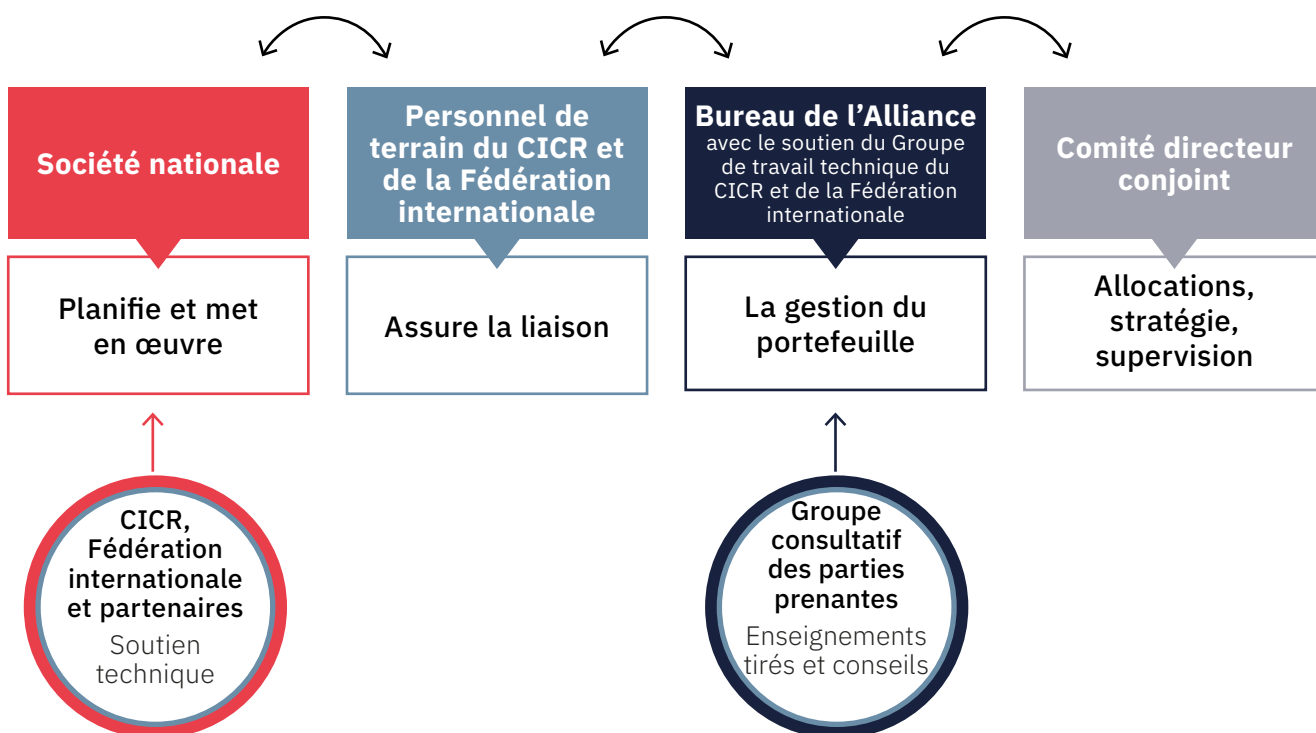
Le **Bureau de l'Alliance** est responsable de la gestion effective du fonds d'investissement et fait rapport au Comité directeur. Il travaille en étroite coopération avec les Sociétés nationales, avec le soutien du personnel du CICR et de la Fédération internationale au siège et dans les structures de terrain, sur ce qui concerne le portefeuille du fonds et dans le cadre du Groupe consultatif des parties prenantes.

Le Bureau de l'Alliance travaille en coordination avec le **Groupe de travail technique** qui est composé de membres du personnel de la Fédération internationale et du CICR chargés du développement des Sociétés nationales, de la coopération et de la mobilisation de

ressources. Ce groupe est coordonné par le gestionnaire du Fonds de l'Alliance. En plus d'apporter son soutien au Bureau de l'Alliance dans le cadre de ses activités quotidiennes, il aide les Sociétés nationales dans leur processus de candidature et de mise en œuvre et soumet des recommandations stratégiques au Comité directeur. Le **personnel de terrain** de la Fédération internationale et 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 sont au cœur du processus. Elles élaborent et mettent en œuvre 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.



# 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 7](#).

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

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

Le financement est assuré sur une base annuelle durant une période de deux à cinq ans. Le montant maximum du financement accordé à chaque Société nationale est d'un million de francs suisses. L'Alliance apporte un soutien aux plans d'investissement 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 opérant dans un contexte fragile.

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 actualisé sera communiqué aux Sociétés nationales afin de 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.

## EXIGENCES À RESPECTER POUR QU'UNE PROPOSITION DE FINANCEMENT ACCÉLÉRATEUR SOIT RETENUE

Pour demander un financement accélérateur, 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 la [section 4](#)).

Les financements accélérateurs sont des investissements à long terme. Ainsi, ils seront soutenus uniquement s'ils sont suffisamment réfléchis et détaillés pour démontrer leur réussite à l'avenir. Par exemple, un financement accélérateur qui vise à mettre en place une initiative commerciale doit être accompagné d'un plan d'activité, de sources de revenus, d'une analyse du seuil de rentabilité et des bénéfices, d'une étude de marché, etc. De même, si une proposition a pour but d'aménager un bâtiment, elle doit être assortie d'un plan de gestion des actifs, de plans de durabilité, etc.

Ces pièces justificatives sont essentielles pour qu'une proposition de financement accélérateur soit retenue. 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 améliorent ainsi leur capacité de préparer leur candidature à un financement accélérateur de l'Alliance ou d'autres sources de financement. Les allocations relais visent à appuyer l'élaboration d'un

dossier d'activité ainsi que d'une stratégie globale des Sociétés nationales.

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 internes et externes, 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 des interventions efficaces (PIE), ou une évaluation du contexte extérieur ; réaliser un audit financier ou une évaluation de la capacité financière et des risques, telle que le processus CRRA de la Fédération internationale ; ou d'autres types d'évaluation en rapport avec le but du plan.
- Activités, stratégie de mobilisation de ressources et développement des partenariats – réaliser une étude de marché pour les activités commerciales ou génératrices de revenus, établir un plan d'activité et un modèle financier 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 ou pour mettre à l'essai des idées qui pourraient servir de base à un financement à moyen ou à long 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, de nombreuses Sociétés nationales ont suivi le processus de transition d'une allocation relais à un financement accélérateur, et l'allocation relais 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. Il est conseillé de fournir des informations relatives à la durabilité à long terme des salaires proposés une fois le projet achevé.

Les coûts généraux seront couverts uniquement dans le cas où une politique de recouvrement des coûts approuvée et conforme aux politiques 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 outcomes 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. Les coûts peuvent 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).

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 en outre la mise en commun des données d'expériences avec d'autres Sociétés nationales par des échanges internationaux d'apprentissage.

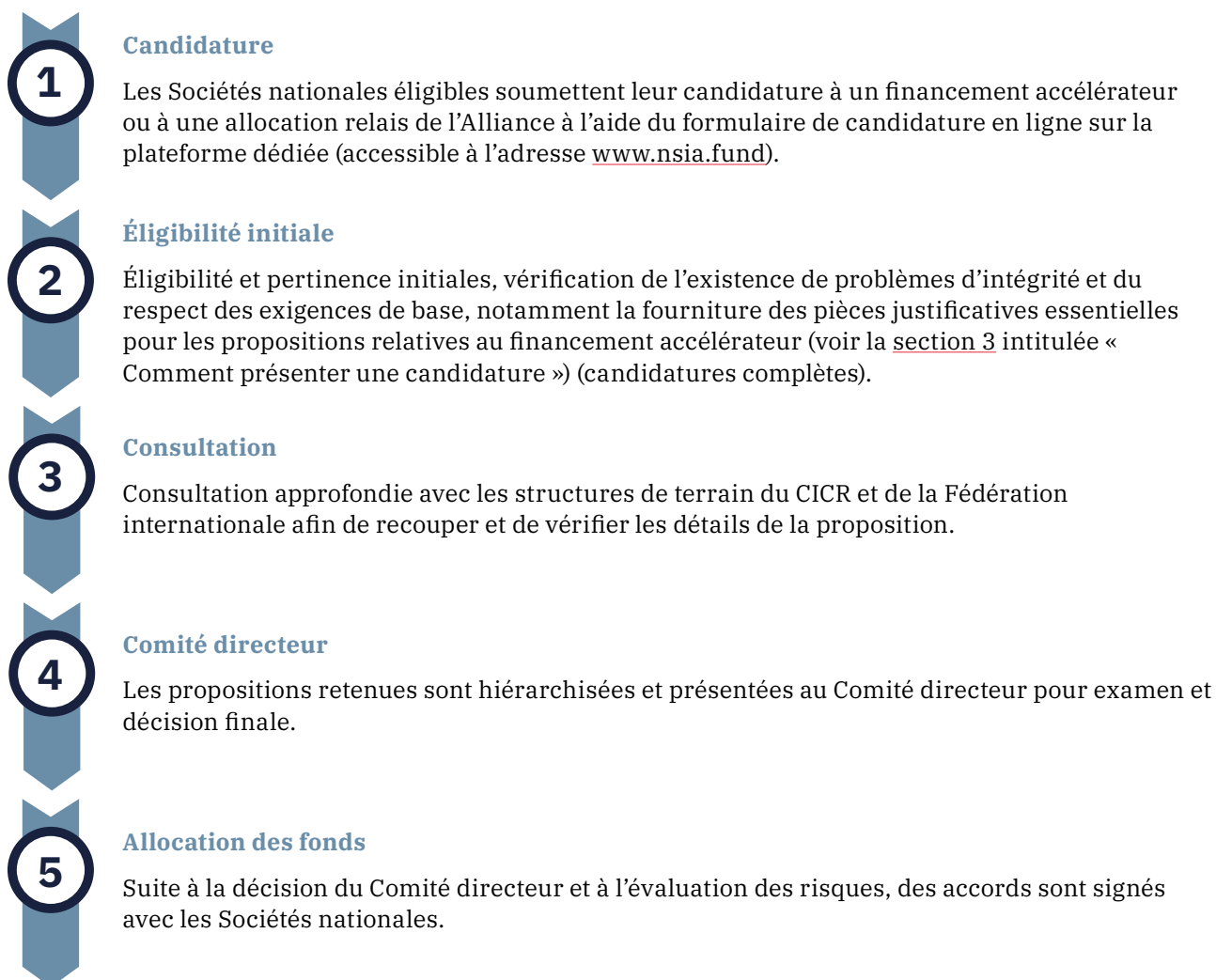
Le personnel de terrain de la Fédération internationale et du CICR, en poste à proximité d'une Société nationale recevant des fonds, apportera un soutien aux processus de passation de marchés, de suivi et de compte rendu, et répondra aux préoccupations ou aux questions relatives à l'Alliance.

