

# Stratégie partielle Marketing et communication 2030

## STRATÉGIE CRS 2030



## **Impressum**

### **Croix-Rouge suisse**

Rainmattstrasse 10

CH-3001 Berne

Tél. 058 400 41 11

info@redcross.ch

Document adopté par le Conseil de la Croix-Rouge le 17 décembre 2020

**Production:** Croix-Rouge suisse (CRS), Berne

**Impression et mise en page:** graphic-print (CRS)

# Sommaire

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Avant-propos et lien avec la Stratégie 2030 de la CRS</b>                                     | <b>4</b>  |
| <b>2</b> | <b>Activités clés du département MC du Siège CRS</b>   | <b>6</b>  |
| 2.1      | Financement du Siège CRS   | 9         |
| 2.2      | Positionnement de la CRS   | 11        |
| 2.3      | Travail opérationnel du département MC pour la CRS   | 13        |
| 2.4      | Prestations de service et de soutien<br>aux organisations de la CRS                              | 15        |
| <b>3</b> | <b>Plan de mise en œuvre 2025 de la stratégie partielle MC</b>                                   | <b>16</b> |
| 3.1      | 1 <sup>re</sup> activité clé: financement du Siège CRS   | 18        |
| 3.2      | 2 <sup>e</sup> activité clé: positionnement de la CRS  | 20        |
| 3.3      | 3 <sup>e</sup> activité clé: travail opérationnel du département MC<br>pour la CRS               | 22        |
| 3.4      | 4 <sup>e</sup> activité clé: prestations de service et de soutien aux<br>organisations de la CRS | 23        |
| <b>4</b> | <b>Contribution à la mise en œuvre des objectifs de la<br/>Stratégie 2030 de la CRS</b>          | <b>25</b> |
| <b>5</b> | <b>Glossaire/abréviations</b>  | <b>27</b> |

# 1 Avant-propos et lien avec la Stratégie 2030 de la CRS

## «Ensemble face aux défis, ensemble pour façonner notre avenir»

(extrait de la Stratégie 2030 de la CRS)

La Stratégie 2030 de la Croix-Rouge suisse (CRS) prévoit l'élaboration de stratégies partielles dans les domaines caractérisés par des marchés spécifiques dont l'analyse n'a pas pu être couverte par le processus stratégique. Conformément aux Statuts et sur mandat du Conseil de la Croix-Rouge, le département Marketing et communication (MC) du Siège CRS assume diverses tâches en faveur du Siège et de la CRS: il cofinance notamment l'infrastructure, les coûts salariaux du Siège ainsi que les tâches dirigeantes et institutionnelles, finance les centres de compétences et permet le versement de contributions aux organisations de la CRS, au CICR et à la FICR. Ses attributions recouvrent également des activités générales de marketing et de positionnement de la CRS en tant que Société nationale Croix-Rouge en Suisse ainsi qu'un soutien aux organisations de la CRS en matière de positionnement dans le domaine de leurs grands axes et champs d'action. Le département MC du Siège est en outre responsable de la levée de fonds, du marketing et de la communication des prestations et projets des départements opérationnels du Siège et de la fourniture de prestations de service et de soutien aux organisations de la CRS.

La Stratégie 2020 de la CRS était une véritable stratégie de positionnement dont le financement a été réglé dans le cadre des discussions stratégiques. Les objectifs fixés ont pour l'essentiel été atteints à l'horizon 2020 (classement 2019 de la CRS au baromètre d'image et des dons de DEMOSCOPE: 1<sup>re</sup> place pour la notoriété spontanée, 1<sup>re</sup> place pour l'impact publicitaire, 1<sup>re</sup> place pour la perception dans les médias, 3<sup>e</sup> place derrière la Rega et l'Association suisse des paraplégiques pour le montant des dons). Les activités de positionnement et de levée de fonds du département MC ont généré une plus-value importante tant pour le Siège que, directement et indirectement, pour les organisations de la CRS.

La Stratégie 2030 de la CRS n'aborde pas concrètement les questions du financement et du positionnement du Siège et de la CRS dans son ensemble. Le seul objectif fixé est le statu quo, lequel représente un défi im-

portant et présuppose, au cours de la nouvelle période stratégique également, l'adoption de mesures adaptées qui devront être financées.

C'est la raison pour laquelle il faut une stratégie partielle MC qui détaille les tâches clés du département MC, règle le financement des mesures fixées et définit, au-delà des objectifs et du plan de mise en œuvre, les conditions-cadres nécessaires à la réalisation des objectifs.

La stratégie partielle MC contribue en outre à une mise en œuvre réussie des cinq orientations stratégiques de la Stratégie 2030 de la CRS:

1. Nous assumons notre statut de première organisation humanitaire de Suisse et nous engageons de façon renforcée dans nos champs d'action en faveur de nos groupes cibles en Suisse et à l'étranger.
2. Nous proposons des offres pensées en fonction des besoins, efficaces et durables et renforçons ainsi les individus, les communautés et leur résilience.
3. Nous renforçons nos ressources de façon à pouvoir réagir rapidement aux évolutions sociétales, technologiques et environnementales.
4. Nous consolidons nos partenariats dans le cadre des Principes fondamentaux de la Croix-Rouge en vue de la réalisation conjointe de nos objectifs.
5. Nous apprenons de nos expériences, nous sommes capables de nous adapter au changement et nous collaborons avec efficacité et efficacité sur un mode partenarial.

C'est dans ce contexte que, suite à l'Assemblée de la Croix-Rouge 2020, le Conseil de la Croix-Rouge a délivré un mandat en vue de l'élaboration d'une stratégie partielle MC applicable jusqu'à l'horizon 2030 et assortie d'une évaluation intermédiaire en 2025.

