

**Canadian Red Cross
Croix-Rouge canadienne**

Prolongation du plan stratégique

2008-2010

**Adoptés par l'Assemblée générale et
l'Assemblée générale annuelle
Les 16 et 17 juin 2007**

Un mot de la présidente et du secrétaire général

Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge est l'organisme humanitaire le plus largement reconnu et respecté dans le monde. Son emblème est un puissant symbole offrant protection en temps de conflit. Mais la Croix-Rouge n'a pas la même signification pour tout le monde. Pour certains, il s'agit d'un symbole d'espoir, alors que pour d'autres, c'est une lueur dans les ténèbres, une épaule sur laquelle on peut s'appuyer ou un ami sur qui on peut compter.

La Croix-Rouge canadienne a pour mission d'améliorer les conditions d'existence des personnes vulnérables en mobilisant le pouvoir de l'humanité au Canada et partout dans le monde. La Croix-Rouge tient compte du monde qui l'entoure et applique les Principes fondamentaux en fonction de la situation actuelle. C'est cette souplesse qui a permis à l'organisation de demeurer présente et pertinente depuis plus d'un siècle.


La planification stratégique est un important processus dynamique qui permet aux membres, aux bénévoles et aux employés de participer activement à la construction de l'avenir de la Croix-Rouge canadienne. Comme un processus de consultation à grande échelle relatif au plan stratégique 2010-2015 débutera dans peu de temps, le Conseil a décidé de prolonger le plan 2008, en attendant que le plan 2010 prenne effet.

Ce processus permet au Conseil d'évaluer les progrès qui ont été accomplis, de déterminer les changements significatifs qui s'opèrent dans l'environnement externe, et d'apporter les changements nécessaires au plan existant. Cette révision a permis de déterminer les activités qui permettront à la Croix-Rouge canadienne de se rapprocher de ses objectifs stratégiques. Elle a également permis aux zones/division, aux régions et aux sections de déterminer elles-mêmes les collectivités qui bénéficieront en priorité de leurs services.

Nous sommes fiers des acquis de la Croix-Rouge et nous sommes également ravis de pouvoir construire son avenir. En misant sur ses compétences fondamentales et en planifiant son futur, la Croix-Rouge sera en mesure d'atteindre son objectif qui consiste à devenir *l'organisme humanitaire de premier plan au sein duquel les gens manifestent bénévolement leur bienveillance envers les personnes dans le besoin.*



La présidente,
Jane McGowan



Le secrétaire général,
Pierre Duplessis

Table des matières

| | |
|--|----------|
| Introduction | 1 |
| Processus d'analyse stratégique | 1 |
| Mission, vision et valeurs | 2 |
| Domaines essentiels ciblés | 3 |
| Objectifs stratégiques et indicateurs de réussite | 4 |
| Mise en œuvre du plan | 7 |
| Annexe A – Aperçu des changements par rapport à la stratégie 2008 | 8 |

Introduction

Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge est l'organisme humanitaire le plus largement reconnu et respecté dans le monde. Son emblème est un puissant symbole offrant protection en temps de conflit. La population associe la Croix-Rouge canadienne au service humanitaire, même si elle ne sait peut-être pas ce que nous faisons exactement. Le public se tourne vers nous en temps de besoin, s'attend à ce que nous intervenions lors de sinistres et croit que la Croix-Rouge joue un rôle important au sein des collectivités canadiennes. Un sondage d'opinion a confirmé que la Croix-Rouge canadienne est l'un des organismes humanitaires les plus appréciés au Canada. Les gens démontrent leur engagement à l'égard de nos objectifs humanitaires en donnant généreusement leur temps et en soutenant financièrement notre travail au Canada et partout dans le monde.

Notre organisme représente bien des choses pour bien des gens, et il en sera ainsi encore longtemps. Nous aidons les gens à différents moments de leur vie, alors qu'ils sont particulièrement vulnérables. Notre raison d'être n'est pas liée à un besoin particulier; nous réagissons plutôt au monde qui nous entoure et nous continuons d'interpréter et d'appliquer nos Principes fondamentaux en fonction de l'environnement actuel. C'est cette capacité d'adaptation, fondée sur un engagement fondamental envers l'humanité, qui a permis à l'institution de demeurer pertinente et vitale depuis plus d'un siècle.

Le processus de planification stratégique nous donne l'occasion de façonner l'image de la Croix-Rouge pour les années à venir. En tant que membre engagé du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, la Croix-Rouge canadienne soutient l'orientation prévue par la Stratégie 2010 et la Stratégie pour le Mouvement, et s'est fondée sur ces documents pour élaborer le présent plan stratégique.

