

# DOC 4C

## STRATÉGIE DE L'AMGE

### 2024-2029

Mai 2023



RÊVONS, AGISSONS, MENONS: LE FUTUR NOUS  
APPARTIENT

38e Conférence mondiale de l'AMGE



ASSOCIATION MONDIALE  
DES GUIDES ET DES  
ECLAIREUSES

# Contenu

## Contexte et information complémentaire

Principaux défis à relever dans le cadre de notre stratégie	3
La place de cette stratégie par rapport à Compass 2032	7

## Stratégie globale de l'AMGE 2024 - 2029

Notre raison d'être	10
Nos atouts	11
Notre vision collective du Mouvement	12
Notre stratégie sur six ans	14
Nos principes stratégiques	17
Le budget	19

# Contexte et information complémentaire

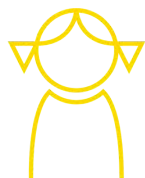


Le projet de stratégie 2026-2029 a été élaboré à la suite d'une vaste consultation avec **les organisations membres (OM)**, le personnel, les jeunes femmes et les bénévoles. Les informations contenues dans cet encadré contextualisent le document en expliquant la situation actuelle et la position de cette stratégie par rapport au **modèle 12-6-3** adopté en 2018.

Nous avons inclus un glossaire tout au long de ce document afin d'expliquer certains mots et termes clés dont il est question ici. Ces termes clés apparaissent en caractères **gras** lorsqu'ils sont utilisés pour la première fois.

## Les principaux défis que nous devons relever grâce à notre stratégie.

1



Les défis auxquels sont confrontées nos organisations membres

2



Viabilité financière de l'AMGE

3



Offre de l'AMGE



**Organisation membre (OM)** : Il s'agit de toutes les organisations de guides et de scouts qui sont membres de l'AMGE dans chacune des cinq Régions.

### Modèle 12-6-3 :

Les éléments essentiels du cycle "12-6-3" sont les suivants :

- **Boussole 2032** : Une vision large et ambitieuse sur 12 ans pour le Mouvement des Guides et des Eclaireuses. L'AMGE et les Organisations membres devraient l'utiliser pour fixer des priorités, identifier ce qui nécessite de l'attention et renforcer nos stratégies.
- Stratégie de l'AMGE : Une stratégie de six ans pour l'Équipe mondiale de l'AMGE, qui identifie les principaux domaines d'action que l'Équipe mondiale, qui comprend les Régions, mettra en œuvre pour soutenir la Boussole 2032 et pour que les Organisations membres et le Mouvement restent unis, prospères et se développent..
- Plan d'action roulant sur trois ans : les activités que l'AMGE mènera aux niveaux mondial et régional pour mettre en œuvre la stratégie de l'AMGE. La stratégie est approuvée lors de la Conférence mondiale, mais c'est le Conseil mondial qui approuve le plan d'action triennal.

# 1. Les défis auxquels sont confrontées nos organisations membres

Le Mouvement sort d'une période extrêmement difficile. La plupart des Organisations membres ont dû arrêter ou restreindre les activités du Guidisme et du Scoutisme féminin à des activités en ligne pendant la pandémie de COVID-19. Après la pandémie, le défi le plus significatif auquel elles sont confrontées est de recruter et de fidéliser les jeunes membres et les bénévoles. Toutes les Régions ont déclaré que cela avait un impact énorme sur leur viabilité financière et leur capacité à fonctionner (mentionné dans les récentes enquêtes sur l'engagement des Organisations membres, et à nouveau lors des Conférences régionales).

Pour que nous soyons un Mouvement pour toutes les filles, au cours des six prochaines années, l'AMGE doit soutenir les OM pour inverser la réduction du nombre d'adhérents et s'assurer que le Guidisme/Scoutisme féminin reste pertinent, passionnant et accessible à toutes les filles et jeunes femmes.

## 2. Viabilité financière de l'AMGE

### Revenu de l'AMGE

Le financement de l'AMGE se compose de revenus **restreints** et non **restreints**. Historiquement, une grande partie de nos revenus non affectés provient des cotisations des membres et des dons généreux des membres de la **Société Olave Baden-Powell (SOB-P)**, des dons individuels, des campagnes et des revenus commerciaux. Depuis la pandémie de COVID-19, le nombre de membres est passé de 10,2 millions en 2020 à 8,2 millions en 2021, ce qui a entraîné une baisse de 20 % de nos revenus non affectés (environ 350 000 livres sterling). En 2021, notre revenu total non affecté était de 2,63 millions de livres sterling, dont 1,30 million de livres sterling provenant des cotisations. En 2016, les cotisations des membres de l'AMGE s'élevaient à 1,73 million de livres sterling. Cela montre que les contributions des membres ont chuté de manière significative au cours des cinq dernières années.



**Revenus non affectés :** Il s'agit de revenus qui peuvent être utilisés par l'organisme caritatif dans la poursuite de son objectif caritatif et qui ne sont pas limités à un certain type de travail ou de projet. L'organisme de bienfaisance, supervisé par son conseil d'administration, peut décider où dépenser ces fonds dans la réalisation de son objectif de bienfaisance. Ces revenus sont utiles pour financer les fonctions essentielles d'une organisation caritative.

**Revenus affectés :** Revenu (argent) qui doit être dépensé pour un usage spécifique (ou restreint), tel que défini par le donateur. Par exemple, une subvention peut être reçue par l'AMGE pour la réalisation d'un projet ou d'un travail spécifique. Légalement, ces fonds ne peuvent être utilisés que pour ce travail spécifique.

**Société Olave Baden-Powell (SOB-P) :** La Société Olave Baden-Powell (SOB-P) est un réseau international de sympathisants de l'AMGE qui apporte une aide financière vitale au Mouvement du Guidisme et du Scoutisme féminin dans le monde entier.

En revanche, entre 2016 et 2021, nous avons plus que doublé nos recettes affectées, grâce à des subventions ainsi qu'à des dons généreux des groupes d'Amis et de la Fondation mondiale des Guides et des Éclaireuses, ce qui nous a permis d'offrir une plus grande variété de programmes éducatifs au Mouvement et de soutenir des initiatives spécifiques.