La stratégie partielle Marketing et communication (MC) 2030 porte sur les activités clés du département MC du Siège CRS. Il ne s'agit pas en l'occurrence d'une stratégie de marketing, de communication ou de financement globale ou supérieure pour la CRS.

## 2 Activités clés du département MC du Siège CRS

Dans la structure fonctionnelle du Siège CRS, le département MC est responsable du marketing, de la communication et de la levée de fonds dans tous les champs d'activités de ce dernier.

**Les activités clés du département MC se décomposent comme suit:**

### 1<sup>re</sup> activité clé: financement du Siège CRS

Mandant: Conseil de la Croix-Rouge (CCR)

Mandat: financement du Siège via des dons à affectation libre

### 2<sup>e</sup> activité clé: positionnement de la CRS

Mandant:  
Conseil de la Croix-Rouge

Mandat: positionnement national de la CRS via tous les canaux sur la base des trois champs d'action et des grands axes ainsi qu'exploitation des compétences MC aux fins de renforcer le Mouvement CRCR

### 3<sup>e</sup> activité clé: travail opérationnel du département MC pour la CRS

Mandant:  
a) directeur CRS  
b) Conseil de la Croix-Rouge

Mandat: a) responsabilité du marketing, de la communication et de la levée de fonds pour les projets et produits du Siège CRS et b) soutien au système de coopération et au sauvetage bénévole de la CRS dans les domaines du marketing, de la communication et de la levée de fonds

### 4<sup>e</sup> activité clé: prestations de service et de soutien aux organisations de la CRS

Mandant:  
diverses organisations de la CRS

Mandat: prestations de service et de soutien en faveur de diverses organisations de la CRS

Essentiel pour la mise en œuvre de la Stratégie 2030: évaluation / développement et utilisation d'outils numériques de marketing, de communication et de levée de fonds

## Objectifs stratégiques et évolutions visées pour les quatre activités clés ainsi qu'objectifs d'ordre supérieur du département MC:

- 0.1 Garantie du haut niveau de professionnalisme du marketing et de la communication
- 0.2 Renforcement de la position du département MC en tant que centre de compétences et moteur de l'innovation au sein de la CRS

### 1<sup>re</sup> activité clé: financement du Siège CRS

Maintien →

1.1 Garantie du financement du Siège CRS et d'autres activités grâce à une levée de fonds diversifiée, durable et coordonnée

1.2 Accession à une position dominante au niveau national dans le domaine des instruments numériques de marketing, de communication et de levée de fonds

1.3 Augmentation de la part du marché national des dons grâce à une utilisation optimale et coordonnée des instruments classiques et numériques

### 2<sup>e</sup> activité clé: positionnement de la CRS

Croissance ↗

2.1 Renforcement du positionnement de la CRS en tant qu'organisation humanitaire la mieux connue de Suisse ainsi que de l'identité commune en tant que CRS

2.2 Renforcement des activités dans le domaine des affaires publiques au niveau national (plaidoyer et lobbying)

2.3 Diffusion des sept Principes fondamentaux Croix-Rouge, du DIH et des fondements du Mouvement CRCR ainsi que du statut particulier de la CRS

2.4 Mise en place et développement d'une communication interne professionnelle pour la CRS

2.5 Renforcement de l'engagement à l'échelle mondiale de la Coopération internationale dans le cadre du programme d'activités à l'étranger de la CRS

### 3<sup>e</sup> activité clé: travail opérationnel du département MC pour la CRS

Légère croissance →

3.1 Garantie du professionnalisme du travail du département MC en ce qui concerne le marketing, la communication et la levée de fonds à affectation déterminée au service des départements du Siège CRS et des Centres de compétences Bénévolat et Jeunesse

3.2 Renforcement de la perception par les principales parties prenantes ainsi que positionnement des projets et prestations des organisations de la CRS dans les trois champs d'action et, en lien avec ce point, intensification de la collaboration avec lesdites organisations

### 4<sup>e</sup> activité clé: prestations de service et de soutien aux organisations de la CRS

Croissance ↗

4.1 Offre et développement permanent d'un portefeuille de prestations axé sur les besoins et la demande

4.2 Détermination des groupes de clients et renforcement de l'acquisition de clients en vue de renforcer la réalisation des objectifs de la Stratégie 2030

### **Remarques sur les prescriptions et conditions-cadres définies ci-après pour les différentes activités clés:**

Le Siège n'est pas financé via des cotisations de membres. Il a mis en place un système national de levée de fonds destiné à couvrir au moyen des recettes de dons la majeure partie de ses dépenses non liées à des projets pour la CRS (à l'exception de la contribution fixe de la Fondation humanitaire CRS).

La plupart des organisations membres étant elles aussi partiellement actives sur le marché suisse des dons, il existe un risque de concurrence interne – d'autant plus que ce secteur est toujours plus âprement disputé. Il est dès lors indispensable de définir des prescriptions et des conditions-cadres qui tiennent compte de ce contexte sensible et permettent au Siège de la CRS d'atteindre les objectifs ambitieux que le Conseil de la Croix-Rouge lui a fixés en matière de levée de fonds.

Si les prescriptions et conditions-cadres ci-après sont chacune attribuées à l'activité clé pour laquelle leur impact est maximal, elles valent aussi fondamentalement pour les autres activités clés.

### **Objectifs stratégiques d'ordre supérieur pour les activités clés du département MC**

**0.1 Garantie du haut niveau de professionnalisme du marketing et de la communication (= objectif transversal pour toutes les activités clés du département MC)**

**0.2 Renforcement de la position du département MC en tant que centre de compétences et moteur de l'innovation au sein de la CRS**



## 2.1 1<sup>re</sup> activité clé: financement du Siège CRS

### Mandat

#### **Financement du Siège CRS via des dons à affectation libre (voir Statuts de la CRS § 26 al. 1)**

Remarque: étant donné que les différentes activités clés ne peuvent être assumées que si le financement du Siège est garanti, la levée de fonds à affectation libre en faveur de ce dernier est prioritaire dans la stratégie partielle MC.