Processus d'analyse stratégique

La planification stratégique est un important processus qui offre au Conseil des gouverneurs et à l'Assemblée générale la possibilité de participer activement à la construction de l'avenir de la Croix-Rouge canadienne. Le dernier processus de planification stratégique a permis d'élaborer le plan 2003-2008. Un nouveau processus de planification débutera d'ici peu et il établira la nouvelle orientation de la Croix-Rouge canadienne pour 2010-2015.

Comme un processus de consultation à grande échelle relatif au plan stratégique 2010-2015 débutera dans peu de temps, le Conseil a décidé de prolonger le plan 2008 en attendant que le plan 2010 prenne effet. Ce processus permet au Conseil d'évaluer les progrès qui ont été accomplis par rapport aux priorités de

2003-2008, de déterminer les changements significatifs qui s'opèrent dans l'environnement externe, et d'apporter les changements nécessaires au plan existant, le cas échéant. Pour ce faire, un Comité de planification stratégique a été formé et se compose d'un sous-groupe du Conseil des gouverneurs. La séance de planification d'avril dernier a rassemblé des membres de deux Zones (qui sont venus représenter certains membres du Conseil qui ne pouvaient être présents) et plusieurs membres de la haute direction.

Le processus a débuté par une analyse environnementale visant à définir les tendances socio-économiques et politiques qui ont des incidences sur la Croix-Rouge et sur les collectivités qu'elle assiste. Puis le Comité a étudié les questions internes et leurs répercussions sur la capacité de la Société à capitaliser sur les possibilités et à réduire les risques. En se fondant sur les conclusions de l'examen de l'état actuel de la Société, le Comité a révisé le plan 2003-2008. Le Comité ne s'est pas intéressé à la mission ni aux domaines essentiels. En revanche, il s'est penché sur les différents éléments des objectifs stratégiques qui pouvaient être ajoutés, supprimés ou révisés au cours des deux prochaines années. En outre, conformément à l'importance accordée à la mesure et à la reddition des comptes, le Comité a défini des indicateurs de réussite de niveau élevé pour chacune des stratégies. Ces indicateurs de réussite sont censés orienter l'élaboration de paramètres et d'objectifs qui seront intégrés au plan opérationnel. Enfin, un échéancier a été prévu pour l'adoption des changements apportés au plan stratégique.

Un autre changement important a été apporté au processus de planification cette année. En effet, le Comité n'a pas indiqué quelles populations chacune des initiatives devait viser, mais en revanche, il a précisé les activités qui permettraient à la Croix-Rouge canadienne de se rapprocher de ses objectifs stratégiques, ce qui permettrait aux zones/division, aux régions et aux sections de déterminer elles-mêmes les collectivités qui bénéficieront en priorité de leurs services. Ces priorités seront définies dans le cadre du processus budgétaire et de planification opérationnelle.

Mission

La Croix-Rouge canadienne vise à:

***améliorer les conditions d'existence des personnes
vulnérables en mobilisant le pouvoir de l'humanité au Canada et partout
dans le monde.***

Vision

La Croix-Rouge canadienne est un organisme humanitaire de premier plan au sein duquel les gens manifestent bénévolement leur bienveillance envers les personnes dans le besoin.

Valeurs

Nos actions et nos décisions se fonderont sur :

- les valeurs humanitaires exprimées dans nos Principes fondamentaux;
- le respect, la dignité et l'entraide à l'intérieur et à l'extérieur de la Croix-Rouge;
- l'intégrité, la responsabilisation, l'efficacité et la transparence.

Domaines essentiels ciblés

La prolongation du plan stratégique établit l'orientation de la Croix-Rouge canadienne pour les deux prochaines années. Les quatre domaines essentiels ciblés nous aident à formuler l'image de la Croix-Rouge. Le concept des domaines essentiels provient de la Stratégie 2010 de la Fédération internationale. Les quatre domaines essentiels ciblés de la Croix-Rouge canadienne sont :

- ***les valeurs humanitaires;***
- ***les sinistres et les conflits;***
- ***la prévention des traumatismes et la santé;***
- ***la capacité organisationnelle.***

Les trois premiers domaines essentiels définissent davantage le travail que nous faisons au Canada et à l'étranger pour améliorer l'existence des personnes vulnérables. Dans ces domaines, la Société accroîtra ses forces et ses compétences internes tout en concentrant ses efforts sur la croissance future. Nous avons défini des objectifs stratégiques pour chaque domaine essentiel afin d'explicitier la différence que nous ferons pour améliorer l'existence des personnes vulnérables grâce à la mobilisation de nos ressources. Toute initiative, locale, nationale ou internationale, devrait répondre aux besoins non satisfaits et contribuer directement aux objectifs stratégiques.

