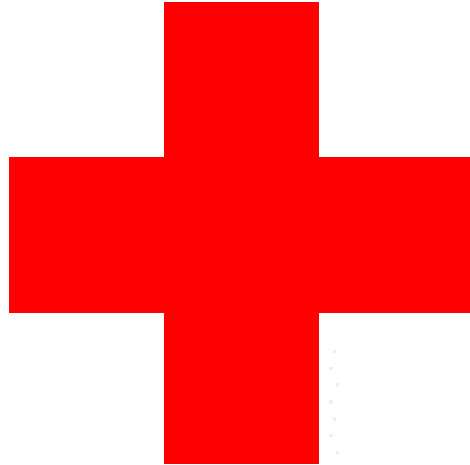


Synthèse du rapport sur la phase I



**Canadian Red Cross
Croix-Rouge canadienne**

Examen et analyse de la stratégie

Mars 2003

Synthèse du rapport sur la phase 1

CONTEXTE

Au cours de sa réunion du 23 septembre 2001, le Conseil des gouverneurs a adopté un modèle de planification en trois phases. Le Conseil a en outre approuvé le mandat et la création d'un Comité de planification stratégique le 9 décembre 2001.

Le Comité de planification stratégique a établi un calendrier et un processus au cours de sa première réunion en février 2002. Il a alors convenu que le calendrier durerait 18 mois. La première assemblée générale de la Société qui doit avoir lieu à l'automne 2003 constitue un jalon clé du processus : les entités de gouvernance de la Société établiront alors la Mission et les Buts de la prochaine période de trois à cinq ans.

Depuis le début de 2002, le Comité de planification stratégique s'est réuni périodiquement par téléconférence ou en personne pour étudier les données reçues et envisager l'analyse des constatations et leurs répercussions.

Le Comité a encouragé les sections, les régions et les zones à y aller de leurs contributions au cours de la phase 1 et à participer aux travaux. On a mis au point un format de consultation et produit des notes à l'intention des animateurs de groupes de discussion et des questions afin de faciliter la collecte de l'information. À la suite des consultations locales, on a reçu des documents de chacune des quatre zones. Le rapport de la Division du Québec reposait sur des consultations réalisées auprès de 52 personnes-ressources clés – 26 bénévoles des conseils zoniers et régionaux et 26 employés. Le document de la Zone de l'Ontario reposait sur les résultats tirés de 171 questionnaires et de 11 groupes de discussion qui devaient réunir les commentaires d'un vaste éventail de bénévoles, d'employés, d'intervenants et de clients. On a en outre intégré les renseignements tirés de la conférence Odyssey de la Zone de l'Ontario qui a réuni 150 délégués pour une discussion sur les orientations stratégiques de la Société. Le rapport de la Zone de l'Ouest regroupait des données réunies par la Zone depuis 2001 dans le contexte de son propre exercice de planification stratégique, ainsi qu'à la suite de séances de discussion organisées au cours de quatre des neuf assemblées annuelles des régions en 2002. De même, la Zone de l'Atlantique a organisé des ateliers ou des groupes de discussion au cours de chaque assemblée annuelle régionale et produit des commentaires collectifs et individuels. En octobre 2002, dans le contexte de l'assemblée générale annuelle de la Société, quelque 75 bénévoles et employés, y compris des membres représentatifs nationaux et des gouverneurs, ont participé à des ateliers dont les résultats, de même que les rapports des zones, ont tous été pris en considération dans la version finale du rapport sur la phase 1.

Une grande partie des renseignements réunis à la suite des consultations locales complètent des données tirées d'ailleurs et se reflètent dans tout le rapport. La section 2.3.1 résume toutefois spécifiquement les commentaires issus de la consultation interne. On ne peut malheureusement présenter tous les points de vue. Le rapport reflète des thèmes communs et constitue le résultat d'un consensus.

La participation des bénévoles et des employés de la Société à tous les échelons de l'organisme illustre les principes des bonnes pratiques de gouvernance (BPG) à l'œuvre. Le temps et les efforts consacrés par tous ceux et celles qui ont participé au processus de planification stratégique et continueront de le faire ont été des plus appréciés et démontrent l'engagement du principal groupe d'intervenants de la Société, qui est constitué de ses bénévoles et de ses employés.

À divers stades du processus, le Comité de planification stratégique s'est penché sur des stratégies et des documents de planification du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, sur notre environnement interne (et en particulier sur la situation des programmes nationaux), sur les résultats d'une analyse contextuelle détaillée, d'un examen des milieux de la philanthropie au Canada, d'entrevues menées auprès d'intervenants multiples, ainsi que sur les résultats de la consultation locale, y compris la contribution que les membres représentatifs nationaux et les gouverneurs ont apportée au cours des ateliers tenus dans le contexte de l'assemblée générale annuelle. L'équipe de direction de la Société a en outre revu à plusieurs occasions les documents réunis.

Ce rapport sur la phase 1 constitue un sommaire et une analyse de l'information réunie. Il présente un tableau de la situation actuelle et contient des renseignements administratifs confidentiels. Il est conçu pour aider les membres du Comité de planification stratégique et du Conseil des gouverneurs à revoir les tendances lourdes et les enjeux découlant d'environnements extérieurs, y compris les menaces et les possibilités, et de mieux comprendre la réalité de la Société, y compris ses forces et ses faiblesses. Chaque section du rapport présente des questions stratégiques sur lesquelles il faudra se pencher à la lumière de ces renseignements et peut aussi proposer des orientations futures à étudier.