## Dépenses de l'AMGE

Les stratégies précédentes de l'AMGE (2018-20 et 2021-2023) ont nécessité d'importantes dépenses supplémentaires pour mener à bien les activités et soutenir le Mouvement bien au-delà des revenus provenant des cotisations des membres. Ces dépenses concernent principalement le renforcement des capacités, l'engagement des bénévoles, le soutien aux Organisations membres et aux Régions, la communication et la gouvernance.

En 2021, période de pression sans précédent sur les OM, l'AMGE a écouté et réagi, dépensant plus de 3 millions de livres sterling de fonds non affectés à des activités pour les Organisations membres ; moins de la moitié de ce montant a été financé par les cotisations (1,30 million de livres sterling). Ce **déficit** a été financé par nos efforts de collecte de fonds et en puisant dans nos **réserves**.

## Situation financière de l'AMGE au fil du temps

De 2010 à 2021, l'AMGE a enregistré un déficit annuel moyen de 438 000 £, ce qui représente 5,26 millions de £ sur la période de 12 ans. Chaque année, l'AMGE a compensé ce déficit en puisant dans ses réserves.

Malgré les efforts déployés pour aligner les dépenses sur les recettes (notre refonte de 2019), nous avons continué à puiser dans nos réserves en raison de l'impact de la pandémie de COVID-19, qui a entraîné une perte de recettes au niveau des cotisations des membres :

En 2020, nous avons dépensé 336 000 £ de réserve

En 2021, nous avons dépensé 116 000 £ de réserves.



**Déficit :** Le montant par lequel quelque chose, en particulier de l'argent, est trop petit.

**Réserves :** Les réserves (parfois appelées réserves libres) sont les fonds détenus par l'organisme de bienfaisance, à l'exclusion des actifs immobilisés (par exemple, un bâtiment), qui peuvent être librement utilisés pour soutenir les objectifs de l'organisme de bienfaisance. Un organisme de bienfaisance conserve de l'argent dans ses réserves pour s'assurer qu'il peut poursuivre ses activités en cas d'événement imprévu (par exemple, une chute spectaculaire des revenus).

En 2017, nos réserves s'élevaient à 6,19 millions de livres sterling, y compris la SOB-P le fonds désigné qui a été reclassé dans les réserves libres. À la fin de 2021, nos réserves s'élevaient à 3,28 millions de livres sterling, soit une baisse de 53 % en cinq ans.

### Révision de notre modèle financier

Pour ce qui est de l'avenir, nous prévoyons également un paysage difficile en matière de collecte de fonds en raison des changements mondiaux. L'AMGE a obtenu des subventions d'entreprises, de fondations et de fiducies qui nous ont permis d'accroître nos programmes mondiaux. Cependant, à la suite de la pandémie de COVID-19, de nombreux bailleurs de fonds se demandent où donner de l'argent, et il est de plus en plus difficile d'obtenir des subventions pour des coûts non affectés. Les dons de nos donateurs de longue date, tels que la SOB-P, la Fondation mondiale pour les guides et les éclaireuses, ainsi que les groupes d'amis, augmentent chaque année, mais lentement.

Alors que nous sortons de la pandémie, l'espoir renaît. Le dernier recensement a enregistré une augmentation de 8,2 à 8,8 millions de membres, mais nous savons que cela n'est pas suffisant pour inverser la tendance au déficit que nous avons connue.

Le fait que les dépenses soient toujours supérieures aux recettes signifie que notre modèle financier n'est pas viable et qu'il doit être modifié.

## 3) Faire une bonne offre

Outre ses défis financiers, l'AMGE est confrontée à la difficulté de définir ce qu'est une **offre** correcte et réalisable pour le Mouvement. Nos 152 Organisations membres opèrent à des échelles très différentes, dans des cultures différentes, avec des modèles différents, tels que le Guidisme/Scoutisme féminin en milieu scolaire, le Guidisme/Scoutisme féminin en milieu communautaire, les Organisations nationales scout et guides coéducatives et les OM composées uniquement de filles. Cette diversité est une force du Mouvement, mais pose également un défi pour développer une offre qui soit universellement bénéfique avec les ressources (financières et non financières) dont nous disposons.



**Offre** : L'ensemble des services que nous fournissons au mouvement

**Un modèle de fonctionnement financièrement durable** : Défini par notre façon de travailler, notre taille, notre structure et notre approche en matière de génération de revenus, notre façon de décider des dépenses.

# Où se situe cette stratégie par rapport à Boussole 2032 ?

En 2018, l'AMGE a adopté le modèle 12-6-3. Cela signifie que nous travaillons à la réalisation d'une vision sur 12 ans ("Boussole 2032") par le biais d'une stratégie sur 6 ans, approuvée lors de la Conférence mondiale, et mise en œuvre par le biais d'une série de plans d'action sur 3 ans approuvés par le Conseil mondial.

En 2021, [la Boussole 2032](#) a été approuvée en tant que déclaration de vision à long terme pour le Mouvement des Guides et des Eclaireuses. Elle indique la direction à suivre pour chaque Organisation membre et l'Équipe mondiale de l'AMGE de 2021 à 2032.

La Boussole 2032 comporte deux parties : la première phrase est notre vision pour le monde, la seconde notre vision pour le Mouvement. Elle décrit le Mouvement que nous devons devenir pour pouvoir contribuer pleinement à la création du monde que les filles et les jeunes femmes souhaitent :

**NOTRE VISION EST CELLE D'UN MONDE EGALITAIRE OÙ TOUTES LES FILLES PEUVENT S'EPANOUIR**

**D'ici 2032, nous serons un mouvement dirigé par des filles, où toutes les filles se sentent capables de diriger et de créer ensemble un monde meilleur.**



\*Filles et jeunes femmes - dans le reste de ce document, nous avons abandonné le langage de Compass (où nous utilisons "filles" pour décrire à la fois les filles et les jeunes femmes) pour mentionner explicitement à la fois les filles et les jeunes femmes, reconnaissant que la mention de ces deux groupes est importante pour nos membres. Ce changement est reflété dans l'ensemble du document, à l'exception des déclarations spécifiques de Compass, qui ont déjà été adoptées par le Mouvement. Si notre vision est de créer un monde égalitaire où toutes les filles et les jeunes femmes peuvent s'épanouir, nous reconnaissons l'importance d'inclure tous les genres dans ce travail.