Il est conseillé de prendre contact avec le personnel de terrain de la Fédération internationale et du CICR au sein de leur délégation respective afin de discuter de la proposition avant de procéder à sa rédaction et à sa soumission.

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

## PROCESSUS DE CANDIDATURE

Le processus de candidature à un financement de l'Alliance se divise en cinq principales étapes.



## DE LA CANDIDATURE AU FINANCEMENT

1

### Appel à propositions

Les Sociétés nationales éligibles sont invitées à soumettre leur candidature dûment complétée au Bureau de l'Alliance, en remplissant le formulaire de candidature actualisé disponible sur le portail de l'Alliance accessible à l'adresse [www.nsia.fund](http://www.nsia.fund).

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 CRRA 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 conditionnelles 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 soumettre leur candidature sur le [portail en ligne](#). Elles doivent remplir le formulaire disponible en anglais, arabe, espagnol et français, et y joindre toutes les pièces justificatives pertinentes. Le formulaire de candidature à un financement de l'Alliance a été révisé afin de mieux accompagner les Sociétés nationales dans la rédaction et la mise en œuvre des allocations de l'Alliance. Le nouveau formulaire de candidature :

- permettra à la Société nationale de mener une réflexion stratégique et d'améliorer la structure de la proposition. Pour ce faire, elle aura accès à un cadre et à des outils de planification et de suivi actualisés ;
- fournira un cadre approprié pour réaliser des études d'impact ;
- aidera la Société nationale à utiliser l'approche de la gestion axée sur les résultats et les outils connexes et/ou à renforcer ses compétences dans ce domaine. Il s'agit d'une bonne pratique pour assurer la gestion efficace des projets, une pratique qui concorde avec les normes appliquées par les donateurs.

En adoptant cette méthodologie, les Sociétés nationales accroîtront leurs chances de bénéficier d'un financement de l'Alliance. Elles seront en outre plus efficaces dans la mise en œuvre de l'initiative de l'Alliance et seront mieux positionnées pour obtenir des résultats et des impacts conformes aux exigences des donateurs. L'Alliance sera alors en mesure de compiler et d'analyser les résultats et les impacts à l'échelle globale.

Il convient de noter que le nouveau formulaire de candidature à un financement de l'Alliance ne contient *pas* de nouvelles questions et que les questions n'ont *pas* été modifiées. Il simplifie, structure et rationalise le modèle en adoptant une approche de gestion axée sur les résultats.

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. Par ailleurs, vous trouverez à l'[annexe 1](#) des orientations et des suggestions pour remplir correctement le modèle de candidature. Enfin, l'[annexe 2](#) propose un glossaire de termes clés, tandis que l'[annexe 3](#) fournit des conseils pratiques pour rédiger une proposition de qualité, en se fondant sur l'analyse de l'ensemble des retours d'information communiqués en 2021, 2022 et 2023.

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 Travailler avec les partenaires de projet (WWPP, Working With Project Partners/CRRA, Capacity Review and Risk Assessment) 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.
- **Plan relatif au dossier d'activité** : des pièces pertinentes doivent accompagner la candidature à un financement accélérateur. Par exemple, les propositions comportant des activités commerciales ou une collecte de fonds à grande échelle doivent être accompagnées des pièces justificatives appropriées, par exemple un plan d'activité présentant des projections financières avec un seuil de rentabilité, une étude de marché ou une stratégie de mobilisation de ressources. Parmi les autres principaux exemples de pièces justificatives pertinentes peuvent être cités les plans détaillés de passation de marchés et de gestion des actifs pour les dépenses de biens immobiliers, véhicules et équipements importantes ; un plan de recrutement et une stratégie de rétention du personnel ou de durabilité pour les initiatives majeures en matière de ressources humaines.

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/ou 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

Il est vivement conseillé aux Sociétés nationales de se rapprocher de leurs délégations respectives de la Fédération internationale et du CICR afin de discuter des idées qu'elles souhaitent intégrer dans leur proposition. Elles peuvent prendre contact avec le Bureau de l'Alliance pour avoir accès à des conseils et à un soutien dans l'analyse approfondie de leur candidature, dans un esprit d'équité vis-à-vis des autres Sociétés nationales candidates.

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) ;
- ▀ des conseils sur les documents qui doivent être soumis ;
- ▀ des conseils sur les sources potentielles de soutien technique 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 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 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.



# Comment les candidatures seront-elles évaluées ?

Les candidatures seront examinées et évaluées par rapport à des critères définis au préalable, selon la nature de la candidature.

## TOUTES LES CANDIDATURES

- **Risque humanitaire au niveau du pays** : en 2024, 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 2024 est disponible à la [section 7](#)). Le niveau de risque sera reflété dans l'évaluation des candidatures.
- **Société nationale** : dans le cadre de l'évaluation, les risques sous-jacents auxquels la Société nationale est exposée sont examinés, de même que les risques spécifiques liés à l'investissement proposé et leur impact potentiel, la complexité de la mise en œuvre, la capacité de la Société nationale et les 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 : cela permet de veiller à ce que l'Alliance donne 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 d'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. Pour rappel, les propositions relatives à un financement accélérateur doivent constituer des dossiers d'activité détaillés et les propositions relatives à une allocation relais ne peuvent pas porter sur des projets indépendants (voir la [section 3](#)).
- **Engagement du conseil de direction et de la direction** : le conseil de direction et la direction de la Société nationale doivent entériner le plan proposé, le respecter et prendre en main sa mise en œuvre. 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.
- **Alignement avec les objectifs de l'Alliance** : les propositions doivent soutenir le développement et le renforcement à moyen et à long terme des Sociétés nationales, l'objectif ultime étant de fournir des services humanitaires pertinents et efficaces aux communautés en détresse.

## 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.
- **Dossier d'activité** : un dossier d'activité détaillé contenant une analyse fondée sur données probantes, des plans et des stratégies de mise en œuvre.
- **Impact et durabilité** : durabilité probable des outcomes du plan ; capacité probable d'améliorer l'impact humanitaire (prise en compte des défis 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.
- **L'ensemble des documents du dossier d'activité** : la proposition doit être accompagnée de l'ensemble des documents pertinents démontrant sa viabilité.

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 3](#) – « Comment présenter une candidature. »

---

## CANDIDATURES 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.

# 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 de terrain du CICR/ de la Fédération internationale 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

Le suivi, les examens et l'apprentissage sont des outils importants pour prendre des décisions et garantir la redevabilité. L'Alliance renforce ses processus afin d'y intégrer des vérifications et des analyses régulières au cours de la mise en œuvre des allocations relais et des financements accélérateurs. Les processus révisés ont deux objectifs. Premièrement, ils garantiront que toutes les conditions favorisant une mise en œuvre efficace sont réunies et permettront de procéder à des ajustements et de fournir un soutien de manière appropriée et en temps opportun. Deuxièmement, ils permettront au Bureau de l'Alliance d'intensifier les activités de suivi et d'apprentissage au niveau global.

Les Sociétés nationales assureront un suivi continu de la mise en œuvre et ajusteront leurs plans et activités selon qu'il convient. Deux fois par an, à la fin du troisième et du neuvième mois, un rapide examen de la mise en œuvre du projet sera réalisé en collaboration avec le personnel désigné du CICR et de la Fédération internationale. Cet examen s'appuiera sur deux indicateurs de processus : le taux de dépenses et le taux d'activité. L'examen de la mise en œuvre vise essentiellement à examiner ces indicateurs et à analyser les progrès accomplis par rapport aux plans établis afin de déterminer si l'initiative est sur la bonne voie. Il mettra en lumière les réalisations importantes et/ou les difficultés rencontrées. Si le projet est partiellement mis en œuvre ou qu'il n'est pas sur la bonne voie, l'examen sera l'occasion de discuter de l'ajustement des plans et/ou des ambitions ainsi que de la fourniture d'un soutien (stratégique ou technique) complémentaire.

Par ailleurs, la Société nationale assurera un suivi régulier des résultats. Elle devra notamment réaliser des examens semestriels des résultats au cours des sixième et douzième mois, en s'appuyant sur les cadres de résultats présentés dans le formulaire de candidature. La Société nationale collectera des données et des informations sur des indicateurs d'outputs et d'outcomes, et évaluera les progrès accomplis vis-à-vis des outputs et outcomes escomptés. L'examen des résultats vise à déterminer si la mise en œuvre aboutit ou non aux résultats attendus, c'est-à-dire aux outputs et aux outcomes escomptés. Il arrive que la mise en œuvre se déroule comme prévu, mais que qu'elle ne conduise pas aux résultats attendus, ou inversement. Il est donc tout aussi important d'examiner les progrès réalisés vers la réalisation des outputs et outcomes escomptés et, si nécessaire, d'ajuster les plans et/ou les ambitions et de mettre en lumière les bonnes pratiques et/ou les enseignements tirés.

L'apprentissage fait partie intégrante des investissements de l'Alliance. Le but est de mettre en relief les enseignements qui peuvent être tirés afin d'améliorer les pratiques et les impacts, mais aussi d'identifier les bonnes pratiques pouvant être appliquées à d'autres activités, projets ou programmes. Les Sociétés nationales mèneront des activités d'apprentissage en s'appuyant sur les thématiques proposées et les mécanismes indiqués dans le formulaire de candidature. Les enseignements tirés des examens de la mise en œuvre, du suivi des résultats et des activités d'apprentissage doivent être

consignés et partagés avec le Bureau de l'Alliance. Les Sociétés nationales peuvent en outre être invitées à assister à une ou plusieurs réunions mondiales à des fins d'apprentissage pour mettre en commun les expériences, les bonnes pratiques et les enseignements tirés.

Le Bureau de l'Alliance assurera régulièrement des activités d'apprentissage, des examens de la mise en œuvre et un suivi des résultats au niveau des projets et à l'échelle globale. Il met actuellement au point un cadre d'**examen des impacts** qui permettra d'identifier et d'évaluer les impacts des investissements de l'Alliance, qu'ils soient attendus ou non, positifs ou négatifs. Les Sociétés nationales qui ont reçu et reçoivent un financement seront invitées à participer à des activités d'examen des impacts, lesquelles pourront comprendre des entretiens, des ateliers, de courtes enquêtes, des visites, etc.