MÉTHODOLOGIE

Le Conseil des gouverneurs a encouragé toutes les sections, toutes les entités de prestation de services et tous les comités communautaires, ainsi que les conseils des régions et des zones, à participer à la phase 1 de l'exercice de consultation en organisant des ateliers, des groupes de discussion, ou en recourant à d'autres moyens de mettre à contribution les bénévoles, les employés, ainsi que les clients et les intervenants de la Société.

Modèle en trois phases Examen et analyse de la stratégie → Examen de la Mission et des Buts → Plan stratégique → Plan opérationnel/budget
--

Phase 1 Examen et analyse de la stratégie

Examen organisationnel (programmes, structures, ressources, etc.)

Examen environnemental :

- Le secteur à but non lucratif au Canada et son environnement immédiat
- L'environnement élargi de la Croix-Rouge (p. ex., Stratégie 2010, Stratégie pour le Mouvement, Plan d'action, promesses/engagements, etc.)
- Le macroenvironnement (profil économique et politique, tendances du marché, données démographiques, etc.)

Attentes des intervenants et des clients

Phase 2 Examen de la Mission et des Buts

Examen et formulation d'une Vision, d'une Mission, d'une Philosophie de fonctionnement et de Buts

Phase 3a Plan stratégique

Orientations stratégiques et priorités pour les exercices à venir

Phase 3b Plan opérationnel/budget

Buts et objectifs

Ressources qui appuient la réalisation du plan opérationnel, y compris les ressources financières et les ressources humaines

Calendrier (révisé)

Phase 1 Avril 2002 – prolongée jusqu'en mars 2003

Phase 2 Mars 2003 – juin 2003

Phase 3a Juin 2003 – octobre 2003 (jusqu'à l'assemblée générale)

Phase 3b Novembre 2003 – mars 2004 (reliée au processus budgétaire)

3. RÉSUMÉ

En avril 2002, la Croix-Rouge canadienne a entrepris une consultation approfondie dans le cadre de son Processus de planification stratégique en trois phases. Le rapport de la phase 1 découle d'une analyse et d'un examen étendus qui se sont déroulés à la fois à la Société et à l'extérieur et qui ont mis à contribution nos partenaires, nos clients et d'autres intervenants. L'examen a porté sur le contexte global, sur l'environnement

général du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, ainsi que sur le contexte du Canada. L'exercice visait à brosser un tableau de la réalité courante où la Société offre ses services et s'acquitte de son mandat.

Le rapport vise à aider les membres du Comité de planification stratégique et du Conseil des gouverneurs à revoir les tendances lourdes et les grandes questions, y compris les menaces et les possibilités auxquelles fait face la Croix-Rouge, et à mieux comprendre la situation actuelle de la Société, y compris les forces et les faiblesses de l'organisme. Il soulève des enjeux et des questions stratégiques et c'est sur les réponses qu'elle trouvera à ces questions que la Société s'appuiera pour définir sa mission, énoncer sa vision et arrêter ses buts stratégiques.

L'intérêt et la participation de nos bénévoles et de nos employés à tous les échelons de l'organisme ont démontré clairement les principes des bonnes pratiques de gouvernance (BPG) à l'œuvre. Le temps et les efforts consacrés par tous ceux et celles qui ont participé au processus de planification stratégique et qui continueront de le faire ont été des plus appréciés et mettent en évidence l'engagement de notre groupe d'intervenants le plus important, qui constitue le cœur même de la Croix-Rouge canadienne : nos bénévoles et nos employés dévoués.

Notre environnement

Les limites et la fragilité de la planète qui subit les retombées du réchauffement du climat, de la dégradation de l'environnement et de l'assaut de catastrophes techniques et naturelles complexes, phénomènes à l'origine de défis nouveaux et urgents pour l'humanité, préoccupent de plus en plus. L'augmentation de la population et les tendances de l'urbanisation font grimper le nombre de personnes qui vivent dans des milieux surpeuplés, ce qui impose des pressions aux infrastructures et aux ressources comme les vivres, l'eau et l'énergie.

La pauvreté et le vieillissement des populations exercent, sur les systèmes de soins de santé et de services sociaux, des pressions qui viennent encore alourdir l'arrivée de migrants, de réfugiés et de demandeurs d'asile. Les aspects matériels et aussi le savoir, l'éducation et les droits de la personne confirment l'écart qui se creuse entre riches et pauvres.

La mondialisation a certes des répercussions positives et négatives, mais il est clair qu'elle pose de nouveaux défis à ceux que nous préoccupent le plus, soit les personnes désavantagées et vulnérables. Le nombre des réfugiés et des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays fait monter la migration Sud-Nord. Beaucoup de pays font face à une crise de la santé causée par le VIH/SIDA : c'est vrai particulièrement en Afrique, mais aussi dans le monde entier. La propagation des maladies infectieuses, la réapparition des épidémies et des maladies non transmissibles, ainsi que la menace que pose depuis quelque temps le bioterrorisme feront grimper les taux de mortalité.