**Mouvement dirigé par des filles :** Un mouvement dirigé par les filles et les jeunes femmes est un mouvement avec, pour et par les filles et les jeunes femmes.

Au sein du Guidisme et du Scoutisme féminin, être dirigé par les filles et les jeunes femmes signifie que les filles et les jeunes femmes dirigent leur expérience. Pour le Mouvement, cela signifie que chaque fille et chaque jeune femme a la possibilité de diriger et de prendre des décisions, et que les filles et les jeunes femmes sont confiantes et équipées pour exercer leur pouvoir aux niveaux local, régional et international.

Le fait d'être dirigé par des filles et des jeunes femmes sera différent pour chaque unité, Organisation membre et Région. A l'AMGE, nous contribuerons à la réalisation d'un Mouvement dirigé par les filles et les jeunes femmes par le biais de notre modèle de leadership, en renforçant les capacités et en partageant les meilleures pratiques en matière de participation significative des jeunes et en incluant la collaboration et le leadership intergénérationnels au sein de notre organisation.



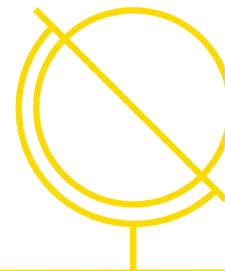
Il a été convenu que la réalisation de la Boussole 2032 est une responsabilité partagée par l'Équipe mondiale de l'AMGE (composée de bénévoles et de membres du personnel travaillant dans les cinq Régions de l'AMGE) et toutes les organisations de guides et d'éclaireuses. Nous alignerons toutes nos stratégies respectives sur la vision collective de la Boussole 2032.

La stratégie 2024-2029 de l'AMGE décrit comment l'Équipe mondiale de l'AMGE contribuera à la réalisation de la Vision de la Boussole 2032 au cours des six prochaines années.

Une fois la stratégie approuvée lors de la 38e Conférence mondiale en 2023, l'AMGE élaborera un plan d'action triennal continu assorti d'indicateurs clés de performance. Ce plan contiendra un plan opérationnel et un budget détaillés de notre offre pour la première année de la stratégie, ainsi que des plans partiels (50% et 25% respectivement) pour la deuxième et la troisième année. Ce plan sera mis à jour chaque année jusqu'à la fin de la période de six ans.

Au bout de trois ans, nous procéderons à un examen à mi-parcours de la stratégie afin de nous assurer qu'elle reste adaptée à son objectif.

# Stratégie globale de l'AMGE 2024 - 2029





## Notre objectif

Le Guidisme et le Scoutisme féminin est le plus grand mouvement bénévole au monde dédié à l'autonomisation des filles et des jeunes femmes. Nous créons des opportunités pour les jeunes d'apprendre par la pratique, de s'amuser et de pratiquer le leadership, afin qu'ils puissent croire en eux-mêmes et en leur pouvoir de rendre leur monde meilleur.

Nos jeunes **membres** à travers les 152 **organisations membres (OMs)** nationales nous ont dit qu'ils voulaient voir un monde égalitaire, mais qu'ils se sentaient incertains quant à leur avenir. L'inégalité des sexes, l'urgence climatique, l'augmentation des problèmes de santé mentale et la montée de la discrimination et de la violence fondées sur le sexe continuent d'avoir un impact négatif sur les filles et les jeunes femmes dans le monde entier. Elles se préoccupent de la durabilité de l'environnement, des inégalités entre les sexes et les races, ainsi que de la paix et de la sécurité. Elles veulent vivre dans un monde qui est juste et qui ne les retient pas à cause de ce qu'elles sont, de ce qu'elles croient ou de l'endroit où elles vivent. Grâce au Guidisme et au Scoutisme féminin, les filles peuvent être elles-mêmes, se sentir en sécurité, incluses, heureuses, connectées, autonomes et confiantes pour apprendre de nouvelles choses et changer leur monde[1].

L'**Équipe mondiale** de l'AMGE est composée de bénévoles et de membres du personnel dévoués qui travaillent dans les cinq Régions de l'AMGE : Région Afrique, Région arabe, Région Asie-Pacifique, Région Europe et Région de l'hémisphère occidental. Nous fournissons des outils, des connexions et une voix mondiale pour que le Mouvement des Guides et des Eclaireuses reste uni, prospère et grandisse.



[1]De l'AMGE 2022 Journée internationale du sondage des filles

**Equipe mondiale** : L'Équipe mondiale de l'AMGE est l'organisation centrale de l'AMGE qui gère les affaires de l'organisation et met en œuvre la stratégie de l'AMGE. Elle comprend l'ensemble du personnel et des bénévoles, de la gouvernance et des opérations, aux niveaux régional et mondial.

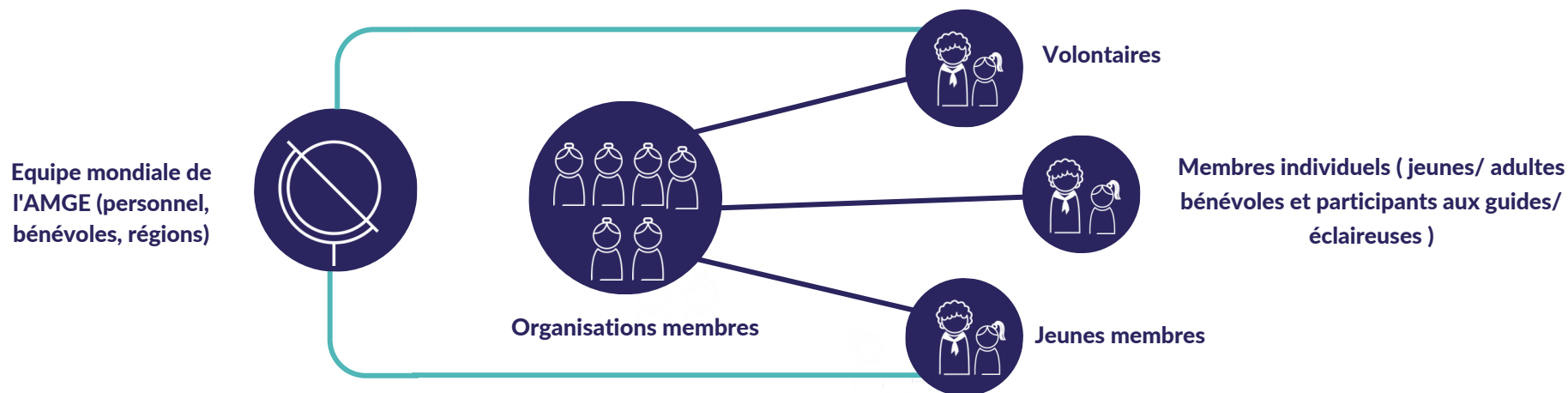
**Membre** : Un jeune participant ou bénévole au sein du Mouvement.