### Tâches

- **Financement des activités du Siège** (y c. infrastructure, personnel, administration / levée de fonds, mesures de marketing et de communication de la CRS, tâches dirigeantes et institutionnelles)
- **Génération de fonds libres**
  - pour les départements SI et CI et la Direction du Siège, les Centres de compétences Jeunesse et Bénévolat ainsi que la Direction Recherche et sauvetage
  - pour soutenir le système de coopération et le sauvetage bénévole à la CRS
  - pour le versement de contributions au CICR et à la FICR

### Prescriptions et conditions-cadres

- **La levée de fonds auprès de donateurs et de membres individuels des organisations de la CRS et du Siège donne lieu à une action concertée et coordonnée.**
  - Information réciproque en temps opportun et coordination quant au calendrier de prospection.
  - Pour ce qui est du démarchage porte-à-porte, les organisations de la CRS jouissent de l'exclusivité par rapport au Siège.
  - Le Siège bénéficie de la primauté en ce qui concerne le calendrier des mailings et l'utilisation d'adresses tierces, mais laisse aux organisations de la CRS une marge suffisante pour élaborer leurs propres mailings et pour explorer des pistes coopératives, une solution encouragée explicitement.

- Le Siège et les organisations de la CRS collaborent plus étroitement à l'acquisition et au suivi des donateurs et des membres individuels avec pour but d'établir une relation optimisée et coordonnée avec ces derniers.
- Le calendrier des collectes, transparent et exhaustif, est conservé.
- Le Siège peut choisir librement le lieu d'organisation des manifestations, événements et actions. Il en informe à l'avance les organisations de la CRS. Une organisation conjointe fait l'objet d'un examen au cas par cas.

### **Financement**

La 1<sup>re</sup> activité clé repose essentiellement sur trois sources de financement.

- Dons à affectation libre (public fundraising)
- Contribution fixe de la Fondation humanitaire de la CRS
- Revenus de titres

### **Evolution visée: maintien**

#### **Objectifs stratégiques**

- 1.1 Garantie du financement du Siège et d'autres activités grâce à une levée de fonds diversifiée, durable et coordonnée
- 1.2 Accession à une position dominante au niveau national dans le domaine des instruments numériques de marketing, de communication et de levée de fonds («best in class» parmi les ONG comparables)
- 1.3 Augmentation de la part du marché national des dons grâce à une utilisation optimale et coordonnée des instruments classiques et numériques

## 2.2 2<sup>e</sup> activité clé: positionnement de la CRS

### Mandat

Positionnement national de la CRS via tous les canaux (en particulier utilisation des nouvelles possibilités et/ou des canaux numériques) sur la base des trois champs d'action et des grands axes ainsi qu'exploitation des compétences MC aux fins de renforcer le Mouvement CRCR

### Tâches

- **Marque:** emblème/logo, identité institutionnelle/visuelle, langue/naming, langage visuel, communication d'image, Principes fondamentaux de la Croix-Rouge / diffusion, Mouvement CRCR, etc.
- **Marketing et communication:** campagnes faïtières, activités générales de relations publiques, stratégie de marque, pages Internet, marketing numérique, travail et partenariats médias, médias sociaux, etc.
- **Affaires publiques:** plaidoyer, lobbying, dialogue politique
- **Communication interne pour la CRS** (mêmes objectifs, même conception, contribution à la position de première organisation humanitaire; communication interne entre autres comme moyen d'optimisation de la collaboration)
- **Engagement à l'échelle mondiale:** représentation au sein du Mouvement international CRCR dans les domaines du marketing, de la communication et de la levée de fonds, projets internationaux, renforcement des Sociétés nationales dans les domaines du marketing, de la communication et de la levée de fonds

### Prescriptions et conditions-cadres

- Le Siège positionne la CRS au niveau national et international et informe les organisations de la CRS de ses activités.
- La planification des campagnes et de la communication du Siège CRS est transparente et fait l'objet d'une communication suffisamment précoce pour que les organisations de la CRS puissent planifier et ajuster en conséquence leurs actions locales et régionales. Le calendrier national des collectes étant fixé par la Zewo, les campagnes du Siège priment les campagnes locales et régionales au moment de la planification. Les besoins des organisations de la CRS sont pris en compte dans toute la mesure du possible.

- Le Siège s’appuie sur les meilleurs canaux et plateformes analogues et numériques de Suisse, il navigue librement dans l’espace virtuel et s’adapte en permanence aux nouvelles habitudes des groupes cibles.
- Information réciproque en temps opportun des organisations de la CRS et du Siège en cas de crise ou d’éventualité de crise (communication de crise)

### **Financement**

Le financement de la 2<sup>e</sup> activité clé repose essentiellement sur les dons à affectation libre.