Le domaine essentiel « capacité organisationnelle » veille à ce que nous ayons suffisamment de ressources humaines, financières et matérielles pour remplir efficacement notre mission et mobiliser le pouvoir de l'humanité dans l'accomplissement de notre travail.

Tous les domaines essentiels sont d'une importance égale. Ils définissent collectivement la portée visée des activités de la Croix-Rouge canadienne. On prévoit que toutes les entités mèneront des activités dans chaque domaine essentiel, compte tenu des capacités et des besoins locaux, et qu'un soutien national permettra de réaliser cet objectif.

Objectifs stratégiques et indicateurs de réussite

Les objectifs stratégiques servent à guider et à concentrer les efforts. Ils décrivent l'impact que la Croix-Rouge essaie d'avoir sur les gens et les collectivités ainsi que le changement mesurable qu'elle tente d'apporter. Nous voulons savoir si nos investissements produisent l'impact visé. Nous évaluerons jusqu'à quel point nous réalisons nos objectifs stratégiques à l'aide d'un ensemble de mesures recueillies systématiquement à partir de sources d'information internes et externes. L'activité de mesure, qui sera dirigée à l'échelon national, servira à appuyer la surveillance des tendances à travers le pays. Les résultats de l'activité de mesure seront utilisés dans des cycles de planification annuelle et stratégique. Des indicateurs de réussite pour chacun des objectifs stratégiques ont été définis, cependant, ils ne correspondent pas à l'activité de mesure qui sera menée pour établir le succès de la Croix-Rouge canadienne.

Valeurs humanitaires

Nous protégeons la vie et assurons le respect de l'être humain.

Notre objectif stratégique vise donc à :

1. promouvoir les valeurs humanitaires et le droit international humanitaire.

Pour ce faire, nous devons :

- w plaider la cause des plus vulnérables;
- w accroître la sensibilisation aux valeurs humanitaires et au DIH; accroître le respect des valeurs humanitaires et du DIH;
- w réaffirmer nos Principes fondamentaux.

Pour cet objectif stratégique, les indicateurs de réussite sont les suivants :

- w niveau et portée du plaidoyer;
- w réduction de la discrimination au sein des collectivités que la Croix-Rouge assiste;
- w augmentation de la sensibilisation des groupes vulnérables;
- w augmentation de la sensibilisation des Canadiens aux questions liées au DIH.

Sinistres et conflits

Nous portons secours lorsque des individus et des collectivités ont besoin de soutien.

Notre objectif stratégique vise donc à :

2. être prêts à intervenir et à agir efficacement lors de sinistres et de conflits.

Pour ce faire, nous devons

- w faire en sorte de toujours disposer de suffisamment de ressources humaines et autres;
- w atténuer l'impact des sinistres et des conflits;
- w déterminer avec efficacité l'intervention requise;
- w contribuer au rétablissement.

Pour cet objectif stratégique, les indicateurs de réussite sont les suivants :

- w préparation aux sinistres des individus et des collectivités;
- w réduction de l'impact des sinistres et des conflits.

Prévention des traumatismes et santé

Nous atténuons la souffrance, sauvons des vies et bâtissons des collectivités saines et sûres pour les individus vivant des situations de vulnérabilité.

Notre objectif stratégique vise donc à :

3. accroître la sûreté et la sécurité des personnes à risques.

Pour ce faire, nous devons :

- w prévenir la violence et protéger les populations;
- w réduire les traumatismes et intervenir en cas de traumatismes.

Pour cet objectif stratégique, les indicateurs de réussite sont les suivants :

- w portée du programme;
- w impact;
- w divers partenariats avec les organisations, les collectivités et les centres d'accueil autochtones.

Notre objectif stratégique vise donc à :

4. améliorer l'état de santé.

Pour ce faire, nous devons :

- w permettre aux collectivités de réduire leur vulnérabilité face à la maladie;
- w participer à la préparation des interventions et agir en cas de crise de santé publique;
- w participer à l'amélioration de l'état de santé des Canadiens vulnérables.

Pour cet objectif stratégique, les indicateurs de réussite sont les suivants :

- w portée du programme;
- w accréditation des programmes;
- w réduction du taux de mortalité;
- w amélioration de la qualité de vie.

Capacité organisationnelle

Nous mobilisons suffisamment de soutien et de ressources pour accomplir notre mission humanitaire.

Notre objectif stratégique vise donc à :

5. raffermir la stabilité financière de l'organisation.

Pour ce faire, nous devons :

- w renforcer les capacités pour un financement coordonné;
- w optimiser la contribution des programmes générateurs de revenus;
- w attirer des financements continus en faisant preuve d'une bonne utilisation des financements publics et privés.