**Objectif** : Pourquoi nous existons et l'impact que nous avons

**Organisation membre (OM)** : Organisation membre - c'est-à-dire toutes les organisations de guides et de scouts qui sont membres de l'AMGE dans chacune des cinq Régions.



Nous y parvenons principalement en mettant en relation et en soutenant nos organisations membres afin de renforcer leurs capacités et de coordonner la gouvernance du Mouvement. En outre, nous proposons à nos membres (**jeunesse et adultes**) des expériences internationales, des possibilités de volontariat mondial et des événements de leadership afin de renforcer leur lien avec le Mouvement mondial. Ces initiatives aident les organisations membres à recruter et à fidéliser leurs membres, et à renforcer les capacités des jeunes femmes et des volontaires.



## Nos points forts

Nos 152 organisations membres nationales sont toutes indépendantes, mais elles sont unies par une histoire et des valeurs communes, ainsi que par la conviction que le Guidisme/Scoutisme féminin offre aux **jeunes** l'espace et les expériences dont elles ont besoin pour développer pleinement leur potentiel.

Les valeurs d'intégrité, de citoyenneté et de spiritualité sous-tendent et définissent notre Mouvement. Notre méthode éducative non formelle unique et notre modèle de leadership fournissent la méthodologie partagée qui permet à nos membres de grandir en confiance et de se développer en tant que responsables. Ensemble, nous avons une portée mondiale de 8,8 millions de membres - nous sommes le plus grand Mouvement pour les filles et les jeunes femmes - hautement reconnaissable par notre trèfle et notre marque.



**Jeunesse/jeunes gens :** Nous utilisons le terme jeunes ou jeunes membres pour désigner les personnes âgées de moins de 30 ans qui font partie de nos membres. Les termes jeunes et jeunes sont utilisés de manière interchangeable.



L'équipe mondiale de l'AMGE fournit au Mouvement un renforcement des capacités et des ressources de haute qualité, en offrant son expertise et ses connaissances en matière d'éducation non formelle et de développement du leadership, qui sont au cœur de l'expérience des guides/éclaireuses et qui nous distinguent des autres organisations.

Le groupe de bénévoles dévouées qui donnent leur temps, leurs compétences et leur formidable énergie pour mener à bien le travail de l'AMGE est une composante vitale de notre modèle - renforçant considérablement notre capacité et notre expertise pour répondre aux besoins du Mouvement.

## Notre vision collective du Mouvement

En 2021, nous avons adopté la Boussole 2032 comme déclaration de vision à long terme pour le Mouvement des Guides et des Eclaireuses. Elle indique la direction à suivre pour chaque Organisation membre et l'Équipe mondiale de l'AMGE de 2021 à 2032.

La Boussole 2032 comporte deux parties : la première phrase est notre vision pour le monde ; la seconde phrase est notre vision pour le Mouvement. Elle décrit le Mouvement que nous devons devenir pour pouvoir contribuer pleinement à la création du monde que les filles souhaitent :



**NOTRE VISION EST CELLE D'UN MONDE EGALITAIRE OÙ  
TOUTES LES FILLES PEUVENT S'EPANOUIR**

**D'ici 2032, nous serons un mouvement dirigé par des filles, où  
toutes les filles se sentent capables de diriger et de créer  
ensemble un monde meilleur.**



Travailler à la réalisation du Compas 2032 est une responsabilité partagée par l'Équipe mondiale de l'AMGE et toutes les organisations de guides et d'éclaireuses. Nous alignerons toutes nos stratégies respectives sur la vision collective du Compas 2032 et explorerons les conversations du Compas pour nous aider à réaliser cette vision.

La stratégie 2024-2029 de l'AMGE décrit comment l'Équipe mondiale contribuera au Boussole 2032 au cours des six prochaines années du voyage.



## **Notre stratégie sur six ans**

**D'ici 2029, l'AMGE sera une organisation durable, dirigée par des filles et des jeunes femmes, qui reliera les Organisations membres pour créer un Mouvement inclusif où toutes les filles et les jeunes femmes se sentent habilitées, en sécurité et confiantes pour changer leur monde.**



**Nous y parviendrons en réalisant trois résultats stratégiques :**

### **Résultat 1 : Un mouvement dirigé par des filles et des jeunes femmes, uni et connecté**

**Cela signifie :**

- Significant participation of girls and young women at all levels of WAGGGS, demonstrating best practice within the Movement.
- Building strong connections across the Movement between Member Organisations, volunteers, and youth members.
- Une gouvernance efficace, inclusive et intergénérationnelle du Mouvement.
- Une marque et une voix commune et visible pour le Mouvement.

### **Résultat 2 : Les Organisations membres sont soutenues pour être prospères, inclusives et pour offrir une expérience du Guidisme et du Scoutisme féminin de haute qualité.**

**Il s'agit de mettre en œuvre des initiatives de manière à ce que:**

- Les Organisations membres ont l'expertise et la capacité d'offrir à leurs membres une expérience de haute qualité du Guidisme et du Scoutisme féminin, dirigée par des filles et des jeunes femmes, en utilisant la méthode éducative non formelle du Guidisme et du Scoutisme féminin.
- Les organisations membres sont en mesure de recruter et de conserver des jeunes et des membres bénévoles.
- Le Guidisme et le Scoutisme féminin sont inclusifs - une expérience à laquelle toute fille ou jeune femme peut accéder.