## **ADAPTATION DES INVESTISSEMENTS À L'ÉVOLUTION DES CIRCONSTANCES**

Le financement de l'Alliance offre la possibilité de modifier les plans selon la mise en œuvre, le suivi des résultats, les activités d'apprentissage ou, en cas de besoin, en fonction des 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 expliquées et 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, en temps opportun, des rapports financiers et descriptifs complets sur les projets. Les rapports descriptifs comprendront des rapports semestriels et des rapports finaux. Les rapports semestriels mettront l'accent sur la mise en œuvre et les progrès accomplis vers les résultats escomptés, tandis que le rapport final portera sur les résultats obtenus et les enseignements tirés.

## **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.

## **EXTENSION DES INITIATIVES DE L'ALLIANCE**

Tout changement au niveau du calendrier de mise en œuvre (extension) sans modification du montant total du budget approuvé doit être demandé par écrit au Bureau de l'Alliance par un cadre supérieur de la Société nationale au moins un mois avant la fin de la mise en œuvre, conformément à l'accord signé.

L'extension sera acceptée uniquement si celle-ci est clairement justifiée par des raisons de force majeure ou d'autres événements indésirables importants compromettant la capacité de la Société nationale de mettre en œuvre les activités convenues dans les délais initialement prévus. Les demandes d'extension doivent être formulées en utilisant le formulaire approprié. Elles doivent s'accompagner d'une justification fondée sur des données probantes ainsi que de plans clairement établis pour mener à bien l'initiative, et mettre en lumière les enseignements tirés des difficultés rencontrées par le passé.

## **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 alors 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.

# 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

# 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 2024 (à mi-année).

Les Sociétés nationales de ces pays peuvent prétendre à un financement de l'Alliance si elles 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 3,7 inclus). 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	Éthiopie	Haïti
Myanmar	Ouganda	RD du Congo	République centrafricaine
Somalie	Soudan	Soudan du Sud	Syrie
Tchad	Yémen		

ENVIRONNEMENT À HAUT RISQUE			
Angola	Azerbaïdjan	Bangladesh	Burundi
Cameroun	Colombie	Congo	Côte d'Ivoire
Érythrée	Guatemala	Guinée	Honduras
Inde	Indonésie	Iran	Iraq
Kenya	Liban	Madagascar	Mali
Mexique	Mozambique	Niger	Nigéria
Pakistan	Palestine	Papouasie-Nouvelle-Guinée	Philippines
Togo	Ukraine	Vénézuela	

ENVIRONNEMENT À RISQUE MOYEN			
Afrique du Sud	Bélize	Bénin	Bolivie
Brésil	Cambodge	Djibouti	Égypte
El Salvador	Équateur	Fédération de Russie	Ghana
Guinée-Bissau	Îles Marshall	Îles Salomon	Jordanie
Libéria	Libye	Malawi	Mauritanie
Namibie	Népal	Panama	Pérou
République dominicaine	République populaire démocratique de Corée	Rwanda	Sénégal
Sierra Leone	Tadjikistan	Tanzanie	Thaïlande
Turquie	Vanuatu	Viet Nam	Zambie
Zimbabwe			

# Annexe 1 :

## Guide d'utilisation du formulaire de candidature à un financement de l'Alliance pour 2024

Le formulaire de candidature accessible en ligne est accompagné d'explications pouvant être consultées directement sur la plateforme. Le tableau ci-dessous fournit des orientations détaillées ainsi que des exemples pour répondre à chaque question. Nous recommandons vivement aux Sociétés nationales de se référer au guide d'utilisation lorsqu'elles élaborent leur proposition.

### QUESTION

**Quel est l'environnement de risques de votre Société nationale d'après l'Indice INFORM ?**



### ORIENTATIONS

L'Alliance promeut le développement durable à moyen et à long terme des Sociétés nationales dans les pays fragiles. Seules les Sociétés nationales opérant dans des environnements présentant des risques élevés ou très élevés, ou dans les pays les plus fragiles des environnements présentant des risques moyens (selon l'Indice INFORM à la mi-2024) peuvent prétendre à un financement de l'Alliance.

### QUESTION

**Quel type de financement demandez-vous ?**



### ORIENTATIONS

Les financements accélérateurs sont des investissements à long terme. Il faut donc démontrer que l'élaboration du dossier d'activité a été achevée.

Par exemple, si l'initiative proposée implique de recruter de nouveaux membres du personnel, un plan relatif aux ressources humaines doit être joint en annexe. Le plan doit préciser le calendrier de recrutement, les mécanismes d'intégration des nouveaux membres du personnel, les éventuelles difficultés et les modalités de paiement des salaires à long terme.

De même, dans le cas où l'initiative vise à construire un nouveau siège pour la Société nationale, il convient d'indiquer si des fonds supplémentaires seront nécessaires pour terminer la construction ainsi que les sources auprès desquelles ils seront mobilisés. En outre, ces candidatures devront être accompagnées d'un plan de gestion des actifs afin d'expliquer comment le nouveau bien immobilier sera géré et entretenu à long terme.

Les propositions axées sur des initiatives commerciales doivent quant à elles être assorties d'un plan d'activité clairement établi, d'une étude de marché, de sources de revenus prévisionnelles, d'un seuil de rentabilité, d'un plan de gestion des bénéfices, etc.

Si le dossier d'activité n'est pas suffisamment précis et/ou que la planification n'est pas achevée, la Société nationale devrait demander une allocation relais et l'utiliser pour terminer la planification. Rien ne garantit qu'un financement accélérateur lui sera accordé à l'avenir, mais cette allocation renforcera considérablement le dossier d'activité. Par ailleurs, elle permettra de doter la Société nationale d'un plan détaillé qui pourra être présenté à d'autres donateurs et investisseurs potentiels.

#### QUESTION

### Titre de l'initiative de développement proposée à l'Alliance



#### ORIENTATIONS

Le titre de l'initiative proposée à l'Alliance doit refléter clairement le ou les objectifs que la Société nationale entend atteindre. Un exemple de titre serait : « Promouvoir la durabilité financière de/du (nom de la Société nationale) en élaborant un plan d'activité axé sur les premiers secours commerciaux ».

#### QUESTION

### Montant total du financement demandé en francs suisses



#### ORIENTATIONS

Indiquez le budget total du projet. Gardez à l'esprit que le montant maximum du financement accélérateur est d'un million de francs suisses, et celui de l'allocation relais de 50 000 francs suisses.

#### QUESTION

### Nombre d'année(s) de mise en œuvre



#### ORIENTATIONS

Le financement accélérateur est un instrument pluriannuel qui favorise le développement durable à moyen et à long terme des Sociétés nationales dans les pays fragiles. Par conséquent, la candidature doit porter sur une période de deux à cinq ans.

#### QUESTION

### Nom de la Société nationale



#### ORIENTATIONS

Il est important d'indiquer le nom complet de la Société nationale, suivi de l'acronyme généralement employé. Par exemple : « Société de la Croix-Rouge de XX, acronyme ».

#### QUESTION

### Personne de référence pour la candidature



#### ORIENTATIONS

Cette personne doit être le membre du personnel qui assure la gestion de la candidature. Elle peut être contactée pour obtenir des réponses à vos questions ainsi que des précisions.



**QUESTION****Fonction de la personne de référence dans la Société nationale****ORIENTATIONS**

Fonction

**QUESTION****Courriel de la personne de référence****ORIENTATIONS**

Courriel

**QUESTION****Nom de la personne de référence secondaire****ORIENTATIONS**

Cette personne doit avoir connaissance de la candidature et être en mesure de prendre le relais si la personne de référence n'est pas disponible. Elle sera mise en copie dans l'ensemble des échanges entre l'Alliance et la personne de référence.

**QUESTION****Fonction de la personne de référence secondaire dans la Société nationale****ORIENTATIONS**

Fonction

**QUESTION****Courriel de la personne de référence secondaire****ORIENTATIONS**

Courriel

#### QUESTION

**Présentez rapidement votre proposition d'initiative et ses objectifs (350 mots au maximum).**



#### ORIENTATIONS

Vous devez rédiger un résumé concis mais explicite de la proposition d'initiative. Celui-ci doit expliquer clairement et simplement les objectifs qui seront atteints en mettant en œuvre la proposition ainsi que la manière dont ils seront accomplis.

Ce court paragraphe doit permettre de comprendre précisément en quoi consiste la proposition.

#### QUESTION

**Expliquez le processus/l'outil utilisé par la Société nationale pour définir les besoins couverts par l'initiative (300 mots au maximum).**



#### ORIENTATIONS

Veillez décrire rapidement les besoins auxquels l'initiative permettra de répondre et expliquer le processus ainsi que les outils utilisés pour les identifier, par exemple les processus ECCO, ECOS, PIE, etc.

Par exemple, une évaluation ECCO pourrait relever certaines lacunes en matière de gestion des données ; un processus de numérisation pourrait donc s'avérer nécessaire.

#### QUESTION

**Veillez décrire et expliquer la manière dont l'initiative contribuera à la réalisation des objectifs à long terme de la Société nationale (300 mots au maximum).**



#### ORIENTATIONS

Cette question permet de relier les objectifs de la proposition aux objectifs stratégiques plus généraux de la Société nationale. Autrement dit, elle explique la manière dont l'initiative proposée contribue à la mise en œuvre de sa stratégie globale.

Par exemple, l'un des objectifs à long terme d'une Société nationale peut être d'accroître sa durabilité financière. L'initiative proposée pourrait contribuer à sa réalisation en favorisant l'indépendance financière de la Société nationale grâce à la mobilisation de ressources numériques.

## QUESTION

**Précisez si l'initiative permettra de répondre à certains problèmes humanitaires fondamentaux et, le cas échéant, de quelle manière (250 mots au maximum).**



## ORIENTATIONS

La Société nationale candidate doit fournir des informations pertinentes concernant le contexte humanitaire, en particulier des éléments permettant de clarifier la proposition. Elle doit en outre relier les objectifs aux principaux éléments contextuels, en expliquant comment leur réalisation contribuera à résoudre certains problèmes humanitaires fondamentaux auxquels la Société nationale est confrontée.

Par exemple, la proposition pourrait indiquer que les communautés locales dans les zones difficiles à atteindre du secteur d'intervention de la Société nationale ont besoin d'un soutien, mais sont souvent négligées, et que le renforcement des branches et des capacités des volontaires lui permettrait donc d'améliorer l'aide apportée à ces populations.

## QUESTION

**Veillez détailler dans le tableau ci-dessous les outcomes de votre initiative ainsi que les outputs connexes pour les atteindre, en les décomposant en différentes activités concrètes.**



## ORIENTATIONS

Le tableau complété constituera le « cadre de résultats » de la proposition.

Il se fonde sur « l'approche de gestion axée sur les résultats », une norme appliquée par les principales organisations internationales et les principaux donateurs. Il constitue en outre un outil efficace de gestion appuyant les futures prises de décisions (l'ajustement des plans si nécessaire), la redevabilité (le compte rendu des progrès accomplis vers la réalisation des résultats escomptés) ainsi que l'apprentissage.