Les menaces à la sécurité humaine posées par la prolifération des armes légères, l'existence d'États plus faibles ou non viables et la prolifération des intervenants qui ne sont pas des États instaurent des climats d'insécurité, de violence et de peur. Le droit international humanitaire et les valeurs humanitaires sont de moins en moins compris et de plus en plus difficiles à appliquer. Même si les emblèmes du Mouvement sont très faciles à reconnaître, leur non-respect réduit encore davantage leur pouvoir protecteur et entraînent des abus fréquents dans le domaine public. La tâche des travailleurs des milieux humanitaires devient plus dangereuse. Même si l'on s'intéresse de plus en plus au droit international humanitaire, de plus en plus d'intervenants accaparent un rôle dans la diffusion du DIH. On acquiert de l'expertise en DIH ailleurs qu'à la Croix-Rouge.

Au Canada, la violence, l'intimidation, les mauvais traitements physiques et sexuels sont devenus plus prévalents et la méfiance entre les groupes ethniques, les cultures et les religions, ainsi que les craintes à leur sujet, ont pris de l'ampleur.

Le nombre et la gravité des catastrophes naturelles et d'origine humaine (urgences à la fois soudaines et complexes) exercent sur la Croix-Rouge des pressions de plus en plus lourdes pour qu'elle intervienne à la fois au Canada et sur la scène internationale. Cette tendance devrait se maintenir. L'environnement humanitaire se complique. Le nombre croissant d'organismes humanitaires est une cause de confusion et de concurrence. La couverture des médias déforme souvent les priorités humanitaires. Le public et les gros bailleurs de fonds recherchent la transparence et la responsabilité. L'aide humanitaire se « politise » de plus en plus.

Le public perçoit le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge comme une seule entité humanitaire et cette perception génère de l'appui à la fois moral et financier. Le Mouvement est sans pareil parmi les organismes humanitaires internationaux, car ses composantes ont accès aux besoins des personnes vulnérables à l'intérieur même de leur collectivité à l'échelon local et ont démontré leur capacité d'y répondre. Le Mouvement est par ailleurs un organisme administratif complexe et le manque de cohésion pourrait réduire l'efficacité de l'entité totale. Comme on compte de plus en plus sur les partenariats et les commandites, il devient difficile de garder une identité de force humanitaire, neutre et impartiale, en particulier dans le cas des Sociétés nationales qui s'acquittent de leur rôle d'auxiliaire des forces armées de leur pays.

Les bailleurs de fonds exigent davantage de comptes et, comme dans le cas des bénévoles, s'attendent à la transparence et à l'intégrité. Une concurrence plus vive augmente le nombre de choix. Les tendances indiquent que beaucoup de gros bailleurs de fonds recherchent plus d'information afin d'obliger les organismes de bienfaisance et sans but lucratif à rendre compte de la façon dont ils dépensent l'argent. Par ailleurs, les « gros organismes de bienfaisance » ne sont plus aussi attrayants qu'auparavant pour les bailleurs de fonds et les partenaires.

Au Canada, la Croix-Rouge canadienne est au nombre des organismes humanitaires (sans but lucratif et fondés sur le bénévolat) les plus importants et les plus éminents. La concurrence est toutefois vive et la Société doit être visible et offrir des possibilités significatives et satisfaisantes à ses bénévoles, ses bailleurs de fonds et ses partenaires.

Face à la montée des coûts des soins de santé au Canada et aux préoccupations croissantes que soulève la santé dans le monde, la Croix-Rouge canadienne a un défi énorme à relever. Les diverses stratégies du Mouvement considèrent la santé communautaire comme une priorité, position que les bailleurs de fonds appuient tant au Canada que sur la scène internationale. Vu le vieillissement de la population, les soins à domicile deviennent une priorité et attirent davantage d'attention des gouvernements provinciaux et fédéral. On prévoit des changements dans le système de santé du Canada, mais on n'en connaît pas les répercussions sur la privatisation, les partenariats et le financement. Certaines populations marginalisées comme les réfugiés et les demandeurs d'asile, sans oublier les collectivités autochtones, ont en outre un accès limité aux soins de santé en général.

Dans le secteur philanthropique du Canada, les principaux bailleurs de fonds semblent donner plus, alors que les bénévoles donnent moins. Les attentes plus élevées des bailleurs de fonds et des bénévoles poussent les organismes sans but lucratif et de bienfaisance à modifier leurs méthodes traditionnelles de financement et de recrutement/maintien des effectifs. La diversité ethnique du Canada n'est pas représentée et deux générations plus jeunes et nombreuses sont sous-représentées dans la culture du leadership et l'orientation du secteur bénévole, soit les Canadiens d'origine étrangère et les Autochtones.

Il est en général juste de dire que les organismes de bienfaisance sont sous les feux des projecteurs, même si le public les juge dignes de confiance et comprend les besoins des gens mieux que le gouvernement. Il ne faut toutefois pas le tenir pour acquis.

Le capital humain rémunéré est une ressource de plus en plus rare à mesure que les membres de la génération de l'explosion démographique prennent leur retraite et que le bassin de la population active diminue. Une fois que les salaires sont concurrentiels, les employeurs doivent trouver des moyens innovateurs d'améliorer la vie professionnelle de leurs employés afin d'édifier des cultures qui appuient l'engagement à long terme envers leur organisation.

Les organismes de bienfaisance prennent du retard dans l'utilisation de la technologie. Beaucoup d'organismes ne profitent pas de la création ou du transfert du savoir, ou n'y contribuent pas.