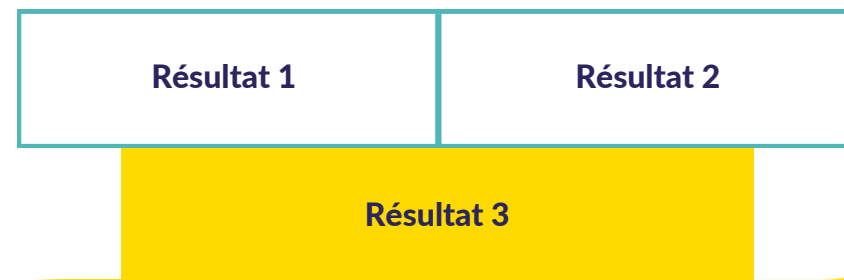
## Résultat 3 : Une l'AMGE durable

Cela signifie que :

L'AMGE dispose d'un modèle opérationnel financièrement durable et à l'épreuve du temps, mis en œuvre par des bénévoles et un personnel compétents et engagés, qui est flexible pour répondre aux besoins et priorités changeants du Mouvement.

Le succès de notre stratégie dépend d'une base organisationnelle solide et durable. Pour nous permettre de réaliser les résultats 1 et 2, **nous devons donner la priorité au résultat 3** afin de garantir que l'AMGE est en position de force sur le plan financier et opérationnel.

Nous mènerons un examen stratégique pour informer des changements à apporter à notre offre et à notre modèle afin d'assurer notre viabilité financière. L'examen portera sur nos flux de revenus (y compris les cotisations des membres et les montants réellement perçus, les recettes commerciales et la collecte de fonds), le modèle opérationnel et ce que nous offrons aux Organisations membres. Nous développerons une offre qui correspond à nos moyens financiers (proportionnellement aux revenus) et qui donne la priorité aux besoins clés des organisations membres. Les domaines d'activité spécifiques pour les résultats 1 et 2 seront donc confirmés dans le plan d'action triennal qui suivra les étapes initiales de ce réexamen, y compris l'enquête auprès des Organisations membres sur l'offre de l'AMGE.



# Nos principes stratégiques

## A. Nous serons dirigés par des filles

Trois principes, liés à nos valeurs organisationnelles, guideront le travail de l'équipe mondiale de l'AMGE au cours des six prochaines années.

Notre vision est façonnée par l'avenir que les filles et les jeunes femmes veulent voir. Nous y parviendrons si les jeunes de notre mouvement qui aspirent à cet avenir sont soutenus pour diriger notre travail dans ce sens et s'ils disposent de l'espace, du pouvoir et des possibilités nécessaires pour orienter le mouvement, du niveau local au niveau mondial.

Le fait d'être dirigé par des filles et des jeunes femmes est essentiel à la fidélisation de nos membres et à notre pertinence. Les filles et les jeunes femmes sont les expertes de leur propre vie : en étant dirigées par des filles et des jeunes femmes, nous reconnaissons leur droit de participer. Cela améliore l'expérience des filles et des jeunes femmes, nos résultats et amplifie les voix et les opinions de nos membres, tant à l'intérieur du Mouvement qu'à l'extérieur.

L'AMGE s'engage pleinement à être dirigée par des filles et des jeunes femmes. Nous examinerons tous les domaines de notre travail, de la gouvernance à l'élaboration de stratégies et à la conception et à la mise en œuvre de programmes, afin d'intégrer des espaces accessibles, inclusifs et sûrs pour la participation significative des filles et des jeunes femmes à tous les niveaux de notre organisation.

Habiliter

Intégrer

## B. Nous créerons un espace pour les grandes conversations.

Nous écouterons, engagerons et renforcerons les filles et les jeunes femmes - en favorisant les possibilités de conversations intergénérationnelles, de collaboration et de leadership dans l'ensemble de l'organisation. Nous démontrerons les meilleures pratiques en matière de participation significative et soutiendrons les organisations membres pour qu'elles renforcent leurs capacités en matière de leadership et de participation.

Courageux

Professionnel



### C. Nous serons flexibles, réalistes et guidés par ce que nous voulons.

Les défis posés par la pandémie de COVID-19, associés à la diversité des besoins de nos organisations membres, ont montré que nous devons être en mesure d'adapter notre travail et notre offre pour relever les défis.

Nous voulons être en mesure de choisir avec souplesse, parmi notre vaste offre, les activités qui répondent aux besoins prioritaires de notre Mouvement à tout moment au cours de la période de six ans. Cette stratégie s'éloigne donc intentionnellement de l'identification d'activités spécifiques et se concentre sur notre objectif et nos résultats généraux, alignés sur la vision de Compass 2032.

Notre approche de ce travail sera basée sur des preuves, en examinant l'impact de notre offre. Nous écouterons, collaborerons et serons dirigés par des filles et des jeunes femmes, ainsi que par nos organisations membres, afin de comprendre ce qui est le plus utile. Nous serons transparents sur ce que nous pouvons et ne pouvons pas faire dans le cadre de nos moyens financiers.



**Résultats attendus:** Réalisations Les activités que nous menons pour atteindre nos résultats et nos objectifs.

# Budget (2024-2026)

Cette stratégie décrit nos objectifs pour les six années à venir. Toutefois, conformément à notre cycle de planification 12-6-3, les projections financières de l'AMGE couvrent une période de trois ans - 2024-2026. Ceci pour deux raisons : le modèle 12-6-3 a été construit autour de plans d'action triennaux glissants, qui mettent en œuvre la stratégie sexennale. Cela permet au Mouvement de se réunir et d'évaluer les progrès accomplis à mi-parcours de la stratégie et d'apporter les changements nécessaires. De plus, en termes financiers, six ans est une période très longue à budgétiser. Comme nous l'avons vu ces dernières années, beaucoup de choses peuvent se produire et changer au cours de cette période.

En 2026, nous reviendrons vers le Mouvement avec une mise à jour de la stratégie et un nouveau budget pour les trois années à venir.