Cette approche divise les résultats en trois différents niveaux : les outputs, les outcomes et les impacts (les « objectifs » dans la section précédente). Elle s'accompagne en outre d'outils de suivi des résultats (des indicateurs, des niveaux de référence, des cibles et des mécanismes de vérification). Consultez le glossaire pour obtenir une définition des termes clés.

Le tableau doit être complété dans son intégralité. Certaines cellules (en gris) seront automatiquement remplies.

Un seul tableau doit être complété pour les candidatures à une allocation relais. Le plan de mise en œuvre d'une période d'un an y est divisé par trimestre.

En revanche, la candidature à un financement accélérateur commence par un premier tableau ventilé par années de mise en œuvre (deux à cinq ans). Une fois ce premier tableau complété, un second tableau apparaîtra ; celui-ci porte spécifiquement sur la première année de mise en œuvre et est divisé en quatre trimestres.

Prenez le temps de lire les explications fournies, les exemples et les définitions dans le glossaire.

Le tableau remplace et simplifie le document Excel que les Sociétés nationales candidates devaient joindre à leur proposition jusqu'en 2023. Les tableaux reproduisent et remplacent les feuilles suivantes de l'ancien modèle Excel : « Financement pour la première année » (financement accélérateur et allocation relais) ; « Financement par année » (financement accélérateur uniquement).

## Outcome 1



## ORIENTATIONS

**Qu'est-ce qu'un outcome ?** Un outcome décrit l'effet ou le changement que la proposition entend concrétiser par le biais de certains outputs spécifiques et activités connexes. Il doit contribuer directement à la réalisation de l'objectif principal ou des impacts visés.

**Exemple :** si l'objectif principal consiste à renforcer la sensibilisation au niveau local et le soutien apporté aux communautés en détresse en améliorant la durabilité financière, l'un des outcomes pourrait être : « la Société nationale, au niveau des branches, a augmenté ses revenus au moyen d'activités/d'entreprises génératrices de revenus ».

Dans le cas d'une proposition relative à une allocation relais, un autre outcome pourrait être défini comme suit : « la Société nationale, au niveau des branches, démontre sa capacité de créer des sources de revenus ou de les renforcer. Cela fait d'elle un partenaire viable pour réaliser des investissements à l'avenir moyennant l'élaboration d'un plan d'activité réalisable en matière de premiers secours commerciaux ».

**Sélectionner un outcome générique :** la Société nationale peut sélectionner dans la liste déroulante les outcomes génériques les plus pertinents qui contribueront à la réalisation de l'objectif de la proposition. Cette liste d'outcomes génériques a été établie en s'appuyant sur une analyse approfondie des investissements antérieurs de l'Alliance. Toutefois, cette liste déroulante n'est ni exhaustive ni restrictive. Si aucun des outcomes génériques n'est pertinent, la Société nationale peut sélectionner « Autre » et formuler le(s) outcome(s) escompté(s).

**Sélectionner « Autre » et formuler un outcome :** afin de définir un ou des outcomes escomptés, il peut être utile de réfléchir aux questions suivantes :

- Quels changements apportera la réalisation des activités/outputs ?
- Quels effets auront les activités/outputs réalisés ?
- Quels éléments seront accrus, améliorés ou renforcés, par exemple en ce qui concerne les connaissances, les attitudes et les pratiques ?
- Qui bénéficiera des changements ou des effets ? La Société nationale au niveau national ou au niveau des branches, ou les deux ? Le personnel, les dirigeants ou les volontaires de la Société nationale ? Les communautés ?

Formulez ensuite l'outcome en commençant par indiquer à qui il bénéficiera, puis précisez en quoi il consiste.

**Exemple :** si l'objectif est de contribuer à faire face aux problèmes posés par les changements climatiques, un des outcomes pourrait être : « les branches de la Société nationale ont renforcé la mobilisation de leurs communautés dans le cadre de campagnes de plantation d'arbres ».

**Ajouter un ou des outcomes :** une Société nationale souhaitera peut-être obtenir plusieurs outcomes. Par exemple, elle pourrait envisager d'accroître l'efficacité de ses activités de collecte de fonds en mettant au point une plateforme numérique, tout en renforçant les connaissances et les compétences de son personnel dans ce domaine. Par ailleurs, la Société nationale voudra peut-être aborder une thématique différente pour obtenir un autre outcome.

Dans les deux cas, ajoutez simplement un autre outcome en cliquant sur le bouton « **+ Cliquez pour ajouter un nouveau outcome** ».

Toutefois, il est important de déterminer s'il est possible d'atteindre plusieurs outcomes (en tenant compte des ressources et du temps nécessaires). Il est généralement plus efficace (mais PAS obligatoire) de se concentrer sur un outcome (dans le cadre d'une proposition relative à une allocation relais) ou deux outcomes (dans le cadre d'une proposition relative à un financement accélérateur).

## QUESTION

### Niveau de mise en œuvre



#### ORIENTATIONS

Le développement des branches est indissociable du développement durable à long terme de la Société nationale, en particulier dans les pays fragiles. Il constitue en outre un élément essentiel du programme de localisation, car il contribue à rapprocher les interventions des communautés.

Le développement des branches peut être assuré par le biais de différents outcomes, par exemple en ce qui concerne la mobilisation de ressources, la mise au point de systèmes, la réalisation d'évaluations ECOS. Cela signifie que les outcomes génériques, ou tous les autres outcomes définis, peuvent être obtenus au niveau des branches.

Par conséquent, il convient de préciser ici à quel niveau l'outcome doit être obtenu, au niveau national, au niveau des branches ou les deux.

## QUESTION

### Budget associé à l'outcome



#### ORIENTATIONS

Le budget total consacré à un outcome correspond à la somme des budgets alloués à chacun des outputs qui lui sont associés.

Il est automatiquement généré par le système en ajoutant les différents budgets affectés aux outputs. Il est en outre ventilé par année (financement accélérateur) ou par trimestre (allocation relais).

**Qu'est-ce qu'un indicateur ?** Un indicateur est une unité de mesure utilisée pour suivre les progrès accomplis vers la réalisation des résultats escomptés. Il peut être quantitatif (en revêtant la forme d'un nombre ou d'un pourcentage) ou qualitatif (en rendant compte des perceptions ou d'autres aspects descriptifs).

**Définir des indicateurs des outcomes :** un indicateur d'outcome doit permettre de mesurer simplement les réalisations ou refléter les changements liés à l'outcome.

Afin de définir des indicateurs d'outcome, il peut être utile de réfléchir aux questions suivantes :

- En quoi consiste la réussite ?
- Comment peut-on en rendre compte ?
- Quel(s) aspect(s) essentiel(s) de l'outcome pourraient entraîner un changement positif ?

**Exemple :** supposons que l'outcome générique visé est « la Société nationale a renforcé ses connaissances et compétences en matière de mobilisation de ressources/collecte de fonds (au niveau des branches) ». Dans ce cas, un indicateur d'outcome quantitatif pourrait être le pourcentage de branches dotées d'au moins deux membres du personnel ayant suivi la formation sur la collecte de fonds. De même, un indicateur qualitatif serait le pourcentage de membres du personnel des branches ayant suivi la formation sur la collecte de fonds qui estiment posséder les connaissances et les compétences nécessaires pour entreprendre des activités dans ce domaine au sein de leur branche. Le pourcentage de branches dotées de personnel ayant participé à la formation sur la collecte de fonds et menant des activités dans ce domaine pourrait également constituer un indicateur quantitatif.

**Exemple :** admettons que l'outcome générique visé est : « la Société nationale démontre sa capacité de créer des sources de revenus ou de les renforcer, ce qui fait d'elle un partenaire viable pour réaliser des investissements à l'avenir (élaboration d'un plan d'activité) ». Un indicateur qualitatif (descriptif) pourrait être formulé comme suit : « le plan d'activité présente l'ensemble des caractéristiques d'un plan d'activité solide (les caractéristiques doivent être détaillées) ». Un autre indicateur (quantitatif) pourrait être le « nombre d'investisseurs potentiels contactés ayant manifesté leur intérêt pour le plan d'activité ».

**Nombre d'indicateurs :** il est important de réfléchir au nombre d'indicateurs à définir pour chaque outcome escompté. Un grand nombre d'indicateurs permet de mieux rendre compte des progrès et réalisations, mais complique la gestion de la collecte, de la compilation et de l'analyse des données. Un petit nombre d'indicateurs simplifie la gestion du processus, mais fournit moins de données probantes. Il peut être utile de déterminer quels aspects permettront de mettre en évidence les progrès et les réalisations, pour ensuite définir un ou plusieurs indicateurs relatifs aux aspects **les plus** importants.

## QUESTION

### Niveaux de référence



## ORIENTATIONS

Le niveau de référence correspond à l'état ou à la valeur de chaque indicateur au début de l'initiative. Il s'agit du point de référence par rapport auquel les progrès et les réalisations seront évalués.

**Exemple :** imaginons que l'indicateur est le pourcentage de branches dotées d'au moins deux membres du personnel ayant suivi la formation sur la collecte de fonds. Le niveau de référence pourrait être « 0 % » si aucune des branches ne dispose d'au moins deux membres du personnel formés. En revanche, si une formation a été dispensée, le niveau de référence pourrait s'établir à « 40 % » par exemple.

**Exemple :** un indicateur pourrait être le pourcentage de membres du personnel des branches qui ont suivi la formation 2024 sur la collecte de fonds et estiment disposer des connaissances et compétences nécessaires pour entreprendre des activités de collecte de fonds au sein de leur branche. Dans ce cas, le niveau de référence est évidemment de « 0 % », étant donné que la formation n'a pas encore eu lieu.

Lorsque aucune donnée ou information n'est disponible sur le niveau de référence, il est possible d'insérer un tiret (-). Dans ce cas, la première donnée/information collectée sur l'indicateur servira de niveau de référence.

Si aucune valeur numérique n'est applicable, vous pouvez ajouter la mention « n/a ». Tel pourrait être le cas pour un indicateur comme « le plan d'activité présente l'ensemble des caractéristiques d'un plan d'activité solide (les caractéristiques doivent être détaillées) ».

## QUESTION

### Cibles



## ORIENTATIONS

La cible correspond à l'état ou à la valeur escompté de chaque indicateur à la fin de l'initiative. Il s'agit de l'état ou de la valeur que la Société nationale souhaite atteindre.

Il convient de réfléchir attentivement à la cible associée à chaque indicateur et de définir une valeur ou un état pertinent. La cible doit être ambitieuse mais réaliste, et tenir compte des ressources disponibles ainsi que des facteurs contextuels.