### **Evolution visée: croissance**

#### **Objectifs stratégiques**

- 2.1 Renforcement du positionnement de la CRS en tant qu’organisation humanitaire la mieux connue de Suisse ainsi que de l’identité commune en tant que CRS
- 2.2 Renforcement des activités dans le domaine des affaires publiques au niveau national (plaidoyer et lobbying)
- 2.3 Diffusion des sept Principes fondamentaux de la Croix-Rouge, du droit international humanitaire et des fondements du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ainsi que du statut particulier de la CRS (rôle d’auxiliaire des pouvoirs publics)
- 2.4 Mise en place et développement d’une communication interne professionnelle pour la CRS
- 2.5 Renforcement de l’engagement à l’échelle mondiale de la Coopération internationale dans le cadre du programme d’activités à l’étranger de la CRS

## **2.3 3<sup>e</sup> activité clé: travail opérationnel du département MC pour la CRS**

### **Mandat**

- 3a) Responsabilité du marketing, de la communication et de la levée de fonds pour les projets et produits du Siège
- 3b) Soutien au système de coopération et au sauvetage bénévole à la CRS dans les domaines du marketing, de la communication et de la levée de fonds

### **Tâches**

- Leadership / responsabilité / pilotage / mise en œuvre au niveau de tous les processus de marketing, communication et levée de fonds au sein du Siège
- Pilotage des principaux processus MC au sein des départements SI et CI (commercialisation des projets/prestations, communication interne et externe, aide au financement, affaires publiques, développement des Sociétés nationales)
- Pilotage des principaux processus MC dans les domaines du bénévolat et de la jeunesse
- Soutien à la commercialisation et à la diffusion à l'échelle nationale des projets et des produits du système de coopération
- Soutien à la commercialisation et à la diffusion à l'échelle nationale des projets et des produits du sauvetage bénévole à la CRS
- Cofinancement d'offres nationales et de projets internationaux de la CRS via la levée de fonds à affectation déterminée
- Soutien à d'autres projets de la CRS

### **Prescriptions et conditions-cadres**

- L'acquisition, le suivi et la coordination, dans le but de lever des fonds à affectation déterminée pour la CRS, de bailleurs de fonds orientés sur la Suisse et le monde entier (philanthropes, institutions) ainsi que d'intermédiaires est effectuée de manière centralisée par le département MC, en concertation avec les organisations de la CRS et les départements opérationnels du Siège.

- En cas de catastrophe ou de crise au niveau national ou international, le Siège assume la conduite et la coordination de la communication et de la levée de fonds de la CRS en déployant l'ensemble des instruments disponibles.

### **Financement**

La 3<sup>e</sup> activité clé est financée via des sources diverses, d'un commun accord entre les organisations et le Siège.

### **Evolution visée: légère croissance**

#### **Objectifs stratégiques**

- 3.1 Garantie du professionnalisme du travail du département MC en ce qui concerne le marketing, la communication et la levée de fonds à affectation déterminée au service des départements du Siège et des Centres de compétences Bénévolat et Jeunesse
- 3.2 Renforcement de la perception par les principales parties prenantes ainsi que positionnement des projets et prestations des organisations de la CRS dans les trois champs d'action et, en lien avec ce point, intensification de la collaboration avec lesdites organisations

## 2.4 4<sup>e</sup> activité clé: prestations de service et de soutien aux organisations de la CRS

### Mandat

Prestations de service et de soutien à des organisations de la CRS dans les domaines du marketing, de la communication et de la levée de fonds

### Tâches

**Voir portefeuille de prestations du département MC** (remarque: l'offre / les activités dans ce domaine sont examinées en continu et ajustées en fonction des besoins et de la demande)

### Prescriptions et conditions-cadres

**Voir activités clés 1-3**

### Financement

La 4<sup>e</sup> activité clé est essentiellement financée par les bénéficiaires des prestations de service et de soutien (à clarifier: tarification et/ou degré de couverture des coûts, voir mesures).

### Evolution visée: croissance

#### Objectifs stratégiques

- 4.1 Offre et développement permanent d'un portefeuille de prestations axé sur les besoins et la demande
- 4.2 Détermination des groupes de clients et renforcement de l'acquisition de clients en vue de favoriser la réalisation des objectifs de la Stratégie 2030

### 3 Plan de mise en œuvre 2025 de la stratégie partielle MC

**Explications relatives au tableau ci-dessous:**

- **Prio et L/P:** priorisation des objectifs et des mesures (**prio 1** = début 2021, **prio 2** = 2022, **prio 3** = 2023-25) et modalités de mise en œuvre: suivant le fonctionnement habituel de la **ligne hiérarchique (L)** ou sous la forme d'un **projet (P)**
- **Calendrier:** de quand à quand l'action doit-elle durer?
- **Responsable:** à qui revient la responsabilité / le leadership concernant la réalisation de la mesure; remarque: le/la responsable peut déléguer la mise en œuvre de la mesure, la responsabilité en dernier ressort incombe en principe toujours au chef du département MC.

**Remarque: les mesures sont très fortement corrélées; pour chacune d'entre elles, il convient de tenir compte des résultats des autres mesures stratégiques.**



## Objectifs stratégiques d'ordre supérieur

| N°         | Objectifs stratégiques   |            |   |             |
|------------|--|------------|---|-------------|
| <b>0.1</b> | <b>Garantie du haut niveau de professionnalisme du marketing et de la communication</b>  |            |   |             |
| N°         | Mesures stratégiques   | Prio & L/P | Calendrier                                    | Responsible |
| 0.1a       | Présence d'une équipe MC plurilingue, hautement compétente et engagée  | --         | Tâche permanente                              | MC          |
| 0.1b       | Garantie d'une infrastructure de marketing et de levée de fonds moderne en vue de la réalisation d'opérations de levée de fonds à forte composante technologique et centrées sur les donateurs ainsi que du développement des produits de levée de fonds   | 1 / P      | D'ici à 12/24                                 | PF          |
| 0.1c       | Introduction d'un outil CRM innovant/moderne pour le Siège et ses clients  | 1 / P      | 09/21–12/24                                   | MC          |
| 0.1c       | Développement continu des processus MC (p. ex. concepts de coûts initiaux et d'exploitation, gestion, etc.)  | --         | Tâche permanente                              | MC          |
| 0.1d       | Développement continu, renforcement et garantie de l'efficacité et de l'efficience   | --         | Tâche permanente                              | MC          |
| <b>0.2</b> | <b>Renforcement de la position du département MC en tant que centre de compétences et moteur de l'innovation au sein de la CRS</b>   |            |   |             |
| 0.2a       | Implication précoce, collaboration et codécision du département MC dans le cadre des stratégies partielles, des plans de mise en œuvre et des éventuelles conventions de coopération / conventions de collaboration avec les organisations de la CRS (introduction d'un caractère contraignant, confiance, transparence, risque partagé) | 1 / P      | Jusqu'au terme des SP, PMO, conventions, etc. | MC          |