**Tableau 1 : REVENUS ET DÉPENSES**

TOTAL DES CHIFFRES EN £000	2024	2025	2026	TOTAL
Revenus	7,990	8,574	9,208	25,772
Dépenses	(8,390)	(8,574)	(9,208)	(26,172)
<b>Excédent/Déficit</b>	<b>(400)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(400)</b>
<b>Financé par</b>				
Cotisations à l'AMGE	(1,589)	(1,659)	(1,729)	(4,977)
Contribution Européenne (restrictif)	(290)	(290)	(290)	(870)
Autres recettes affectées	(2,750)	(3,028)	(3,352)	(9,131)
Autres revenus non affectés	(3,361)	(3,590)	(3,829)	(10,780)
Réserves non affectées	(400)	0	0	(400)
<b>Total des dépenses</b>	<b>(8,390)</b>	<b>(8,567)</b>	<b>(9,201)</b>	<b>(26,158)</b>



Le revenu budgétisé pour 2024-2026 est basé sur la compréhension actuelle par l'AMGE de ses projections de revenus provenant de trois sources principales :

- les cotisations des membres,
- les revenus des donateurs et,
- les revenus commerciaux (principalement les Centres mondiaux, mais aussi les revenus des marchandises).

Reconnaissant les défis financiers auxquels elle est actuellement confrontée, l'AMGE vise à atteindre la **neutralité budgétaire** d'ici 2025. Le budget prévoit un déficit de 400 000 £. Il s'agit d'une provision pour imprévus - pour nous permettre de réorienter notre offre et de soutenir la réouverture de Notre Cabaña au cas où les réservations n'arriveraient pas aussi rapidement que prévu. Il est prévu que si l'AMGE devait enregistrer un déficit, ce serait très probablement en 2024.

Pour atteindre le troisième résultat de la stratégie, nous devons redéfinir les priorités du travail et des ressources au sein de l'organisation. Il ne s'agit pas d'un changement rapide et le processus s'étendra de la seconde moitié de 2023 au début de 2024. Nous avons budgétisé jusqu'à 200 000 £ de réserves non affectées en 2024 pour soutenir la transition vers un nouveau modèle opérationnel.

L'équipe du personnel travaille actuellement à l'élaboration d'un modèle d'exploitation durable pour Our Cabaña. Our Cabaña s'appuiera dans un premier temps sur les revenus commerciaux et les revenus des donateurs pendant que nous nous dirigeons vers une viabilité basée sur les revenus commerciaux. Nous avons budgétisé jusqu'à 200 000 £ de réserves non affectées en 2024 pour soutenir les coûts de réouverture et les opérations en cours à Notre Cabaña si son pipeline de revenus prend plus de temps à se matérialiser.

L'AMGE prévoit de disposer de £2,21 millions (environ) de réserves non affectées (non auditées au moment de la rédaction et dépendant du paiement intégral des cotisations de 2022 et 2023) au début du triennium 2024-2026. Ce montant sera ramené à 1,73 million de livres sterling à la fin de l'année 2026, ce qui suffirait à couvrir 31 % ou 4 mois de nos dépenses non affectées pour cette année-là. Une fois qu'un modèle de fonctionnement durable aura été établi, le Conseil mondial et le Comité d'audit, des finances et des risques se concentreront sur les efforts visant à reconstituer les réserves non affectées jusqu'au niveau cible - comme indiqué dans la politique des réserves de l'AMGE.



**Budget neutre :** Dans le contexte de l'AMGE, cela signifie que le total des dépenses non affectées est égal au total des recettes non affectées pour l'année. L'AMGE ne prévoit donc ni déficit ni excédent pour cette année.

## REVENUS

**Tableau 2 : Projections de revenus non affectés pour 2024-2026**

Revenus non restreints

Total en £000	2024	2025	2026	TOTAL
Cotisations des membres	1,589	1,659	1,729	4,977
Collecte de fonds	850	914	984	2,748
Centres Mondiaux	2,296	2,461	2,630	7,387
Marchandises	110	110	110	330
Investissements	105	105	105	315
Autres	-	-	-	-
<b>Total des revenus</b>	<b>4,950</b>	<b>5,249</b>	<b>5,558</b>	<b>15,757</b>

### Cotisations des membres

Nous prévoyons un revenu net de 5 millions de livres sterling provenant des cotisations des membres au cours de la période triennale 2024-2026. La projection des recettes des cotisations a été budgétisée en utilisant le modèle de cotisation actualisé proposé aux Organisations membres en avril 2023.

A la fin de l'année 2022, l'AMGE avait reçu un peu moins de 1 million de livres sterling de cotisations sur les 1,47 million de livres sterling dues. En 2023, nous avons facturé 1,47 million de livres de cotisations. Au 29 avril 2023, £410k avaient été perçus et il restait £1,06m à percevoir (la date limite de paiement était fixée au 31 janvier 2023). Notre modèle de fonctionnement et notre offre aux organisations membres dépendent du paiement intégral et ponctuel des cotisations par les organisations membres.

Si la proposition de mise à jour du modèle de cotisation n'est pas approuvée lors de la Conférence mondiale ou si les organisations membres ne paient pas leur cotisation, ces chiffres devront être ajustés en conséquence, de même que nos dépenses et notre offre.



### Tableau 3 : Développement des fonds non affectés

Total en £000	2024	2025	2026	TOTAL
Entreprise et partenariats stratégiques	180	200	220	600
Fiducies et fondations	110	120	135	365
Donateurs individuels et groupes de soutien	560	594	629	1,783
Revenu total	850	914	984	2,748

Nous prévoyons que le total reçu par le biais du développement des fonds non affectés de l'AMGE augmentera au cours du triennat. Pendant la pandémie de COVID-19, les revenus des donateurs non affectés de l'AMGE ont chuté de manière significative car les entreprises, les trusts et les fondations étaient également aux prises avec l'impact du COVID-19 sur leurs portefeuilles, leurs activités et leurs priorités.

L'AMGE a vu un retour progressif à des niveaux de collecte de fonds proches de ceux d'avant la pandémie, et nous disposons d'une solide réserve de nouveaux prospects que nous approchons. Toutes les propositions de subvention soumises incluent une contribution aux frais généraux de l'organisation (généralement autour de 10%, mais ajustée à chaque donateur et à ses exigences si nécessaire).

La plus grande partie de nos revenus non affectés provient des dons généreux de la Société Olave Baden-Powell, des campagnes de financement et des dons individuels. Grâce à ces sources, nous prévoyons de collecter 560 000 £ en 2024, pour atteindre 629 000 £ en 2026.