**Exemple :** supposons que l'indicateur est le pourcentage de branches dotées d'au moins deux membres du personnel ayant suivi la formation sur la collecte de fonds. Une cible de 100 % pourrait s'avérer pertinente, en fonction du nombre de branches et des ressources disponibles pour dispenser plusieurs formations, et dans le cas où des formations ont été organisées par le passé. En revanche, une cible de 100 % ne sera probablement pas réaliste si les ressources sont limitées, si certaines branches manquent de personnel, ou si les formations ont lieu au siège, ce qui rend le transport et la participation trop onéreux pour les branches éloignées qui n'enverront qu'un seul membre du personnel.

Les cibles associées à des indicateurs qualitatifs et descriptifs pourront elles aussi être descriptives ou revêtir la forme d'une « description quantifiée ». Par exemple, si l'indicateur est « le plan d'activité présente l'ensemble des caractéristiques d'un plan d'activité solide (10 caractéristiques doivent être définies et détaillées), la cible pourrait être formulée comme suit : « 10 caractéristiques sur 10 sont réunies (100 %) ».

## QUESTION

### Sources et mécanismes de vérification



#### ORIENTATIONS

Les sources et les mécanismes de vérification correspondent respectivement à l'endroit où les données et informations relatives à chaque indicateur seront recueillies et aux modalités de collecte. Ils doivent être décrits le plus précisément possible afin de garantir une certaine cohérence dans la collecte des données.

Les sources (où les données sont collectées) sont généralement des rapports ou d'autres documents. Il est recommandé de préciser le titre exact du rapport/document qui constituera une source d'information. Dans la mesure du possible, il est préférable d'indiquer « Liste de vérification jointe en annexe au rapport mensuel du consultant chargé de l'analyse du dossier d'activité », plutôt que « rapport du consultant ».

Les sources peuvent également inclure des bénéficiaires, tels que des membres du personnel des Sociétés nationales, des volontaires, des dirigeants, des membres des communautés ou des partenaires. Il est préférable d'indiquer « membres du personnel ayant participé à la formation », plutôt que « membres du personnel ».

Les mécanismes de vérification (comment les données sont collectées) correspondent en général aux modalités d'examen des documents.

Il est parfois nécessaire de mettre au point des outils, tels que des questionnaires, des enquêtes et des listes de vérification, afin de garantir une certaine cohérence dans la collecte des données relatives à un indicateur.

**Exemple :** intéressons-nous à l'indicateur défini comme le « pourcentage de membres du personnel des branches ayant suivi la formation 2024 sur la collecte de fonds qui estiment disposer des connaissances et compétences nécessaires pour entreprendre des activités de collecte de fonds au sein de leur branche ». Le mécanisme de vérification pourrait être un « court questionnaire envoyé à l'ensemble des participants à la formation deux semaines après sa mise en œuvre ». La source pourrait alors être le « rapport de résultats agrégés établi à partir des questionnaires complétés après la formation ». Un « court test anonyme réalisé à l'issue de la formation » pourrait également constituer un mécanisme de vérification. Dans ce cas, la source serait les « résultats agrégés du test final ».

## QUESTION

### Durabilité



#### ORIENTATIONS

Expliquez la durabilité de l'initiative en décrivant la manière dont la Société nationale maintiendra les outcomes obtenus une fois que le soutien financier de l'Alliance aura pris fin.

Par exemple, si une entreprise est créée, expliquez les moyens qui seront mis en œuvre pour que les recettes soient supérieures aux coûts et ainsi assurer sa pérennité au fil des années. Par ailleurs, si de nouveaux postes sont créés et de nouveaux membres du personnel recrutés, le plan à long terme relatif aux ressources humaines devra être détaillé. Ce dernier devra préciser si le ou les postes seront maintenus et la manière dont les coûts seront couverts, ou s'ils seront supprimés une fois l'initiative de l'Alliance terminée.



## Outputs associés à l'outcome 1



## ORIENTATIONS

**Qu'est-ce qu'un output ?** Un output désigne le produit, le bien ou le service résultant des activités mises en œuvre dans le cadre des différentes initiatives. Les outputs sont les moyens permettant d'obtenir l'outcome escompté.

Les outputs *ne sont pas* des activités, mais le résultat d'une série d'activités achevées. Par exemple, organiser un atelier de formation constitue une activité. L'apprentissage en est le résultat et correspond donc à l'output. L'output pourrait être formulé comme suit : « cinq membres du personnel du siège et 10 membres du personnel des branches X, X et X ont reçu une formation sur les normes financières et comptables internationales ».

**Définir les outputs :** tous les outputs devant être réalisés pour atteindre les outcomes escomptés (c'est-à-dire les effets ou les changements qui contribueront à l'accomplissement de l'objectif global) doivent être clairement définis. Pour ce faire, il peut être utile de réfléchir aux questions suivantes :

- Quelles conditions doivent être réunies pour mener à bien le changement ?
- Qui sont les parties prenantes ?
- Qui bénéficiera de quoi et où ?
- Quels politiques, cadres, stratégies, compétences/expériences existants (au niveau local, du Mouvement ou des différents secteurs) aideraient à définir les mesures à mettre en œuvre pour obtenir les effets/outcomes escomptés ?
- Quels sont les bonnes pratiques et les enseignements tirés ?

**Exemple :** imaginons que l'outcome est la « Société nationale a renforcé ses connaissances et compétences en matière de mobilisation de ressources/collecte de fonds (au niveau des branches) ». Les outputs pourraient comprendre les suivants : « un programme de collecte de fonds et des outils de formation ont été mis au point » ; « toutes les branches disposent d'au moins deux membres du personnel formés à la collecte de fonds » ; « toutes les branches peuvent faire appel à un spécialiste de la collecte de fonds travaillant au sein du siège de la Société nationale pour appuyer leurs initiatives dans ce domaine ».

**Exemple :** intéressons-nous à l'outcome suivant : « la Société nationale démontre sa capacité de créer des sources de revenus ou de les renforcer, ce qui fait d'elle un partenaire viable pour réaliser des investissements à l'avenir ». Les outputs pourraient comprendre les suivants : « une étude de marché a permis d'identifier des possibilités en matière de premiers secours commerciaux » ou « sur la base des études de marché et des autres évaluations pertinentes réalisées, un plan d'activité complet en matière de premiers secours commerciaux a été élaboré ».

Une fois l'ensemble des outputs définis, il convient de vérifier si certains ont été oubliés ou s'avèrent inutiles.

Vous devez également vous assurer qu'il s'agit bien d'outputs et non d'activités. Par exemple, « recruter un consultant » ou « un consultant est recruté » ne constitue pas un output, mais une activité. L'output est le bien ou le service que le consultant fournira, tel qu'une évaluation ou un plan d'action.

## QUESTION

### Budget associé l'output 1



#### ORIENTATIONS

Le budget total consacré à un output correspond au budget alloué à l'ensemble des activités qui lui sont associées. Il est automatiquement généré par le système en ajoutant les différents budgets affectés aux activités.

Le budget associé à l'output est en outre ventilé par année (financement accélérateur) ou par trimestre (allocation relais) de mise en œuvre.

## QUESTION

### Indicateurs



#### ORIENTATIONS

**Qu'est-ce qu'un indicateur ?** Un indicateur est une unité de mesure utilisée pour suivre les progrès accomplis vers la réalisation des résultats escomptés. Il peut être quantitatif (en revêtant la forme d'un nombre ou d'un pourcentage) ou qualitatif (en rendant compte des perceptions ou d'autres aspects descriptifs).

**Définir des indicateurs d'output :** un indicateur d'output doit permettre de mesurer simplement les progrès ou les réalisations liés à un output.

Lors de la définition des indicateurs, il peut être utile de s'interroger sur la précision de l'output. Plus l'output est précis, plus il est facile d'établir des indicateurs pertinents.

**Exemple :** admettons que l'output (quantitatif) est : « toutes les branches disposent d'au moins deux membres du personnel formés à la collecte de fonds ». Un indicateur pourrait être formulé comme suit : « nombre de membres du personnel des branches ayant suivi la formation sur la collecte de fonds (ventilé par branche) ». Un autre indicateur pourrait être le « pourcentage de membres du personnel des branches ayant suivi la formation sur la collecte de fonds qui ont réussi le test avec un score supérieur ou égal à 75 % ».

**Exemple :** intéressons-nous à l'output « un programme de collecte de fonds et des outils de formation ont été mis au point ». Un indicateur (qualitatif et descriptif) pourrait être : « le programme de formation a été élaboré et mis à disposition conformément au cahier des charges défini (les dispositions spécifiques doivent être précisées) ».

**Nombre d'indicateurs :** un fois que l'ensemble des indicateurs relatifs aux outputs ont été définis, il convient de réfléchir à leur nombre. Évidemment, plus les outputs sont nombreux, plus il faudra d'indicateurs. Davantage de données devront donc être collectées, compilées et analysées. Il est conseillé de conserver les indicateurs d'outputs indispensables pour rendre compte des progrès et des réalisations, et de supprimer ceux qui sont secondaires.

## QUESTION

### Niveaux de référence



#### ORIENTATIONS

Le niveau de référence correspond à l'état ou à la valeur de chaque indicateur au début de l'initiative. Il s'agit du point de référence par rapport auquel les progrès et les réalisations peuvent être évalués.

**Exemple :** imaginons que l'output (quantitatif) est « toutes les branches disposent d'au moins deux membres du personnel formés à la collecte de fonds ». L'indicateur associé est le « nombre de membres du personnel des branches ayant suivi la formation sur la collecte de fonds (ventilé par branche) ». Le niveau de référence sera de « 0 » si aucune branche ne dispose de membres du personnel formé dans ce domaine. En revanche, le nombre sera probablement plus élevé si certaines branches sont dotées de membres du personnel formés. Par exemple, le niveau de référence pourrait être de « 8 (2 au sein de la branche X, 3 au sein de la branche Y et 3 au sein de la branche Z) ».

Lorsque aucune donnée ou information n'est disponible sur le niveau de référence, il est possible d'insérer un tiret (-). Dans ce cas, la première donnée/information collectée sur l'indicateur servira de niveau de référence.

Si aucune valeur numérique n'est applicable (par exemple pour le « une étude de marché a permis d'identifier des possibilités en matière de premiers secours commerciaux »), vous pouvez ajouter la mention « n/a ».

## QUESTION

### Cibles



#### ORIENTATIONS

La cible correspond à l'état ou à la valeur escompté de chaque indicateur à la fin de l'initiative. Il s'agit de l'état ou de la valeur que la Société nationale souhaite atteindre.

Lorsque l'output est clairement défini, la cible relative à l'indicateur est généralement facile à établir.