Au cours des prochains mois, la Croix-Rouge canadienne a l'intention de réfléchir à ces constatations. La Société devrait-elle participer et contribuer aux programmes stratégiques afin d'assurer que la mondialisation prend la bonne direction et appuie les efforts déployés pour refermer les « écarts », comme dans le cas de la pauvreté et de l'analphabétisme? Le cas échéant, comment? Qui sont les personnes « vulnérables »? Les segments marginalisés de la population? Où faut-il aborder des thèmes comme la violence, les mauvais traitements et les traumatismes, surtout dans les collectivités autochtones? Et les régions rurales et éloignées : répond-on suffisamment à leurs besoins? La Société reflète-t-elle fidèlement l'évolution de la démographie du Canada par ses bénévoles, ses employés et

ses bénéficiaires? La liste comporte d'autres enjeux comme la responsabilisation des bénévoles, la mobilisation de la population et la représentation. La création de compétences « locales » et le renforcement de la société civile sur la scène internationale constituent de grands défis dans nos efforts internationaux. Comment la Société peut-elle trouver la synergie entre ses priorités nationales et internationales? La promotion de la compréhension mutuelle, de la coopération et de la non-violence en périodes tant de paix que de conflit, qui met l'accent sur les principes fondamentaux, les valeurs humanitaires et le droit international humanitaire, doit-elle devenir un domaine où il faudrait envisager la croissance?

Un examen de l'organisme : nos forces et nos faiblesses

Le **Programme international** (PI) offre à la population canadienne et au gouvernement un moyen d'appuyer le travail du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Le PI offre, à l'étranger et au Canada, un vaste éventail de services comme l'éducation du public axée sur les valeurs humanitaires et les enjeux liés à la guerre, le Rétablissement des liens familiaux (auparavant Recherches), le droit international humanitaire (DIH), la gestion de projet et des services de soutien comme ceux des délégués internationaux, actuellement déployés dans plus de 38 pays.

La valeur totale en dollars du Programme international varie d'une année à l'autre en fonction de l'appui public et elle suit directement les tendances ou les incidences de l'environnement. L'Agence canadienne de développement international (ACDI), le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), ainsi que les tendances et les préoccupations générales de la Société, ont aussi de l'influence sur nos activités internationales.

Le Programme international a connu un certain succès en concentrant les efforts sur des enjeux liés aux conflits, en créant un portefeuille d'interventions efficaces en santé dans des collectivités pauvres de plusieurs pays et en mettant sur pied une équipe de gestion de projet compétente. Le programme doit toutefois établir des systèmes plus robustes de gestion de projet afin d'aider à assurer que la Croix-Rouge reçoit du public et de l'ACDI un juste pourcentage de la « part du marché » international du public et de l'ACDI.

Au cours de la dernière décennie, par l'entremise de ses **Services aux sinistrés**, la Société a fourni du secours et de l'aide au rétablissement dont avaient grand besoin des victimes de catastrophes d'envergure et de sinistres plus circonscrits. La Société a rehaussé sa crédibilité (à la fois devant le public et à tous les paliers de gouvernement) comme organisme d'intervention d'urgence, même si ces interventions sont limitées dans certaines régions de l'Ouest et dans le Grand-Nord. Pour la grande majorité des Canadiens, nous sommes l'organisme de choix auquel accorder du financement en cas de catastrophe nationale.

Les Services aux sinistrés ont conclu, avec plusieurs ministères, neuf provinces et plus de 500 municipalités, des ententes afin d'appuyer des activités de gestion d'interventions en cas d'urgence. Certaines de ces ententes sont de portée limitée et beaucoup ne fournissent pas les ressources nécessaires pour appuyer les opérations ou créer des compétences. La Société a normalisé la gestion des catastrophes et les services qu'elle offre en la matière, accru son efficacité et instauré des pratiques exemplaires d'un bout à l'autre du Canada. Elle a noué de solides liens avec de nombreuses entreprises partenaires. Elle forme quelque 7 000 bénévoles par année. Pour continuer d'évoluer (en adoptant de nouvelles façons de communiquer et de former des bénévoles dans des endroits éloignés par l'éducation à distance), il faut toutefois d'importantes ressources humaines et financières.

La Société a mis sur pied un programme national de préparation personnelle aux urgences pour les élèves et même si elle pourrait, à long terme, instaurer au Canada une culture de préparation aux catastrophes, elle a besoin de soutien supplémentaire des gouvernements provinciaux et des commissions ou conseils scolaires locaux ou pour appuyer l'évolution continue et la réalisation.

Plusieurs autres organismes de secours humanitaire ont amélioré leur capacité de secours au Canada et pourraient jouer un rôle important à la fois dans le financement en cas de catastrophe et dans les services en la matière. Il y a tout lieu de croire qu'à cause de la complexité et du nombre croissant des catastrophes, on fera appel plus souvent à la Croix-Rouge au Canada et à l'étranger.

La Croix-Rouge canadienne est un chef de file des milieux du **Secourisme**, où elle offre plus de 20 programmes de formation pour tous les âges et toutes les habiletés. Les méthodes de prestation ont conjugué les fournisseurs autorisés et la prestation directe. Depuis la mise en œuvre du Programme des fournisseurs autorisés, les statistiques sur la prestation du programme ont pris de l'ampleur et démontrent qu'il s'agit d'un moyen plus rentable de desservir un plus grand nombre de collectivités. Les statistiques sur la formation ont plus que doublé en 12 ans, mais la Société n'occupe encore que 23 % environ du marché de la formation en secourisme et en RCR. La concurrence prend de l'ampleur sur le marché du secourisme au travail, où le nombre de fournisseurs reconnus a doublé en deux ans. Dans deux provinces, la loi exclut la Société du marché. Il faut pousser la recherche sur les avantages et l'efficacité de la formation en secourisme – et en particulier dans les nouveaux domaines comme l'accès pour tous à la défibrillation et la formation en défibrillation automatique externe (DAE) – et sur la complémentarité possible entre le Programme de secourisme et les mesures de prévention des traumatismes.