L'AMGE continuera de développer son pool de donateurs individuels par le biais de campagnes et d'événements, tels que la Journée de la Donation, qui a permis de collecter plus de 130 000 £ par an au cours des deux dernières années. Au cours du triennat, nous développerons l'engagement des donateurs fortunés et notre campagne de legs pour soutenir l'action de l'organisation.



## Investissements

Les investissements de l'AMGE s'élevaient à 4,31 millions de livres sterling au début de l'année 2023. Il s'agit d'une combinaison de 3,31 millions de livres sterling en investissements et de 1 million de livres sterling en dotations. Bien qu'il soit difficile de prévoir les revenus à long terme des investissements, nous prévoyons que ces investissements généreront environ £105k par an.

## Centres mondiaux

L'AMGE prévoit que tous ses Centres mondiaux seront ouverts au cours du triennium. Le tableau ci-dessous présente les projections de recettes et de dépenses pour les Centres mondiaux. Pax Lodge, Notre Chalet, Sangam et Kusafiri disposent d'une solide réserve de réservations pour le Guidisme et le Scoutisme féminin et de réservations 'publiques'. Nous continuerons à suivre leurs progrès afin de nous assurer qu'en tant que groupe, les Centres mondiaux sont, au minimum, neutres en termes de coûts.

**Tableau 4 : Recettes et dépenses des Centres mondiaux**

Total en £000	2024	2025	2026	TOTAL
Revenu total	2,296	2,461	2,630	7,387
Dépenses totales	2,496	2,461	2,461	7,587
Excédent/Déficit	200	-	-	200

Nos chalets, Sangam et Pax Lodge prévoient des augmentations d'année en année, avec un revenu de 1,86 million de livres en 2024, qui passera à 2,09 millions de livres en 2026. Ces revenus sont générés par trois domaines principaux : les réservations, la mise en œuvre de programmes de subventions et les dons.

Kusafiri, en tant que Centre mondial itinérant, fonctionne selon un modèle très différent. Au cours de la période triennale, il s'attend à générer 107 000 £ de revenus, mais ceux-ci sont directement liés à la vente de programmes et d'événements. Le modèle de Kusafiri lui permet de s'étendre et de se contracter en fonction de l'intérêt que suscite son offre.





Nous prévoyons un revenu de 1,35 million de livres sterling pour Out Cabaña au cours de la période triennale. Il s'agit d'estimations préliminaires basées sur la stratégie actuelle de réouverture. Grâce au soutien généreux des donateurs et des groupes d'amis, Notre Cabaña a le potentiel d'obtenir près de 300 000 livres sterling de soutien de la part des donateurs au cours de la prochaine période triennale - la 'promesse de soutien à Notre Cabaña' a mobilisé près de 800 000 livres sterling de la part des donateurs sous forme de fonds immédiats, de promesses de dons futurs et de dotations ou de legs. L'AMGE construira un pipeline de réservations (guides et éclaireuses, programmatiques et publiques) au cours du triennat, ce qui permettra à Notre Cabaña de ne plus dépendre des dons. Le Conseil mondial examinera régulièrement les progrès de Notre Cabaña et ajustera la stratégie au fur et à mesure que nous commencerons à recevoir des réservations et des invités. Si l'ouverture de Notre Cabaña atteint les objectifs de recettes et de dépenses prévus pour 2024, nous ne prévoyons pas de devoir utiliser les réserves non affectées de l'AMGE. Toutefois, si ces objectifs ne sont pas atteints, nous avons budgété jusqu'à 200 000 £ de soutien d'urgence à partir des réserves non affectées de l'AMGE pendant qu'elle s'installe dans son nouveau modèle d'exploitation.

**Tableau 5 : Développement des fonds affectés**

<b>Total en £000</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>TOTAL</b>
Entreprise et partenariats stratégiques	1,620	1,800	1,980	5,400
Fiducies et fondations	990	1,080	1,215	3,285
Donateurs individuels et groupes de soutien	140	148	157	446
<b>Revenu Total</b>	<b>2,750</b>	<b>3,028</b>	<b>3,352</b>	<b>9,131</b>

Au cours de la période triennale, les recettes affectées devraient générer 9,13 millions de livres sterling.

Les entreprises, les fiducies, les fondations et les partenariats institutionnels constituent la principale source de ces recettes affectées. Cela comprend les recettes de nos programmes actuels financés par des donateurs, tels que Girl-led Action on Climate Change, Free Being Me et Surf Smart. D'ici 2025, la majeure partie des revenus restreints de l'AMGE proviendra de nouvelles activités que nous sommes en train de développer.



L'AMGE commence à soumettre des propositions à des donateurs institutionnels plus importants. Ces donateurs offrent la possibilité d'accéder à de nouvelles sources de revenus restreints. Il s'agit là d'opportunités passionnantes pour l'organisation.

L'AMGE gère ses programmes financés sur la base des revenus restreints reçus ; nous n'utilisons pas de fonds non restreints pour subventionner l'activité des programmes restreints. En 2023, l'AMGE travaillera avec le Comité d'audit, des finances et des risques pour mieux articuler son modèle de recouvrement intégral des coûts afin de s'assurer que nous pouvons clairement budgétiser et attribuer aux donateurs tous les coûts associés à l'exécution des programmes financés.

### **Fonds régionaux**

Les régions de l'AMGE collectent des fonds pour offrir un soutien et des opportunités aux OM de leur région. Au cours du triennat, les régions collecteront 972 000 £ de fonds auprès des OM, des groupes d'amis régionaux et des donateurs individuels. Ces contributions de donateurs aident les régions à mettre en œuvre leurs plans d'action régionaux triennaux.

#### Revenus des subventions des Centres mondiaux

Les Centres mondiaux reçoivent environ 200 000 livres sterling par an en revenus restreints pour soutenir leurs opérations courantes et la mise en œuvre des programmes pour les guides et les éclaireuses. Les Centres mondiaux sont soutenus par des donateurs individuels, la Fondation mondiale des Guides et des Éclaireuses Inc. et les groupes d'Amis.