|      |   |    |                  |        |
|------|---|----|------------------|--------|
| 0.2b | Garantie de la prise en charge conjointe du financement des tâches liées à la 3 <sup>e</sup> activité clé y c. règlement du caractère contraignant (qui paye quoi? couverture des coûts oui/non? financement en général? conventions de coopération / conventions de collaboration, etc.) | -- | Tâche permanente | MA/COM |
| 0.2c | Renforcement de la gestion d'ordre supérieur de la relation avec les parties prenantes de la CRS vis-à-vis des bailleurs de fonds institutionnels nationaux en concertation avec les organisations de la CRS et les départements opérationnels du Siège                                   | -- | Tâche permanente | LFE    |

### 3.1 1<sup>re</sup> activité clé: financement du Siège CRS

| N°   | Objectifs stratégiques   |            |                  |             |
|------|--|------------|------------------|-------------|
| 1.1  | <b>Garantie du financement du Siège et d'autres activités grâce à une levée de fonds diversifiée, durable et coordonnée</b>  |            |                  |             |
| N°   | Mesures stratégiques   | Prio & L/P | Calendrier       | Responsable |
| 1.1a | Planification, harmonisation, coordination et mise en œuvre optimales de la levée de fonds au sein de la CRS et collaboration accrue avec l'ensemble des organisations de la CRS (voir aussi prescriptions et conditions-cadres) | --         | Tâche permanente | PF          |
| 1.1b | Exploitation renforcée de la diversité thématique du Mouvement CRCR  | 1 / L      | 01/21-12/25      | COM         |
| 1.1c | Exploitation des synergies entre les marchés analogue et numérique des donateurs et utilisation coordonnée des instruments   | --         | Tâche permanente | PF          |
| 1.1d | Examen du recours à / de la pertinence des plateformes d'échanges CRS nécessaires à la coordination (entre autres groupe d'experts Levée de fonds, groupe de suivi CDAC, DRS) y c. établissement et déploiement                  | 1 / L      | 01/21-03/21      | MC          |

|      |  |       |             |    |
|------|--|-------|-------------|----|
| 1.1e | Communication avec les donateurs axée davantage sur les spécificités des groupes cibles, entre autres par un recours à des modèles de scoring et des études de marché adaptées | 1 / P | 01/21-12/25 | PF |
|------|--|-------|-------------|----|

## 1.2 Accession à une position dominante au niveau national dans le domaine des instruments numériques de marketing, de communication et de levée de fonds

|      |  |         |                  |    |
|------|--|---------|------------------|----|
| 1.2a | Acquisition et approfondissement de compétences spécialisées applicables aux possibilités numériques dans les domaines du marketing, de la communication et de la levée de fonds | 2 / L   | Tâche permanente | MC |
| 1.2b | Mise en place, extension, évaluation, développement et utilisation par MC d'instruments numériques de marketing, communication et levée de fonds nouveaux/innovants/intégrés     | 1 / P/L | 01/21-12/25      | MC |

## 1.3 Augmentation de la part du marché national des dons grâce à une utilisation optimale et coordonnée des instruments classiques et numériques

| N°   | Mesures stratégiques   | Prio & L/P | Calendrier       | Responsable |
|------|--|------------|------------------|-------------|
|      | Voir aussi 1.2a/b  |            |                  |             |
| 1.3a | Optimisation du portefeuille d'instruments avec toujours une part dominante d'outils de marketing direct                   | 2 / L      | 01/21-12/25      | PF          |
| 1.3b | Utilisation intégrée et coordonnée de façon optimale de tous les instruments de marketing, communication et levée de fonds | 1 / L      | Tâche permanente | MC          |

## 3.2 2<sup>e</sup> activité clé: positionnement de la CRS

| N°   | Objectifs stratégiques   |           |                  |                  |
|------|--|-----------|------------------|------------------|
| 2.1  | <b>Renforcement du positionnement de la CRS en tant qu'organisation humanitaire la mieux connue de Suisse ainsi que de l'identité commune en tant que CRS</b>  |           |                  |                  |
| N°   | Mesures stratégiques   | Prio &L/P | Calendrier       | Respon-<br>sable |
| 2.1a | Mise en œuvre et développement continu de la stratégie de marque ombrelle et de l'identité visuelle/institutionnelle   | --        | Tâche permanente | COM/<br>MA       |
| 2.1b | Renforcement de l'image commune en tant que CRS, entre autres dans le cadre des trois champs d'action de la Stratégie 2030   | 1 / P     | 01/21–<br>12/25  | MC               |
| 2.1c | Garantie d'une image uniforme, conformément à la Stratégie 2030 de la CRS, de toutes les organisations de la CRS, avec prise en compte adéquate de la diversité / des spécificités de ces dernières (en particulier mise en avant de leur fonctionnement et de leurs spécificités)   | 1 / P     | 01/21–<br>12/22  | MC               |
| 2.1d | Conduite d'un travail de relations publiques actif et intégré (campagnes nationales, RP, travail auprès des médias, manifestations, événements, etc.; soutien à la 1 <sup>re</sup> activité clé; approche content-first, définition de thématiques, exploitation de synergies; prise en compte des évolutions dans les comportements médias/sociaux des groupes cibles et adaptation en conséquence) | --        | Tâche permanente | MC               |