La Croix-Rouge canadienne est aussi un chef de file de l'éducation en sécurité aquatique. Depuis 1946, les **Services de sécurité aquatique** ont appris à plus de 20 millions de Canadiens à nager et à prévenir les traumatismes en milieu aquatique. Les statistiques sur les noyades sont à la baisse depuis que la Société a lancé son Programme de sécurité aquatique. Plusieurs tendances ont eu un effet sur la sécurité aquatique et continueront d'en avoir. Comme des pressions s'exercent sur les municipalités pour qu'elles affichent de meilleurs bilans, elles ont besoin de programmes moins coûteux. Pour la même raison, les écoles n'ont plus les moyens d'offrir des programmes dont le rendement est mince.

Ces pressions sont à l'origine de la concurrence que livrent des programmes plus simples à mettre en œuvre, fondés sur les habiletés et moins coûteux. Le Programme « Embarquez » offre une occasion sans pareille d'obtenir une carte de conducteur d'embarcation de plaisance. On prévoit que le marché prendra de l'importance et que de 5 à 6 millions de plaisanciers auront besoin d'une carte au cours des six prochaines années.

Le **programme ÉduRespect** réagit aux mauvais traitements infligés aux enfants et aux adolescents par des programmes d'éducation préventive qui s'adressent aux enfants, aux adolescents et aux adultes. L'efficacité de l'éducation préventive est bien documentée et le programme ÉduRespect a pris de l'expansion depuis 1984. En 2001-2002, le programme a joint quelque 120 000 adolescents et 30 000 adultes dans huit provinces et les trois territoires : on l'offre actuellement dans plus de 200 collectivités. Le Québec et la Nouvelle-Écosse en sont au début de la planification. Des organismes nationaux et locaux ont établi des partenariats avec le programme ÉduRespect pour créer du matériel, participer à des programmes de formation, donner des exposés et des ateliers et subventionner des initiatives. Les défis à relever consistent notamment à avoir suffisamment de ressources pour répondre à la demande de services, ce qui comprend l'investissement initial nécessaire pour lancer le programme afin de pouvoir générer des recettes continues. La perception, interne et externe, selon laquelle nous faisons double emploi avec d'autres programmes locaux ou leur faisons concurrence constitue un autre défi à relever. Cette perception est dissipée pendant l'évaluation des besoins de la collectivité et la sélection des éléments à présenter à des auditoires en particulier. La Croix-Rouge canadienne a le seul programme national de prévention de la violence au monde et elle a reçu des demandes d'appui à la fois de la Fédération et d'autres Sociétés nationales. Le programme présente dans ce contexte de très fortes possibilités d'expansion rapide qui lui permettront d'atteindre la durabilité financière.

Le programme des **Services de santé communautaire (SSC)** (soutien à la personne dans la Zone de l'Ontario) est le plus important des services communautaires de la province et compte un effectif de plus de 3 300 personnes visiteuses. Le programme représente d'importants risques financiers, exige énormément de temps de gestion et sa marge bénéficiaire est très mince.

Les contrats conclus avec les autorités provinciales sont très rigides et ne permettent aucun compromis. C'est pourquoi les fournisseurs ont peu de chance de se démarquer et de montrer qu'ils n'ont pas leur pareil dans la prestation de services. Les obligations budgétaires ont forcé les SSC à concentrer leurs efforts sur la prestation efficace de services de soutien. Pour beaucoup de fournisseurs, toutefois, la survie à long terme peut être impossible parce que les économies d'échelle sont impossibles. Il faut deux millions d'heures de service pour éponger les frais généraux. On s'attend à ce que beaucoup de fournisseurs ne puissent poursuivre leurs activités dans le contexte actuel. C'est pourquoi les SSC et d'autres fournisseurs à gros volume qui ont appliqué des stratégies de rentabilité peuvent être en mesure d'augmenter leur part de marché.

Le programme Partenaires à domicile de la Zone de l'Atlantique engloutit plus de 85 % du budget total et sa rentabilité estimative est faible, même si elle est meilleure qu'en Ontario. Il s'agit d'un programme entièrement intégré qui offre un éventail complet de soins par l'entremise d'un Centre d'appels permanent.

Outre les programmes nationaux, les bénévoles et les employés de la Croix-Rouge répondent aux besoins des collectivités en offrant sur la scène locale des centaines d'**Initiatives communautaires** afin d'améliorer l'état de santé des collectivités. Les initiatives communautaires sont conçues et personnalisées en fonction des besoins de chaque collectivité et groupe d'intérêt. Il s'agit de mesures à la fois de prévention et d'intervention, et même si elles varient d'une région à l'autre, elles reposent sur le même but fondamental, qui est d'aider les personnes vulnérables.