**Exemple :** intéressons-nous l'output « toutes les branches disposent au minimum de deux membres du personnel formés à la collecte de fonds » ; l'indicateur associé est le « nombre de membres du personnel des branches ayant suivi la formation sur la collecte de fonds (ventilé par branche) ». Si les branches sont au nombre de 10, la cible sera de « 20 (2 par branche) ».

Les cibles relatives aux indicateurs qualitatifs et descriptifs pourront elles aussi être descriptives ou revêtir la forme d'une « description quantifiée ».

**Exemple :** pour l'indicateur « le plan d'activité satisfait l'ensemble des exigences formulées dans le cahier des charges », la cible pourrait être « 10 exigences sur 10 ont été satisfaites (100 %) ».

## QUESTION

### Sources et mécanismes de vérification



#### ORIENTATIONS

Les sources et les mécanismes de vérification correspondent respectivement à l'endroit où les données et informations relatives à chaque indicateur seront recueillies et aux modalités de collecte. Ils doivent être décrits le plus précisément possible afin de garantir une certaine cohérence dans la collecte des données.

Les sources (où les données sont collectées) sont généralement des rapports ou d'autres documents. Il est recommandé de préciser le titre exact du rapport/document qui constituera une source d'information. Dans la mesure du possible, il est préférable d'indiquer « Liste de vérification jointe en annexe au cahier des charges du consultant et mise à jour dans le rapport mensuel », plutôt que « rapport du consultant ».

Les sources peuvent inclure des bénéficiaires, tels que des membres du personnel des Sociétés nationales, des volontaires, des dirigeants ou des membres des communautés. Il est préférable d'indiquer « membres du personnel ayant participé à la formation », plutôt que « membres du personnel ».

Les mécanismes de vérification (comment les données sont collectées) correspondent en général aux modalités d'examen des documents.

Il est parfois nécessaire de mettre au point des outils, tels que des questionnaires, des enquêtes et des listes de vérification, afin de garantir une certaine cohérence dans la collecte des données relatives à un indicateur.

## QUESTION

### Activités relatives l'output 1



#### ORIENTATIONS

Les activités désignent les tâches et les actions quotidiennes qui seront entreprises pour atteindre l'output qui leur est associé et, par extension, contribuer à la réalisation de l'outcome escompté.

Elles consistent notamment à élaborer un cahier des charges en menant des consultations avec l'ensemble des parties prenantes, à recruter un consultant ou à dispenser des formations.

Pour éviter de dresser des listes interminables de tâches, il est recommandé de regrouper certaines activités. Par exemple, « dispenser 5 formations dans 5 régions (organisation, logistique, etc.) ».

Il est essentiel de passer en revue la liste d'activités afin de s'assurer qu'elles mèneront logiquement à la réalisation de l'output associé, qu'il n'en manque aucune et qu'elles sont toutes nécessaires.

## QUESTION

### Budget



#### ORIENTATIONS

Il s'agit du budget total de l'activité. Il correspond à la somme des budgets alloués aux différentes années (financement accélérateur) ou différents trimestres (allocation relais) de mise en œuvre.

La Société nationale candidate doit indiquer le budget annuel (financement accélérateur) ou trimestriel (allocation relais). Le système générera automatiquement le budget total consacré aux activités dans le cadre de l'initiative.

#### QUESTION

**Veillez préciser dans le tableau suivant les activités concrètes qui seront mises en œuvre dans le cadre du financement accélérateur proposé au cours de la première année ainsi que les indicateurs relatifs aux outputs. Les champs réservés aux outcomes et aux outputs seront remplis automatiquement.**

**Cette rubrique concerne uniquement les financements accélérateurs.**



#### ORIENTATIONS

Le second tableau porte spécifiquement sur la première année de mise en œuvre du financement accélérateur proposé. Il est rempli automatiquement à partir des informations communiquées dans le premier tableau. La Société nationale candidate doit ventiler les données suivantes :

- Le budget trimestriel consacré à chaque activité. La somme des quatre trimestres doit correspondre au budget de l'activité pour la première année.
- Les cibles trimestrielles associées à l'indicateur d'output. La somme des quatre cibles trimestrielles doit correspondre à la cible associée à l'indicateur d'output pour la première année.
- Les indicateurs d'outcome ne sont pas concernés, car ils sont à plus long terme et seront évalués chaque année.

#### QUESTION

##### Budget relatif aux outcomes



#### ORIENTATIONS

Automatique / le budget relatif aux outcomes est généré à partir des informations communiquées dans la cellule « budget total consacré aux outcomes au cours de la première année » du tableau principal

#### QUESTION

##### Budget relatif aux outputs



#### ORIENTATIONS

Automatique / le budget relatif aux outputs est généré à partir des informations communiquées dans la cellule « budget total consacré aux outputs au cours de la première année » du tableau principal

#### QUESTION

##### Budgets trimestriels des activités



#### ORIENTATIONS

Le budget trimestriel de l'activité correspond au montant dépensé pour chaque activité au cours des quatre trimestres de la première année. La somme des quatre budgets trimestriels équivaut au budget annuel de l'activité, lequel est généré automatiquement à partir du tableau précédent.

**Exemple :** imaginons que l'activité consiste à « dispenser à 100 membres du personnel une formation sur le Code de conduite de la Société nationale » et que le budget total attendu est de « 5 000 francs suisses ». Les budgets trimestriels peuvent être : « T1 : 0 franc suisse ; T2 : 2 000 francs suisses ; T3 : 2 000 francs suisses ; T4 : 1 000 francs suisses ».

#### QUESTION

**Une fois l'initiative terminée, qui en tirera des avantages et dans quelle mesure ? (200 mots maximum)**



#### ORIENTATIONS

Sous cette question, la Société nationale candidate doit décrire les avantages à long terme qu'elle tirera de l'initiative proposée. Le ou les avantages doivent être en adéquation avec l'objectif de l'Alliance, à savoir « promouvoir la durabilité des Sociétés nationales dans les pays fragiles ».

La Société nationale tout entière bénéficiera peut-être de l'initiative. Par exemple, elle devrait être financièrement indépendante après la création d'une entreprise.

L'initiative pourrait par ailleurs avoir une incidence particulière sur certains départements ou certaines branches. Par exemple, l'équipe chargée des ressources humaines pourrait être renforcée grâce à l'adoption de politiques et d'approches innovantes en la matière.

Elle pourrait en outre avoir des répercussions positives sur les parties prenantes externes. Par exemple, le gouvernement du pays concerné pourrait constater une amélioration de ses services grâce à la mise en place d'un nouveau service ambulancier, ou les risques en matière de santé auxquels sont exposées les communautés isolées pourraient être réduits grâce aux formations sur les premiers secours dispensées aux volontaires au sein des branches.

#### QUESTION

**Quels problèmes pourraient survenir et comment les éviterez-vous ? Veuillez dresser une liste de l'ensemble des risques identifiés avec leurs mesures d'atténuation correspondantes.**



#### ORIENTATIONS

La Société nationale candidate doit identifier au moins deux risques susceptibles de compromettre la réussite de l'initiative. Les risques peuvent être externes, tels qu'une forte inflation ou le déclenchement d'un conflit, ou internes, comme une rotation importante du personnel ou le manque de ressources supplémentaires nécessaires.

Cliquez sur le menu déroulant pour préciser les conséquences probables des risques identifiés ainsi que leur probabilité.

Il est essentiel d'indiquer les mesures d'atténuation que pourra mettre en place la Société nationale pour réduire les risques recensés. Par exemple, la Société nationale pourrait prévoir de former les volontaires aux premiers secours afin de limiter les effets d'une flambée de violence.

#### QUESTION

**Risques**



#### ORIENTATIONS

Voir ci-dessus (la question portant sur la « liste de l'ensemble des risques identifiés »).

#### QUESTION

#### Mesures d'atténuation



#### ORIENTATIONS

Voir plus haut (la question portant sur la « liste de l'ensemble des risques identifiés »).

#### QUESTION

#### Quels enseignements entendez-vous tirer de cette initiative et comment en rendrez-vous compte ?



#### ORIENTATIONS

L'apprentissage fait partie intégrante des investissements de l'Alliance. Le but est de mettre en relief les enseignements qui peuvent être tirés afin d'améliorer les pratiques et les impacts, mais aussi d'identifier les bonnes pratiques pouvant être appliquées à d'autres activités, projets ou programmes.

Sous cette question, la Société nationale doit indiquer quel(s) aspect(s) de l'initiative devront faire l'objet d'une réflexion plus approfondie. Il pourrait s'agir d'améliorer les pratiques actuelles, de surmonter les difficultés associées à la mise en œuvre d'un projet innovant, ou simplement de veiller à ce que l'initiative tienne compte des enseignements précédemment tirés ou des bonnes pratiques. Les aspects examinés pourraient être d'ordre programmatique, stratégique ou technique, ou liés aux processus et pratiques de gestion. Les enseignements tirés pourront être utilisés essentiellement au sein de la Société nationale ou partagés avec d'autres parties prenantes, telles que les membres du Mouvement, le cas échéant.

Pour garantir l'apprentissage, il convient de définir et de prévoir des mécanismes qui permettront de mener à bien une réflexion et de la documenter. Ces mécanismes pourraient consister à organiser des réunions, à consigner de manière continue les expériences ou à animer un atelier visant à partager les bonnes pratiques émergentes.

#### QUESTION

#### Apprentissage



#### ORIENTATIONS

Voir ci-dessous (la question sur « l'apprentissage »)

#### QUESTION

#### Mécanismes



#### ORIENTATIONS

Voir plus haut (la question sur « l'apprentissage »)

#### QUESTION

**Si l'initiative proposée doit contribuer de manière positive à la lutte contre les inégalités sociales liées au genre et/ou à d'autres facteurs (comme l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle, l'appartenance ethnique, etc.), pourriez-vous préciser comment elle entend y parvenir ?**



#### ORIENTATIONS

Si l'initiative doit contribuer à répondre aux besoins en matière d'égalité des genres et/ou aux autres besoins des personnes et groupes marginalisés, veuillez expliquer comment elle y parviendra.

Parmi les actions ayant une incidence positive figurent les suivantes :

- Permettre aux personnes ayant été victimes de violence, de discrimination ou d'exclusion d'accéder à des espaces réservés aux différents genres dans le cadre des interventions qui leur sont destinées (dignité)
- Veiller à ce que les services soient accessibles à tous, notamment en facilitant l'accès des personnes présentant un handicap physique ou intellectuel, des personnes parlant des langues minoritaires ou des populations rurales (accès)
- Créer des comités communautaires dans lesquels divers groupes seront représentés afin d'appuyer la mise en œuvre de l'initiative (participation)
- S'assurer que des protocoles de protection sont mis en place et que les membres du personnel et les volontaires sont formés à leur mise en œuvre (sécurité)

Veuillez ignorer cette question si elle n'est pas pertinente.