|            |   |       |             |     |
|------------|---|-------|-------------|-----|
| <b>2.2</b> | <b>Renforcement des activités dans le domaine des affaires publiques au niveau national (plaidoyer et lobbying)</b>   |       |             |     |
| 2.2a       | Développement des activités relevant des affaires publiques (plaidoyer et lobbying, grand axe Stratégie 2030) au niveau national et déploiement d'un travail d'affaires publiques pour le sauvetage bénévole à la CRS | 3 / P | 01/23–12/25 | COM |

|            |   |       |                  |    |
|------------|---|-------|------------------|----|
| <b>2.5</b> | <b>Renforcement de l'engagement à l'échelle mondiale de la Coopération internationale dans le cadre du programme d'activités à l'étranger de la CRS</b>   |       |                  |    |
| 2.5a       | Renforcement de l'engagement à l'échelle mondiale de la Coopération internationale par une représentation au sein du Mouvement international CRCR dans les domaines du marketing, de la communication et de la levée de fonds dans le cadre du programme d'activités à l'étranger de la CRS | 1 / L | Tâche permanente | MC |
| 2.5b       | Participation à des projets à l'échelle mondiale dans les domaines du marketing, de la communication et de la levée de fonds  | 1 / L | Tâche permanente | MC |
| 2.5c       | Renforcement des Sociétés nationales dans les domaines du marketing, de la communication et de la levée de fonds  | 1 / P | 01/21–12/25      | MC |

### 3.3 3<sup>e</sup> activité clé: travail opérationnel du département MC pour la CRS

| N°   | Objectifs stratégiques   |            |                  |             |
|------|--|------------|------------------|-------------|
| 3.1  | <b>Garantie du professionnalisme du travail du département MC en ce qui concerne le marketing, la communication et la levée de fonds à affectation déterminée au service des départements du Siège et des Centres de compétences Bénévolat et Jeunesse</b>   |            |                  |             |
| N°   | Mesures stratégiques   | Prio & L/P | Calendrier       | Responsible |
| 3.1a | Prise en charge des tâches, compétences et responsabilités relevant du marketing, de la communication et de la levée de fonds pour le Siège  | 1 / L      | Tâche permanente | MC          |
| 3.1b | Mise en place et développement de partenariats stratégiques mettant l'accent sur l'exploitation / les échanges de compétences de fond (voir ODD 17)  | 1 / P      | 01/21–12/23      | LFE         |
| 3.1c | Garantie d'une levée de fonds à affectation déterminée performante: développement de la gestion de la relation avec les bailleurs de fonds institutionnels / développement d'une gestion centralisée de la relation avec les parties prenantes du département MC, y c. gestion de la relation et échanges avec les organisations de la CRS | 1 / L      | Tâche permanente | LFE         |

|            |   |       |   |        |
|------------|---|-------|---|--------|
| <b>3.2</b> | <b>Renforcement de la perception par les principales parties prenantes ainsi que positionnement des projets et prestations des organisations de la CRS dans les champs d'action et, en lien avec ce point, intensification de la collaboration avec lesdites organisations</b>  |       |   |        |
| 3.2a       | Développement et planification stratégiques conjoints de grands axes thématiques ainsi que coordination et mise en œuvre des mesures de positionnement correspondantes, y c. clarification du financement obligatoire commun avec accent sur les trois champs d'action conformément à la Stratégie 2030 de la CRS, intensification de la collaboration avec les organisations de la CRS (solliciter des suggestions, obtenir des engagements, etc.) | 2 / P | 01/22–12/25 (démarrage dès que SP, PMO, etc. prêts) | MA/COM |
| 3.2b       | Développement des activités relevant des affaires publiques (plaidoyer et lobbying) pour le système de coopération et le sauvetage bénévole à la CRS  | 2 / P | 01/22–12/25 (démarrage dès que SP, PMO, etc. prêts) | COM    |

### 3.4 4<sup>e</sup> activité clé: prestations de service et de soutien aux organisations de la CRS

| N°         | Objectifs stratégiques   |            |                                      |             |
|------------|--|------------|--------------------------------------|-------------|
| <b>4.1</b> | <b>Offre et développement permanent d'un portefeuille de prestations axé sur les besoins et la demande</b>   |            |                                      |             |
| N°         | Mesures stratégiques   | Prio & L/P | Calendrier                           | Responsible |
| 4.1a       | Examen et développement continu d'un portefeuille de prestations MC orientées sur la demande et de haute qualité, y c. tarification / structures de coûts (décisions: maintien, croissance/développement, abandon et priorisation nécessaires; degré de couverture des coûts) ainsi qu'exploitation des synergies et introduction / renforcement d'un aspect contraignant pour les deux parties (contrats, garantie des investissements) | 3 / L      | 06/21–12/22 (en fonction de SP, PMO) | MC          |

|      |  |       |                 |    |
|------|--|-------|-----------------|----|
| 4.1b | Développement du conseil sur des thématiques MC nouvelles/innovantes (p. ex. outils numériques de marketing, de communication et de levée de fonds, affaires publiques, nouvelles méthodes/connaissances, etc.); garantie de l'accès au savoir-faire du département MC au sein de la CRS | 2 / P | 01/22–<br>12/22 | MC |
| 4.1c | Développement de l'orientation clients et des compétences commerciales au sein de MC au niveau de l'offre, des prestations et de l'infrastructure  | 2 / P | 01/22–<br>12/22 | MC |

|            |  |       |                  |    |
|------------|--|-------|------------------|----|
| <b>4.2</b> | <b>Détermination des groupes de clients et renforcement de l'acquisition de clients en vue de favoriser la réalisation des objectifs de la Stratégie 2030 de la CRS</b>  |       |                  |    |
| 4.2a       | Définition des groupes de clients (exclusivement clients internes à la CRS ou également clients externes; partenaires financiers; CMS, nouvelle base de données, etc.)   | 2 / P | 01/22–<br>12/22  | MC |
| 4.2b       | Acquisition renforcée auprès des organisations de la CRS au niveau des prestations de soutien en vue de favoriser la réalisation des objectifs de la Stratégie 2030 de la CRS (entre autres prestations stratégiquement centrales: levée de fonds, 1 CMS; exploitation des synergies, répartition des coûts, etc.) | 1 / L | Tâche permanente | MC |