De nombreuses initiatives communautaires de la Croix-Rouge d'un bout à l'autre du Canada attirent et gardent l'intérêt actif d'un effectif bénévole dévoué. La plupart de ces initiatives sont tributaires du financement local. Lorsque ce mode de financement est impossible, les fonds proviennent parfois de subventions de fondations ou de gouvernements. Dans ce dernier cas, la durabilité n'existe pas et l'on crée souvent des besoins auxquels on ne répond pas lorsque le financement se tarit. Sauf si elles s'autofinancent tant à court terme qu'à long terme, ces initiatives risquent énormément de diluer les ressources existantes, ce qui nuit aux priorités nationales ou crée une dépendance non financée qui est tributaire des opérations ou des frais généraux. À certains endroits, Centraide garantit du financement à des programmes qui risquent l'échec si les priorités de Centraide changent. D'autres initiatives sont financées par des contrats gouvernementaux obtenus à la suite de concours. Elles sont aussi en danger si le contrat est résilié ou s'il n'est pas renouvelé. Il y a souvent d'autres risques associés aux services fournis à contrat, comme les services ambulanciers. Même s'ils ne sont pas généralisés, les groupes de jeunes constituent des initiatives communautaires florissantes à certains endroits. Il faut toutefois se demander dans quelle mesure nous sommes trop dispersés et si ces programmes sont fiables financièrement.

Financement : Les recettes tirées d'activités de financement ont augmenté depuis quelques années pendant que celles qui proviennent de Centraide diminuaient. Seulement 3 % des organismes de bienfaisance reçoivent plus de 5 millions de dollars sous forme de dons et la Croix-Rouge canadienne est du nombre. Ce groupe compte 42 % d'établissements d'enseignement et d'hôpitaux. La Croix-Rouge canadienne est considérée comme l'organisme responsable du financement en cas de catastrophe nationale et internationale et le public a répondu à ses appels en faisant don d'environ 100 millions de dollars en cinq ans. La Société reçoit l'aide de quelque 250 000 donateurs qui ont recours aux envois directs, même si trop peu d'entre eux versent un don mensuel. Il a toujours été risqué de compter sur les jeux de hasard. C'est toujours le cas. Les legs produisent quelques recettes, mais les zones n'ont pas toutes fait de ce marché une cible stratégique.

La Société a des défis à relever pour produire des rapports sur ses activités financières d'une façon uniforme ainsi que pour comparer ses pratiques. Il demeure prioritaire de mieux connaître nos donateurs.

Ressources : La situation financière actuelle de la Société est fragile et le défi s'est alourdi au cours de l'exercice 2002-2003. La majeure partie du financement consacré aux opérations provient de la rémunération des services des programmes Soins à domicile, Secourisme et Sécurité aquatique. Ces activités produisent 63 % du budget de fonctionnement. Le reste du financement provient à parts égales des capacités internes de financement, ainsi que de Centraide et d'autres sources. La majeure partie des dépenses engagées par la Société servent aux ressources humaines et bénévoles nécessaires pour fournir à la fois des services et de l'appui. Les fonds reçus du gouvernement et d'autres sources pour les programmes internationaux seront dépensés à mesure que l'on recevra l'argent ou que l'on conclura des ententes contractuelles. La perte de ces réserves a fragilisé encore davantage la Société qui dispose d'un très mince coussin pour financer ses pertes de fonctionnement.

La Société compte quelque 1 200 à 1 400 employés, outre les aides familiales, et quelque 63 500 bénévoles. Il faut moderniser la production de rapports sur le nombre de bénévoles au moyen de systèmes de TI, ce qui est en train de se faire. La Société est en train de normaliser la gestion de ses ressources humaines à l'échelle nationale. Le grand défi consiste toutefois à réagir à un marché du travail en contraction.

Systèmes d'information et technologie : La Société a essayé de rationaliser sa structure de gestion, de mettre au point des systèmes d'information et de les implanter dans toute la Société dans les secteurs des finances, des bailleurs de fonds et des ressources bénévoles. L'information servant aux processus administratifs et décisionnels n'est cependant pas encore assez efficace et uniforme à cause d'incohérences et des progrès à réaliser sur le plan de la normalisation. La Société est en train de mettre en œuvre un système national de gestion du financement et des ressources bénévoles afin d'offrir des outils de recrutement, de financement et de collecte de données. Le système n'est toutefois pas entièrement opérationnel dans toutes les régions. La Société a un site Web détaillé qu'elle est en train d'adapter à l'information et aux contributions locales. Elle a aussi mis en œuvre plusieurs autres projets afin d'offrir des systèmes uniformes pour des programmes nationaux, y compris la formation fondée sur la technologie Internet qui donne accès aux endroits éloignés.

Gestion : La Société a mis en œuvre une structure de gestion simplifiée et a éliminé certaines redondances. Il s'agit toutefois, encore là, d'une structure complexe et à strates multiples où les rapports hiérarchiques sont parfois flous. Les difficultés financières à répétition obligent la direction à continuer d'étudier et de mettre en œuvre des mesures administratives de réduction des coûts lorsqu'il s'agit de déterminer comment, où et par qui les services sont gérés. Afin d'assurer l'adéquation des dépenses et des recettes de l'organisme, il faut regrouper encore davantage les services d'administration et de soutien. Il faut améliorer encore davantage la reddition de comptes. La Société a réalisé des progrès vers la normalisation des méthodes de gestion et la fusion des processus. Elle continue d'en faire.