#### QUESTION

**Prévoyez-vous de mobiliser d'autres partenaires, à l'intérieur ou à l'extérieur du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, qui souhaitent eux aussi s'attaquer à cette problématique ? (150 mots au maximum)**



#### ORIENTATIONS

Nous vous recommandons de discuter de la proposition avec les délégations de la Fédération internationale et du CICR avant de la soumettre.

#### QUESTION

**Recherchez-vous d'autres sources de financement dans le cadre de cette initiative ? (150 mots au maximum)**



#### ORIENTATIONS

Si oui, veuillez indiquer le ou les fond(s)/partenaire(s) que vous souhaitez mobiliser, la date de la candidature ainsi que le montant demandé.

#### QUESTION

**La Société nationale aura-t-elle besoin d'un soutien technique de la Fédération internationale ou d'autres Sociétés nationales partenaires pour gérer la mise en œuvre de cette initiative ? (200 mots au maximum)**



#### ORIENTATIONS

Si oui, veuillez indiquer le type de soutien dont vous aurez besoin et à quel(s) stade(s) de l'initiative.



#### QUESTION

### Engagement du conseil de direction et de la direction



#### ORIENTATIONS

L'adhésion de la direction est primordiale pour garantir la réussite de l'initiative de l'Alliance. Par conséquent, seules les propositions officiellement approuvées par la direction des Sociétés nationales peuvent être examinées.

#### QUESTION

### Document à soumettre (engagement de la direction)



#### ORIENTATIONS

Le document est fourni en pièce jointe et doit être signé par la direction.

#### QUESTION

**Veillez confirmer que vous avez conscience qu'en cas d'approbation de la proposition, tout changement au niveau du calendrier de mise en œuvre (extension) sans modification du montant total du budget approuvé doit être demandée par écrit au Bureau de l'Alliance par un cadre supérieur de la Société nationale au moins un mois avant la fin de la mise en œuvre, conformément à l'accord signé. L'extension sera acceptée uniquement si celle-ci est clairement justifiée par des raisons de force majeure ou d'autres événements indésirables importants compromettant la capacité de la Société nationale de mettre en œuvre les activités convenues dans les délais initialement prévus.**



#### ORIENTATIONS

Veillez cliquer sur "oui" pour confirmer que vous avez bien compris.

#### QUESTION

### Pièces justificatives ou documents complémentaires – facultatif



#### ORIENTATIONS

Vous pouvez utiliser cet espace pour y téléverser des documents essentiels susceptibles d'appuyer votre candidature. Il peut s'agir de documents stratégiques/pertinents, tels que la stratégie de la Société nationale, des rapports d'audit, des recommandations formulées à l'issue d'une évaluation ECCO, etc.

S'agissant des propositions relatives à un financement accélérateur, il est essentiel de prouver que le dossier d'activité est bien conçu. Vous devez donc fournir différentes pièces justificatives selon la nature de la candidature. Il peut s'agir de plans relatifs aux ressources humaines, de plans d'activité, etc.

# Annexe 2 :

## Glossaire de termes clés

TERME CLÉ	EXPLICATION
<b>Activités</b>	Les activités désignent les tâches et les actions quotidiennes qui sont entreprises pour atteindre l'output qui leur est associé et, par extension, contribuer à la réalisation de l'outcome escompté.
<b>Cible</b>	La cible correspond à l'état ou à la valeur escompté de chaque indicateur à la fin du projet. Il s'agit de l'état ou de la valeur que la Société nationale souhaite atteindre.
<b>Données probantes</b>	Les faits ou informations qui confirment la validité et la véracité d'une conclusion, d'une hypothèse ou d'une affirmation.
<b>Effets</b>	Les changements attendus ou non découlant directement ou indirectement d'une intervention.
<b>Évaluation</b>	La collecte, l'examen et l'utilisation systématiques des informations relatives aux projets/programmes entrepris dans le but d'acquérir de nouvelles connaissances et d'améliorer la mise en œuvre. Il s'agit d'un terme général qui peut englober les analyses initiales, les évaluations, les examens, etc.
<b>Examen</b>	Une évaluation de la performance d'un projet qui peut être réalisée régulièrement ou ponctuellement.
<b>Impacts</b>	Les effets ultimes ou les changements à plus long terme résultant du projet. Il peut s'agir d'effets escomptés ou non, positifs ou négatifs à un niveau supérieur. Il convient de noter que le terme « impacts » est utilisé ici au pluriel pour renvoyer à un type ou à un niveau de résultat, et non à un critère.
<b>Indicateur</b>	Un indicateur est une unité de mesure utilisée pour suivre les progrès accomplis vers la réalisation des résultats escomptés. Il peut être quantitatif (en revêtant la forme d'un nombre ou d'un pourcentage) ou qualitatif (en rendant compte des perceptions ou d'autres aspects descriptifs).
<b>Niveau de référence</b>	Le niveau de référence correspond à l'état ou à la valeur de chaque indicateur au début de l'initiative/du projet. Il s'agit du point de référence par rapport auquel les progrès et les réalisations peuvent être évalués.
<b>Objectif</b>	Le but de niveau supérieur que la proposition/le projet doit contribuer à atteindre.
<b>Outcomes</b>	Un Outcome décrit l'effet ou le changement que la proposition ou le projet entend concrétiser par le biais de certains outputs spécifiques et activités connexes. Il doit contribuer directement à la réalisation de l'objectif principal ou des impacts visés.
<b>Outputs</b>	Un output désigne le bien ou le service résultant des activités mises en œuvre dans le cadre d'une initiative ou d'un projet. Les outputs sont les moyens permettant d'obtenir l'outcome escompté. Il ne s'agit pas d'activités, mais des résultats d'une série d'activités achevées.
<b>Résultats</b>	Les outputs, outcomes ou impacts (escomptés ou non, positifs ou négatifs) d'un projet.
<b>Sources et mécanismes de vérification</b>	Les sources et les mécanismes de vérification correspondent respectivement à l'endroit où les données et informations relatives à chaque indicateur seront recueillies et aux modalités de collecte. Ils doivent être décrits le plus précisément possible afin de garantir une certaine cohérence dans la collecte des données.
<b>Suivi</b>	Un processus continu consistant à collecter et/ou compiler des données de manière systématique (sur des indicateurs précis ou d'autres types d'information). Il permet de fournir à la direction et aux autres parties prenantes d'une intervention des indications sur l'état d'avancement de la mise en œuvre, la réalisation des résultats escomptés, l'apparition de résultats inattendus, l'utilisation des fonds octroyés et d'autres informations importantes liées au projet et au contexte.

# Annexe 3 :

## Présenter une candidature à un financement de l'Alliance – Recommandations concrètes à l'attention des Sociétés nationales candidates

### INTRODUCTION

Le présent guide fournit des indications essentielles tirées des retours d'information et des analyses stratégiques des candidatures précédentes à un financement de l'Alliance, et distille ainsi des conseils simples et concrets pour élaborer de solides candidatures en 2024. Il vise à proposer des stratégies et des recommandations pratiques qui s'intègrent parfaitement à votre processus de candidature. En se concentrant sur certains aspects fondamentaux, le présent document est conçu pour vous aider à appréhender de manière efficace le processus de candidature à un financement de l'Alliance. Il devrait vous permettre d'élaborer des propositions en adéquation avec les objectifs de votre organisation, tout en contribuant à l'action humanitaire au sens large.

### FONDEMENTS DE NOS CONSEILS PRATIQUES

Les recommandations formulées dans le présent guide se fondent sur une analyse complète des retours d'information relatifs aux candidatures présentées à l'Alliance en 2021, 2022 et 2023. À l'aide de différentes méthodes qualitatives et quantitatives, nous avons identifié des tendances dominantes ainsi que des domaines essentiels qui ont souvent posé problème dans les candidatures. Cette analyse a mis en lumière les principales raisons pour lesquelles des candidatures n'ont pas été retenues ainsi que les bonnes pratiques à adopter et les facteurs de réussite.

Nous avons donc élaboré des conseils pratiques afin de répondre à ces problématiques spécifiques et de veiller à ce que les Sociétés nationales soient dotées de stratégies ciblées pour améliorer l'efficacité de leur candidature ainsi que leur alignement avec les objectifs de l'Alliance. Cette approche permet de s'assurer que nos orientations ne s'appuient pas uniquement sur des bonnes pratiques théoriques, mais sont également étayées par des expériences concrètes et des enseignements tirés des cycles de candidature précédents.

### CONSEILS PRATIQUES POUR ÉLABORER UNE CANDIDATURE EFFICACE À UN FINANCEMENT DE L'ALLIANCE

#### Harmonisation stratégique :

- ▀ Faites en sorte que votre candidature concorde avec les objectifs de votre Société nationale et ceux de l'Alliance. Veillez à ce que votre proposition explique clairement la manière dont elle contribue à la réalisation de ces principaux objectifs.
- ▀ Assurez la cohérence des messages tout au long de la proposition afin d'appuyer l'harmonisation.

**Exemple** : une Société nationale a élaboré une proposition visant à renforcer son système de gestion des volontaires. Cette proposition était étroitement alignée sur son objectif stratégique consistant à accroître la participation communautaire ainsi que sur la priorité accordée par l'Alliance au renforcement des capacités, et démontrait ainsi la manière dont ce projet contribuerait à améliorer son efficacité opérationnelle à long terme.

## Objectifs et budgets :

- Définissez des objectifs précis et mesurables, puis reliez clairement chaque poste budgétaire à ces derniers.
- Justifiez les principales dépenses en veillant à ce que les différents postes budgétaires contribuent directement à la réalisation des objectifs de votre projet.

**Exemple :** dans le cadre d'un projet visant à renforcer les capacités internes de gestion des données, une Société nationale a rigoureusement détaillé son budget comprenant des dépenses consacrées à la formation, à l'acquisition de logiciels et à l'entretien des systèmes. Elle a clairement relié chaque poste budgétaire aux différents objectifs du projet, tels que la précision accrue des données et l'amélioration de l'efficacité du personnel.

## Durabilité :

- Définissez une vision en matière de durabilité afin de continuer à obtenir des résultats une fois le financement terminé.
- Établissez un plan de gestion des ressources à long terme, notamment des partenariats potentiels et des sources de revenus.

**Exemple :** une Société nationale a élaboré une proposition visant à créer un centre de conférence pour les jeunes. Afin de garantir la durabilité, la proposition était accompagnée d'un plan relatif aux recettes comprenant des frais de service et des partenariats avec des entreprises locales. Ces recettes permettraient de couvrir les coûts opérationnels, y compris ceux liés aux ressources humaines, et d'assurer ainsi l'autonomie financière du centre à long terme.