Coûts estimés de la mise en œuvre de l'ensemble des mesures prévues par le plan de mesures = env. 9 mio de CHF



## 4 Contribution à la mise en œuvre des objectifs de la Stratégie 2030 de la CRS

La stratégie partielle MC représente une contribution essentielle à la mise en œuvre des objectifs suivants en particulier:

| Objectifs stratégiques de la Stratégie 2030 de la CRS |   | Objectif stratégique SP MC                |
|---|---|---|
| 2.3   | Nous nous engageons de manière accrue auprès de l'opinion publique et des autorités pour les intérêts de nos groupes cibles, donnons une voix à ces derniers et influençons les processus décisionnels politiques correspondants. | N° 2.2                                    |
| 2.4   | Nous travaillons sur la base de données probantes, vérifions régulièrement l'impact et l'utilité de nos offres et les ajustons de manière conséquente.  | Tous les objectifs, en particulier n° 4.1 |
| 3.3   | Nous tenons compte des exigences, des chances et des risques liés à la numérisation au niveau de nos modes de réflexion et de travail, de nos capacités et de nos infrastructures.  | Tous les objectifs, en particulier n° 1.2 |
| 3.4   | Nous façonnons notre organisation, notre infrastructure et nos offres de manière durable.   | Tous les objectifs                        |
| 3.5   | Nous garantissons nos offres par des mesures de financement et des placements durables, innovants et transparents.  | Tous les objectifs                        |
| 3.6   | Nous garantissons, en tant qu'employeur, notre capacité à attirer des spécialistes en offrant des conditions d'engagement et des formes de travail modernes et concurrentielles.  | N° 0.1, 0.2                               |

|     |  |                       |
|-----|--|-----------------------|
| 4.1 | Nous nous positionnons comme un partenaire stratégiquement important de la Confédération, des cantons et des communes et exploitons de façon accrue notre rôle d'auxiliaire des pouvoirs publics au niveau cantonal également.   | N° 2.1, 2.2, 2.3, 3.2 |
| 4.2 | Nous développons notre collaboration avec d'autres Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et avec la FICR, contribuons activement à façonner cette dernière et renforçons les transferts de connaissances entre la Suisse et l'étranger en collaboration avec les organisations de la CRS. | N° 2.5                |
| 4.4 | Nous engageons avec le secteur privé certains partenariats stratégiques dans l'optique d'un partage mutuel des compétences et de la création conjointe d'une plus-value pour nos groupes cibles.   | N° 3.1, 3.2           |
| 5.1 | Nous forgeons une compréhension commune du rôle humanitaire de premier plan assumé par la CRS en Suisse et de la responsabilité qui en résulte.  | N° 2.1, 2.4           |
| 5.2 | Nous renforçons notre image commune en tant que CRS et veillons à ce que nos offres, prestations et activités jouissent d'une meilleure visibilité.  | N° 2.1–2.4, 3.1, 3.2  |
| 5.3 | Nous promovons une culture de confiance, d'estime, d'innovation et d'adaptabilité et ajustons en conséquence notre conception de la conduite et nos structures organisationnelles.   | N° 0.1, 0.2           |
| 5.4 | Nous cultivons l'ancrage local de la CRS ainsi que sa force à l'échelle nationale et créons des formes de collaboration efficaces et efficientes.  | N° 1.1, 2.4, 3.1, 3.2 |
| 5.5 | Nous exploitons de façon ciblée les synergies entre les organisations de la CRS et entre nos champs d'action et renforçons ainsi notre flexibilité et notre capacité d'agir.   | Tous les objectifs    |

## 5 Glossaire/abréviations

| Terme                     | Définition   |
|---------------------------|--|
| AC CR                     | Associations cantonales de la Croix-Rouge  |
| Affaires publiques        | La gestion stratégique de processus décisionnels au carrefour de la politique, de l'économie et de la société. Les affaires publiques recouvrent aussi le lobbying et le plaidoyer (contrairement au lobbying, le plaidoyer revêt aussi une composante thématique).  |
| Bénévolat                 | Le bénévolat est exercé conformément aux Principes fondamentaux de la Croix-Rouge par des personnes qui s'engagent à titre volontaire et désintéressé. L'aspiration à un monde plus solidaire et la volonté de prévenir et d'atténuer la souffrance humaine sont au cœur de leur action. La CRS distingue principalement deux formes de bénévolat, selon qu'il se rapporte à des personnes travaillant régulièrement ou occasionnellement à titre gratuit ou à des personnes investies d'une charge honorifique. |
| Catastrophe               | Une catastrophe est un sinistre ou un accident grave d'origine naturelle ou anthropique, qui survient soudainement et qui est source de dommages, pannes ou dangers d'une telle ampleur que les moyens humains et matériels de la collectivité affectée ne suffisent pas et qu'une aide extérieure est nécessaire.   |
| Champs d'action de la CRS | Recherche, sauvetage et aide en cas de catastrophe; Santé et soutien au quotidien; Intégration et migration (voir Stratégie 2030 de la CRS)  |
| CI                        | Département Coopération internationale du Siège CRS  |