Pour cet objectif stratégique, les indicateurs de réussite sont les suivants :

- w réserves opérationnelles;
- w recettes annuelles nettes.

Notre objectif stratégique vise donc à :

6. renforcer les ressources humaines de l'organisation.

Pour ce faire, nous devons :

- w gérer proactivement les bénévoles et employés; investir dans ces personnes car elles sont les piliers de notre organisation;
- w planifier et préparer la relève du leadership.

Pour cet objectif stratégique, les indicateurs de réussite sont les suivants :

- w capacité à attirer les personnes aux compétences requises;
- w capacité à retenir les personnes aux compétences requises;
- w pourcentage de candidats prêts à pourvoir les postes clés;
- w engagement;
- w stratégie d'engagement jeunesse;
- w 20 000 membres d'ici 2010.

Notre objectif stratégique vise donc à :

7. renforcer l'image publique de l'organisation.

Pour ce faire, nous devons :

- w faire mieux connaître l'organisation et renforcer l'image positive de l'organisation;
- w protéger diligemment l'emblème d'un usage abusif.

Pour cet objectif stratégique, les indicateurs de réussite sont les suivants :

- w résultats des sondages sur l'image publique de l'organisation;
- w diminution de l'usage abusif de l'emblème.

Mise en œuvre du plan

Facteurs déterminants

Outre les Principes fondamentaux qui guident toutes les actions de la Croix-Rouge canadienne, les facteurs déterminants énoncés ci-dessous sont apparus au cours de la séance de planification stratégique de cette année, lors la révision et de l'explicitation des objectifs stratégiques. Lors de la mise en œuvre du plan et de l'élaboration de priorités régionales ou par zones/division, la Croix-Rouge canadienne doit garder à l'esprit les facteurs déterminants suivants :

- w respect de la mission;
- w réduction des risques;
- w initiatives principales et partage des connaissances;
- w renforcement de l'image publique.

Les sept Principes fondamentaux de la Croix-Rouge sont : Humanité, Impartialité; Neutralité, Indépendance, Volontariat, Unité et Universalité.

Annexe A – Aperçu des changements par rapport à la stratégie 2008

Le Conseil a décidé que la mission et les domaines essentiels du plan stratégique ne seraient pas modifiés. Les objectifs stratégiques des trois premiers domaines essentiels ne subiront pas de changements majeurs, ils seront simplement mieux définis. Le quatrième domaine essentiel – sur la capacité organisationnelle – sera, quant à lui, le domaine qui connaîtra le plus de changements. Une étude de l’environnement interne a permis de déterminer trois facteurs qui ont le plus de répercussions sur les capacités de la Société : les ressources financières, les ressources humaines et l’image de la Société. En résumé, la Croix-Rouge canadienne se porte bien sur le plan externe (c’est-à-dire au niveau du service à la clientèle), mais au cours de deux prochaines années, il sera nécessaire d’établir et de renforcer ses ressources internes. Le tableau ci-dessous résume les changements apportés au plan stratégique.

| <u>Point</u> | <u>De</u> | <u>À</u> | <u>But</u> |
|--------------------------------|---|---|--|
| Troisième domaine essentiel | Santé et prévention des traumatismes | Prévention des traumatismes et santé | Expliciter la signification du domaine essentiel |
| Premier objectif stratégique | Accroître la sensibilisation aux valeurs humanitaires et au droit international humanitaire (DIH), accroître le respect des valeurs humanitaires et du DIH, promouvoir les valeurs humanitaires et le DIH | Promouvoir les valeurs humanitaires et le droit international humanitaire | Obtenir un objectif mieux défini |
| Troisième objectif stratégique | Lutter contre les traumatismes intentionnels et non intentionnels | Accroître la sûreté et la sécurité des personnes à risques | Expliciter l’objectif |
| Quatrième objectif stratégique | Améliorer l’état de santé et maintenir la dignité | Améliorer l’état de santé | Expliciter l’objectif |
| Cinquième objectif | Raffermer la santé financière de | Raffermer la stabilité financière de | Expliciter l’objectif |

| | | | |
|-------------------------------|--|--|--|
| stratégique | l'organisation | l'organisation | |
| Sixième objectif stratégique | multiplier les possibilités de participation active des bénévoles | Renforcer les ressources humaines de l'organisation | Expliciter l'objectif |
| Septième objectif stratégique | S/O | Renforcer l'image publique de l'organisation | Objectif à définir en fonction des commentaires formulés par le Conseil et des résultats de l'analyse environnementale |
| Priorités nationales | Prédéfinir des priorités nationales pertinentes pour l'ensemble des zones/division | Les priorités spécifiques aux régions/territoires sont présentées et approuvées par le Conseil | Les nouveaux règlements ont été approuvés en 2006 |