## Processus consultatif et participation des délégations de la Fédération internationale et du CICR :

- Menez d'étroites consultations avec les équipes internes.
- Privilégiez des consultations et des discussions actives avec les délégations de la Fédération internationale et du CICR, avant et pendant le processus d'élaboration de la proposition. Ces échanges peuvent offrir des éclairages essentiels, des orientations et même des possibilités de collaboration, et renforcent ainsi la pertinence et l'impact de votre candidature.
- Sollicitez et exploitez en permanence les contributions des parties prenantes compétentes, notamment des Sociétés nationales partenaires et d'autres entités adhérant aux objectifs de votre projet.

**Exemple :** dans le cadre de la préparation d'une proposition visant à moderniser son infrastructure technologique, une Société nationale a mené de nombreuses consultations avec les délégations de la Fédération internationale et du CICR dans le pays. Les délégations ont aidé la Société nationale à affiner ses objectifs et l'ont mise en relation avec des experts informatiques du Mouvement. Ce processus a permis de veiller à ce que la solution proposée soit avancée sur le plan technologique et adaptée aux besoins spécifiques aux opérations humanitaires sur le terrain.

## Communication claire :

- Élaborez un descriptif de projet concis et cohérent, et veillez à ce que chaque section soit logiquement reliée à la suivante.
- Veillez à ce que les objectifs soient clairement définis, à ce que les informations soient concises et à ce que les messages restent cohérents tout au long de la proposition.

**Exemple :** dans une proposition visant à élargir les services de premiers secours commerciaux, une Société nationale a établi un descriptif de projet clair et convaincant. La proposition commençait par mettre en lumière les lacunes observées dans les services de premiers secours au sein de la communauté et fournissait ensuite une description détaillée des modalités de mise en œuvre de son programme de premiers secours commerciaux, notamment des méthodologies de formation, des mécanismes de prestation de services et des outcomes escomptés en matière de santé. La proposition était structurée de sorte à guider le lecteur de manière logique, de l'identification du besoin aux effets attendus de la solution proposée sur la santé et la sécurité de la communauté.

## Utilisation des retours d'information et amélioration continue :

- Tirez parti des retours d'information relatifs aux candidatures précédentes afin de parachever votre proposition.
- Rendez compte des enseignements tirés afin de favoriser l'amélioration continue et restez ouverts aux nouvelles idées et méthodologies.

**Exemple :** après avoir reçu des retours d'information constructifs concernant sa proposition précédente relative à un projet de résilience communautaire, une Société nationale a affiné son approche en intégrant des mécanismes de suivi et d'évaluation plus solides. Elle a ainsi établi une nouvelle candidature plus convaincante qui a été retenue.

## RECOMMANDATIONS PRATIQUES SPÉCIFIQUES AUX PROPOSITIONS RELATIVES À UN FINANCEMENT ACCÉLÉRATEUR

Les suggestions concrètes et spécifiques qui suivent permettent d'élaborer des propositions relatives à un financement accélérateur de qualité :

- **Harmonisation stratégique et durabilité organisationnelle à long terme :** veiller à ce que votre proposition soit étroitement liée au plan stratégique de la Société nationale. Précisez en quoi le projet favorisera la durabilité organisationnelle à long terme. Par exemple, si vous prévoyez de mettre en œuvre un programme de participation des volontaires, expliquez la manière dont il concordera avec votre objectif stratégique consistant à accroître la fidélisation des volontaires et contribuera à l'établissement d'une base de volontaire résiliente qui poursuivra la mission de l'organisation au fil du temps.
- **Structure cohérente de la proposition et plan d'activité solide :** votre proposition doit être fondée sur un solide plan d'activité rendant compte de la viabilité et de la pertinence stratégique de l'initiative, quelle que soit la nature du projet. Vous devez démontrer que le dossier d'activité est exhaustif, dans le cadre de l'élaboration du projet et en fournissant tous les documents nécessaires. Par exemple, pour tout projet de construction, il faudra inclure une étude de marché complète, une estimation des coûts ainsi que des sources de revenus pour montrer comment l'infrastructure contribuera à la mise en œuvre des services de la Société nationale à long terme. De même, si vous proposez un système de planification des ressources internes, commencez par réaliser une analyse des besoins démontrant la nécessité stratégique du système pour votre Société nationale et expliquez la manière dont il améliorera l'efficacité opérationnelle, conformément aux objectifs stratégiques. Entre autres analyses, fournissez une analyse claire des avantages par rapport aux coûts qui met en lumière les gains d'efficacité attendus et les économies réalisées à long terme. Expliquez brièvement comment le système de planification des ressources internes sera intégré aux systèmes existants pour améliorer les flux de données, éclairer la prise de décisions et garantir l'excellence des services au-delà du cycle de vie du projet. Si le projet ne présente pas ce niveau de maturité, envisagez de demander dans un premier temps une allocation relais pour élaborer le projet d'activité.
- **Objectifs précis, outcomes mesurables et budgets détaillés :** définissez des objectifs spécifiques et quantifiables (outcomes et outputs) et associez-les à un budget reflétant les activités nécessaires à leur accomplissement. Par exemple, dans le cadre d'une initiative de premiers secours commerciaux, fixez un objectif visant à accroître les inscriptions aux programmes de formation de X %. Vous devrez alors consacrer des fonds au marketing, à la formation des instructeurs et à l'achat de matériel de premiers secours, en veillant à ce que chaque dépense soit justifiée par son impact direct sur la réalisation de cet objectif en matière d'inscriptions.
- **Prévision de l'impact, durabilité et maintien des résultats après le projet :** expliquez comment votre projet permettra d'obtenir des résultats à long terme et établissez un plan de durabilité allant au-delà de la durée du financement. Par exemple, si votre proposition s'accompagne de coûts élevés en matière de ressources humaines, vous pourriez établir un plan de transition détaillé dans lequel les postes initialement financés deviendraient financièrement autonomes grâce à la mise en place d'offres de services payants, comme des formations aux premiers secours destinées aux entreprises locales.
- **Mise à profit des enseignements tirés des candidatures précédentes et des projets achevés de l'Alliance :** étudiez les retours d'information relatifs aux propositions précédentes afin de renforcer votre candidature. Si celle-ci fait suite à un projet d'allocation relais, expliquez clairement la manière dont vous vous fondez sur les réussites et les enseignements tirés de cette phase. Démontrez comment vos expériences passées ont orienté la stratégie et le plan d'exécution de votre candidature actuelle. Par exemple, si vous vous appuyez sur un projet précédent d'allocation relais qui visait à élaborer des politiques de volontariat, vous pourriez préciser dans la proposition relative à un financement accélérateur comment la nouvelle initiative contribuera à rendre ces politiques opérationnelles en créant une unité de coordination des volontaires. Cette unité serait chargée de mettre en œuvre les politiques, de surveiller leur efficacité et d'adapter les programmes de formation – ce qui garantirait une expérience cohérente et de qualité pour les volontaires ainsi que la fidélisation des effectifs, conformément aux objectifs stratégiques à long terme de la Société nationale.

## RECOMMANDATIONS PRATIQUES SPÉCIFIQUES AUX PROPOSITIONS RELATIVES À UNE ALLOCATION RELAIS

Les suggestions concrètes et spécifiques qui suivent permettent d'élaborer des propositions relatives à une allocation relais de qualité :

- **Fondement stratégique et renforcement des capacités** : donnez la priorité aux initiatives qui préparent le terrain pour des objectifs stratégiques plus larges et renforcent les capacités organisationnelles. Optez pour des initiatives qui ouvrent la voie à des projets de plus grande envergure, en particulier des financements accélérateurs de l'Alliance. Par exemple, élaborer un dossier d'activité portant sur un projet de financement accélérateur à venir en réalisant des recherches préliminaires, des études de faisabilité, des études de marché, des évaluations des besoins et toute autre activité qui étayera la future proposition.
- **Objectifs clairs et mesurables accompagnés d'un budget adapté** : associez à l'allocation relais des objectifs précis et réalisables qui contribuent à la vision à long terme, en veillant à ce qu'ils puissent être raisonnablement accomplis au cours de l'année. Le budget doit être détaillé et directement lié à ces objectifs, en mettant l'accent sur l'investissement dans la phase d'élaboration plutôt que sur la couverture des coûts opérationnels. Par exemple, si l'objectif consiste à renforcer le système de gestion des volontaires, le budget doit comprendre des dépenses consacrées à l'élaboration de modules de formation et à leur mise en œuvre à titre expérimental, ainsi que des indicateurs précis de réussite, tels qu'une meilleure fidélisation des volontaires ou une amélioration des retours d'information à l'issue de la formation.
- **Prise en compte des retours d'information relatifs aux candidatures précédentes à un financement de l'Alliance** : examinez les retours d'informations relatifs aux candidatures précédentes à un financement de l'Alliance (le cas échéant) afin d'améliorer votre proposition. Vous pouvez l'adapter en tenant compte des recommandations antérieures, remédier aux lacunes observées et vous appuyer sur les points forts relevés par les examinateurs de l'Alliance. Par exemple, si les précédents retours d'information mettaient l'accent sur l'importance d'harmoniser les objectifs, les actions et le budget, veillez à ce que votre proposition relative à une allocation relais rende compte de leur prise en compte. Autre exemple : si l'objectif est d'accroître la préparation de la Société nationale aux catastrophes, mettez au point des modules de formation spécifiques ainsi que des exercices de renforcement des capacités, en associant un budget à chaque activité. Précisez comment ces actions favoriseront le développement stratégique de la Société nationale, en évitant les dépenses opérationnelles (pour la mise en œuvre de formations communautaires par exemple) et en se concentrant plutôt sur des initiatives qui contribuent à renforcer les capacités de la Société nationale à long terme (telles que l'élaboration de plans de réduction des risques de catastrophe adaptés au niveau des branches).

## CONCLUSION

Dans le cadre de la préparation de votre candidature à un financement de l'Alliance, hiérarchisez les priorités stratégiques de votre Société nationale en y associant des objectifs clairs ainsi qu'un budget réaliste. Vous êtes aux commandes du processus ; les financements de l'Alliance visent à appuyer la réalisation des objectifs que vous avez définis. Collaborez avec les délégations de la Fédération internationale et du CICR afin d'obtenir des éclairages qui concordent avec la mission de l'Alliance et tirez parti du soutien apporté par le Bureau de l'Alliance tout au long du processus de candidature. Cette approche collaborative augmente les chances que votre proposition soit retenue et favorise le développement à long terme de votre Société nationale.