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| CICR                                  | Le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) dirige et coordonne les activités internationales de secours du Mouvement dans le cadre de conflits armés et d'autres situations de violence. Il protège ainsi la vie et la dignité des victimes et prévient la souffrance humaine par la promotion des principes humanitaires universels et du droit international humanitaire. |
| Clientèles et clients                 | Bénéficiaires de prestations rémunérées ainsi qu'entreprises et organisations   |
| Crise                                 | Evolution défavorable d'une situation à l'issue incertaine qui exige des décisions cruciales et une implication particulière de la part des décideurs afin d'amener un changement positif. Une crise est généralement marquée par un caractère d'urgence, un sentiment de menace et/ou d'insécurité ainsi que par un certain flou en termes d'information.                        |
| Croix-Rouge suisse (CRS)              | Ensemble des organisations de la CRS, organes, secrétariats, sièges, membres, bénévoles, personnes investies d'une charge honorifique ainsi que collaboratrices et collaborateurs   |
| Développement des Sociétés nationales | Renforcement global de la pertinence, de la qualité, de la portée et/ou de la durabilité des prestations d'une Société nationale  |
| Diffusion                             | Communication visant à faire connaître les sept Principes fondamentaux de la Croix-Rouge, le droit international humanitaire et les fondements du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ainsi qu'à renforcer notre statut d'auxiliaire des pouvoirs publics (voir définition)   |
| DIH                                   | Droit international humanitaire   |
| Diversité                             | Encouragement de l'égalité des chances et de la participation sociale au sens de la citoyenneté (concertation, cogestion, codécision) avec prise en compte spécifique du sexe, de l'origine, de l'âge et d'autres marqueurs de diversité  |

|                |   |
|----------------|---|
| Durabilité     | Gestion de nos ressources visant à garantir un même niveau de bien-être aux générations actuelles et futures. Terme générique au sens de l'Agenda 2030 de l'ONU, qui distingue trois dimensions de développement durable: la dimension économique, la dimension sociale et la dimension environnementale. |
| FICR           | La Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) est l'organe faîtière du plus vaste réseau humanitaire au monde, composé de 192 Sociétés nationales.   |
| Groupe cible   | Toutes les personnes et communautés que nous souhaitons atteindre à travers nos offres, prestations et activités  |
| Innovation     | Processus permettant de renouveler un domaine, un produit ou une prestation par l'application de nouveaux procédés, l'introduction de nouvelles techniques ou l'adoption de nouvelles idées   |
| Intégration    | Promotion et soutien de l'égalité des chances de toutes les personnes vivant en Suisse en matière d'accès aux biens et processus de la société (travail, logement, formation, santé, réseaux sociaux, information, langue, prestations, politique, etc.)  |
| Jeunesse       | Enfants, adolescents et jeunes adultes de moins de 30 ans   |
| Levée de fonds | Public fundraising: collecte de fonds auprès du grand public avec accent sur les particuliers<br>Levée de fonds institutionnelle: levée de fonds à affectation déterminée via des partenariats avec des entreprises, des fondations, des autorités ou des particuliers fortunés                           |
| Lobbying       | Exercice d'une influence directe ou indirecte sur des processus politiques ou sociaux dans un but précis. Il s'agit le plus souvent de défendre des intérêts via des techniques de communication et l'utilisation de réseaux relationnels.  |

|  |   |
|--|---|
| MC   | Département Marketing et communication du Siège CRS   |
| Numérisation                                       | Passage des valeurs analogiques aux formats numériques, la «transition numérique» désigne les bouleversements durables et toujours plus rapides de la société et de l'économie en lien avec le développement des technologies et des informations numériques.   |
| Objectifs de développement durable / ODD<br>ODD 17 | 17 objectifs de développement durable ont été adoptés en 2015 par l'Assemblée générale des Nations Unies.<br><br>Objectif de développement durable 17: Partenariats pour la réalisation des objectifs – cet ODD promeut des partenariats efficaces entre les gouvernements, le secteur privé et la société civile. Ils doivent être construits sur des principes et des valeurs communes. |
| Organisations de la Croix-Rouge suisse             | Regroupent les 24 associations cantonales de la Croix-Rouge, les quatre organisations de sauvetage de la Croix-Rouge ainsi que les deux institutions de la Croix-Rouge  |
| OS CR  | Organisations de sauvetage de la Croix-Rouge (Société Suisse de Sauvetage, Alliance suisse des samaritains, Société Suisse des Troupes Sanitaires, REDOG)   |
| Plaidoyer  | Intervention auprès des autorités, des milieux politiques et d'autres acteurs compétents en vue de défendre les intérêts de personnes dont la vie, la santé ou la dignité est menacée ou a subi un préjudice  |
| Rôle d'auxiliaire des pouvoirs publics             | Statut singulier qui trouve son expression dans le partenariat particulier et unique qui lie la CRS et la Confédération, les cantons et les communes en vertu du droit international humanitaire, des Statuts du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et de la législation nationale   |

|                        |   |
|------------------------|---|
| Santé                  | Recouvre des aspects physiques, psychiques et sociaux qui s'influencent réciproquement dans un équilibre dynamique entre ressources et contraintes. La santé se concrétise dans l'état objectif et subjectif d'une personne qui lui permet d'assumer de manière autonome le rôle qui est le sien dans l'environnement social.                           |
| SI                     | Département Santé et intégration du Siège CRS   |
| Siège / Siège CRS      | Siège de la Croix-Rouge suisse  |
| Système de coopération | Le système de coopération est essentiellement chargé des prestations communes des associations cantonales de la Croix-Rouge (prestations d'envergure nationale et d'intérêt national). Les organes du système de coopération arrêtent les décisions nécessaires au niveau stratégique et opérationnel, le Siège assurant en outre un soutien technique. |

**Croix-Rouge suisse**

Rainmattstrasse 10

CH-3001 Berne

Tél. 058 400 41 11

[www.redcross.ch](http://www.redcross.ch)

**Croix-Rouge suisse**