Gouvernance : Il y a quelques enjeux en instance que l'on n'aborde pas dans le processus d'examen de la gouvernance et de révision des statuts, soit le statut de membre et l'organisation et les paramètres de l'assemblée générale. À mesure que l'on implante les BPG dans toute la Société, on continuera de croire qu'elles constituent une démarche descendante. La structure hiérarchique et les relations entre les différents conseils semblent manquer de clarté et le mode de fonctionnement est peu commode. De même, il s'est posé des questions d'interprétation et d'application pratique. Même si les BPG représentent le meilleur choix pour le moment, elles ne sont pas faciles à mettre en œuvre et il faudra peut-être quelques années pour obtenir les résultats escomptés.

Les Services aux sinistrés sont-ils vraiment le programme prioritaire de la Croix-Rouge canadienne? Dans ce cas, et compte tenu du vaste éventail des services et des activités de la Société, comment celle-ci peut-elle demeurer concentrée sur sa priorité? Des enjeux comme l'équilibre approprié entre les soins de santé et les autres services plus traditionnels de la Société sont à l'étude. Quel devrait être le lien entre les programmes tant nationaux qu'internationaux? Les programmes de Secourisme, de Sécurité aquatique, d'ÉduRespect et des Services de santé communautaire s'inscrivent-ils dans le contexte de notre mission et de notre rôle? Faudrait-il les fusionner ou les regrouper dans un secteur d'activité générique de « Prévention des traumatismes », par exemple? Y a-t-il des possibilités d'occuper un créneau compte tenu du vieillissement de la population? Y a-t-il des possibilités d'offrir des services à d'autres fournisseurs et de constituer des alliances stratégiques? Sur la scène internationale, la Société peut-elle édifier sa capacité d'effectuer davantage de travail bilatéral, ou devrait-elle le faire? Comment la Société peut-elle assurer qu'elle a accès à sa part du financement national et international des secteurs privé et public? Au Canada, comment rendre les initiatives communautaires autosuffisantes et les sensibiliser davantage aux groupes vulnérables à l'échelon communautaire? Quel rôle les adolescents peuvent-ils jouer dans ces initiatives? La Société a-t-elle la structure et le processus administratif appropriés pour un organisme bénévole? Comment la Société peut-elle mieux utiliser et exploiter ses bénévoles? Comment la Société devrait-elle renforcer son infrastructure de financement et corriger la situation de ses réserves? Quelles mesures la Société peut-elle prendre pour utiliser la technologie comme moyen d'améliorer le rendement de l'organisme, de réaliser des efficiences et d'assurer qu'elle est redditionnelle et transparente? Notre modèle de gouvernance est-il trop lourd et permet-il aux sections et aux régions de participer à fond – ou y a-t-il trop de strates de gouvernance? La Société a-t-elle un conseil des gouverneurs et des conseils de la bonne taille dotés des bonnes personnes?

Opinions et attentes de nos intervenants

Nos **bénévoles et nos employés** ont insisté sur l'importance de maximiser le « pouvoir de l'humanité » en créant et maintenant un solide bassin de bénévoles par une saine gestion des ressources bénévoles. Les adolescents et les personnes âgées constituent des groupes

que l'on pourrait mieux exploiter, car on reconnaît que face au recul du bénévolat en général, on s'arrache de plus en plus les bénévoles.

On pense que nos bénévoles n'atteignent pas leur plein potentiel et qu'ils peuvent se buter à la résistance ou à l'hésitation à certains endroits. Il y a encore des défis à relever pour définir les possibilités qui s'offrent aux bénévoles et celles de les recruter, de les former, de les évaluer et de les reconnaître.

Le vieillissement de la population canadienne et ses répercussions sur les soins de santé et les enjeux liés à la dignité humaine (violence, accès aux services, pauvreté, représentation, etc.) importent pour nos bénévoles et nos employés. Le « dilemme du délestage » et les compressions au niveau des soins de santé, de l'éducation et des services sociaux – il y a moins d'argent pour répondre aux besoins croissants des personnes vulnérables – sont une cause de préoccupation.

On considère la promotion des valeurs humanitaires comme un élément important à intégrer à tous les services de la Croix-Rouge et que le leadership stratégique doit viser à influencer le comportement à l'échelon communautaire.

Des bénévoles et des employés ont signalé que certains de nos intervenants croient que l'organisme est excessivement bureaucratique, que son infrastructure et ses frais généraux sont lourds et qu'à cause de son orientation vers les programmes « nationaux », il est difficile de rationaliser le financement affecté aux services directs à la clientèle. Ce facteur décourage ou bloque aussi les initiatives communautaires visant à répondre à des aspects vulnérables et locaux. Des bénévoles ont l'impression que la gouvernance à l'échelon communautaire a toujours des lacunes, ce qui a des répercussions sur l'influence et l'image sur la scène locale.

On reconnaît en général que les ressources sont trop étalées dans la Société, tant verticalement qu'horizontalement – que l'organisme essaie d'en faire trop avec des ressources qui diminuent. On a reconnu qu'il est essentiel d'assurer la stabilité financière de l'organisme et de le restructurer en fonction de sa mission et de ses buts. Même si elles se sont améliorées, les communications internes doivent demeurer tout aussi prioritaires.