## DÉPENSES

Le principal moteur des dépenses de l'AMGE sera la nouvelle Stratégie mondiale 2024-2029. Après l'approbation de la Stratégie mondiale 2024-2029 par le Mouvement, l'AMGE commencera à élaborer un plan d'action triennal pour 2024-2026.

**Tableau 6 : Dépenses triennales basées sur les tendances historiques**

Total en £000	2024	2025	2026	TOTAL
Outien programmatique et technique	3,242	3,310	3,555	10,107
Gouvernance et engagement des OM	1,372	1,401	1,504	4,277
Centres mondiaux	1,509	1,540	1,654	4,703
Services exécutifs et généraux	1,070	1,092	1,173	3,335
Collecte de fonds	855	873	938	2,665
Déplacements	343	350	376	1,070
<b>Dépenses totales</b>	<b>8,390</b>	<b>8,567</b>	<b>9,201</b>	<b>26,158</b>

Ces chiffres sont basés sur les tendances historiques des dépenses de l'AMGE et sont indicatifs de la manière dont les fonds seront dépensés après le développement du plan d'action pour 2024-2026. Ces chiffres représentent les totaux des fonds non affectés et des fonds affectés.

Le soutien programmatique et technique, le plus important secteur de dépenses (39%), couvre nos prestations aux filles et aux jeunes femmes à travers le Mouvement. Cela comprend nos programmes financés par des subventions, l'éducation non formelle, le guidisme de qualité et le leadership. Nos programmes qui se concentrent sur des questions spécifiques (par exemple le changement climatique, la confiance en soi) sont financés par des subventions. Ces dernières années, nous avons commencé à recevoir des fonds pour soutenir notre travail plus fondamental sur l'éducation non formelle et la qualité du Guidisme et du Scoutisme féminin. Nous nous attendons à ce que cette tendance se poursuive. Nous prévoyons d'augmenter notre offre restreinte de près d'un million de livres sterling au cours de la période triennale, au fur et à mesure que de nouveaux financements et programmes seront mis en place.



La gouvernance et l'engagement du Mouvement couvrent nos activités d'engagement du Mouvement, y compris le renforcement des capacités, la gouvernance (Conseil mondial et Comités régionaux), les événements (y compris la Conférence mondiale) et la gestion des volontaires. À l'exception des frais d'inscription à la Conférence mondiale et aux Conférences régionales, ce domaine d'activité est largement financé par des revenus non affectés.

Les Centres mondiaux représentent environ 18 % de nos coûts et sont financés par des recettes commerciales (réservations, marchandises, etc.), des subventions et des dons individuels. Notre ambition est que les Centres mondiaux soient autosuffisants à la fin de la période triennale. Le plan d'affaires de notre Cabaña, comme indiqué ci-dessus, est en cours d'élaboration et notre objectif est qu'il suive une trajectoire de revenus similaire.

Les services exécutifs et généraux couvrent la direction, les finances, les ressources humaines, les technologies de l'information et les autres coûts de fonctionnement de l'organisation.

La collecte de fonds représente 10 % de nos coûts, qui sont compensés par les frais généraux sur les fonds collectés. Au cours de la période triennale, nous prévoyons que ce coût proportionnel diminuera au fur et à mesure que nous attirerons de nouveaux donateurs en ligne et que nous constituerons une nouvelle réserve de programmes.

Les frais de voyage représentent généralement 4 % des dépenses de l'organisation. La majeure partie de ces coûts est associée à la mise en œuvre de notre programme de subventions.

Les cinq domaines de coûts du tableau 6 ci-dessus comprennent les coûts de personnel de l'AMGE, à la fois les employés et les consultants. En règle générale, nos coûts de personnel représentent 36% de nos coûts totaux.

L'AMGE ne prévoit pas d'investissements substantiels dans les technologies de l'information, le Bureau mondial ou d'autres actifs fixes pour le moment, à l'exception des travaux nécessaires à Notre Cabaña pour s'assurer qu'elle est un environnement sûr, capable d'offrir des expériences passionnantes et gratifiantes aux visiteurs.



# PROCHAINES ÉTAPES

## Conférence mondiale

- Adoption de la Stratégie mondiale 2024-2029
- Consultation et conversation avec les Organisations membres sur le rôle et l'offre de l'AMGE pour informer le développement du plan d'action et le travail à plus long terme sur le Résultat Trois.

## Développement du plan d'action pour 2024-2026

- Le plan d'action contiendra le détail des activités que l'Équipe mondiale de l'AMGE réalisera par rapport aux résultats de notre stratégie. Il sera entièrement élaboré (avec un budget et des indicateurs clés de performance (ICP)) pour la première année, et partiellement développé (50% et 25% respectivement) pour les deuxième et troisième années.
- Le plan d'action sera alimenté par des conversations avec les organisations membres au cours de deux sessions programmées lors de la Conférence mondiale, ce qui nous aidera à apporter les premiers changements à notre offre afin de nous assurer que nous pourrions atteindre les revenus prévus pour 2024.
- Le plan d'action sera développé par l'équipe du personnel de l'AMGE, approuvé par le Conseil mondial et partagé avec les Organisations membres en janvier 2024.
- Les Organisations membres seront tenues informées de nos progrès par rapport aux ICP de la première année par le biais de mises à jour mondiales en ligne.
- Le plan d'action sera mis à jour pour 2025-2027 en novembre 2024.
- Après trois ans, nous procéderons à un examen à mi-parcours de la stratégie afin de nous assurer qu'elle reste adaptée à son objectif, en l'adaptant si nécessaire.

## Réalisation du troisième résultat

- Le travail pour atteindre le résultat trois - une AMGE durable - a déjà commencé et s'achèvera en 2024. Il portera sur nos revenus et nos modèles opérationnels, ainsi que sur notre offre aux Organisations membres.
- Ce travail sera réalisé parallèlement au développement du plan d'action 2024-2026 afin d'en assurer le recoupement.
- Au fur et à mesure que nous travaillerons sur le troisième résultat, nous trouverons les moments opportuns pour partager les progrès accomplis et nous engager avec le Mouvement.



**RÊVONS, AGISSONS, MENONS: LE FUTUR NOUS  
APPARTIENT**



**ASSOCIATION MONDIALE  
DES GUIDES ET DES  
ECLAIREUSES**