Face à la concurrence croissante, certains sont d'avis que l'élargissement des Services aux sinistrés pour y englober l'aide non traditionnelle pourrait constituer une stratégie globale. De même, certains recommandent que la Société devienne un chef de file national et international de la prévention des traumatismes – problème de santé publique important qui prend de l'ampleur.

Quant à l'opinion du **grand public**, des sondages récents indiquent que même à la suite des accusations portées contre la Société, un Canadien sur cinq considère la Croix-Rouge comme l'organisme humanitaire et de bienfaisance auquel il pense en premier. Chez les sondés, 73 % ont une opinion « très positive » ou « positive » de la Société, ce qui confirme que la Croix-Rouge canadienne demeure un des organismes humanitaires les plus respectés et les plus reconnus au Canada. Or, 57 % des répondants l'associent toujours à la gestion du sang. Même si l'on relie les Services aux sinistrés et les

Programmes internationaux à la Croix-Rouge, le grand public ne connaît pas l'envergure de nos autres services. On considère souvent la Société comme un organisme financé par l'État.

Le message le plus important qui émane de la consultation de nos **partenaires**, c'est que l'image de la Croix-Rouge canadienne n'est pas claire. La Société a fait des efforts concertés pour s'aligner comme il se doit sur des organismes/entités semblables et elle a réussi à établir des partenariats et des alliances stratégiques dans les domaines des Services aux sinistrés, du programme ÉduRespect, ainsi que des programmes de Sécurité aquatique, de Secourisme, et des Programmes internationaux. Ces alliances font plus que produire de nouvelles ressources (financières et humaines) : elles présentent souvent à la Société un plus vaste éventail d'activités et de possibilités complémentaires. Les commentaires tirés d'entrevues avec des partenaires indiquent que le vaste éventail de nos programmes préoccupe un peu. Sur la scène internationale, les partenaires préfèrent le « partenariat » à la « coopération interorganismes », comme c'est souvent le cas.

Notre consultation des **clients et donateurs** révèle que les Canadiens pensent beaucoup à la Croix-Rouge. La Société affecte des fonds conformément aux vœux de ses donateurs. Les tendances indiquent que ceux-ci exigent plus de responsabilité et de transparence. Nos services des Finances et de Financement ne ménagent pas leurs efforts pour assurer que nous nous conformons à ces désirs et la Société travaille fort pour se conformer entièrement aux lignes directrices sur le financement établies par le Centre canadien de philanthropie. Les tendances montrent aussi que les bailleurs de fonds veulent intervenir davantage et souhaitent avoir un mot à dire sur l'utilisation de leurs dons en établissant souvent un lien entre la relation et des objectifs opérationnels. Beaucoup d'organismes subventionnaires privés et communautaires veulent resserrer les liens avec les bénéficiaires, ce qui signifie qu'ils souhaitent participer davantage au développement stratégique et à la conception de programmes. Le groupe du Financement s'efforce d'assurer que les coûts de financement demeurent conformes aux meilleures normes. Tout en se conformant aux exigences du financement respectueux de l'éthique, la Société doit améliorer ses systèmes de production de rapports à l'intention des bailleurs de fonds et des fondations, ainsi que des partenaires et des organismes.

Les questions stratégiques soulevées au cours de l'examen des contextes externe et interne de la Société et celles qui ont émané des consultations menées auprès de nos intervenants et, le plus important, de nos bénévoles et de nos employés se ressemblaient beaucoup. Si nous acceptons la mission internationale de la Fédération, qui est de répondre aux besoins des personnes vulnérables, ne s'ensuit-il pas qu'il doit y avoir des mécanismes, des capacités et des ressources pour le faire à l'échelon communautaire? Comment la Société peut-elle mieux investir dans ses ressources humaines, maximiser le potentiel de ses bénévoles et mobiliser le pouvoir de l'humanité? Quelles stratégies faudrait-il élaborer pour mettre à contribution les adolescents et les personnes âgées? Y a-t-il un rôle à jouer dans les domaines de la représentation, de la promotion de la tolérance et de la dignité humaine? Qu'est-ce que le public attend de plus de la Croix-Rouge canadienne? Occupons-nous toute la position sans pareille dont

nous bénéficions sur le plan du DIH et des valeurs humanitaires? Quelles valeurs apportons-nous au secteur bénévole au Canada et en sommes-nous vraiment les chefs de file? Est-il essentiel de maintenir des partenariats efficaces pour garantir un appui continu? Comment assurer que l'établissement de partenariats ne met pas en danger nos principes fondamentaux? Nos clients et nos bailleurs de fonds considèrent-ils la Société comme un actif canadien inestimable? Quel type de Croix-Rouge nos bailleurs de fonds et nos clients espèrent-ils que nous serons dans dix ans? Comment pouvons-nous être considérés comme un organisme vraiment transparent sur le plan de la reddition de comptes et de la production de rapports?

Voilà quelques-unes seulement des questions stratégiques qui ont émané de la phase d'examen et d'analyse du processus de planification stratégique de la Société. Le défi à relever pour le Comité de planification stratégique et le Conseil des gouverneurs consiste à déterminer auxquelles de ces questions il est plus important de répondre et lesquelles jouent un rôle clé dans l'établissement d'une série de *but*s ou de buts stratégiques pour les trois à cinq prochaines années. Comme au cours de la phase 1 de l'exercice, le Conseil souhaite vivement entendre les bénévoles, les employés et les autres intervenants de la Société et accepte avec plaisir les commentaires qui visent à l'aider dans cette tâche importante.