



**Croix-Rouge canadienne
Canadian Red Cross**

Plan stratégique

2003 – 2008

**approuvé par l'Assemblée générale annuelle
le 1^{er} novembre 2003**

Un mot du président et du secrétaire général

La Société canadienne de la Croix-Rouge offre des services humanitaires au Canada depuis plus d'un siècle. Constituée à l'origine comme un organisme de secours apportant une aide médicale bénévole aux blessés sur les champs de bataille, la Société a évolué dans le domaine des services humanitaires au Canada et partout dans le monde en offrant un large éventail de programmes et de services. Au fil du temps, elle a adapté ses programmes et services aux besoins changeants des personnes vulnérables, et elle continuera de le faire indéfiniment.

Le monde a changé depuis que la Croix-Rouge s'est implantée au Canada : la croissance des centres de population a fait augmenter le nombre de victimes lors de sinistres, l'apparition de nouvelles méthodes de guerre a exposé les populations civiles à de nouveaux risques et l'impact des conditions sociales changeantes se fait sentir sur de nouveaux groupes de personnes vulnérables au Canada et à l'étranger. Mais un fait demeure : les gens se tournent vers la Croix-Rouge en temps de besoin.

Pour maintenir sa capacité de répondre efficacement aux besoins des personnes vulnérables au Canada et partout dans le monde, la Croix-Rouge canadienne a entrepris un processus de planification stratégique pour façonner son avenir. Ce processus consistait à cerner les tendances et les enjeux liés à l'environnement d'aide humanitaire ainsi qu'à évaluer sa capacité organisationnelle. Fidèle à l'esprit des *Bonnes pratiques de gouvernance*, le processus prévoyait aussi l'intégration de commentaires et de la rétroaction des bénévoles et employés de tous les échelons de l'organisation, et ceux des donateurs, des partenaires et d'autres intervenants externes. En moins de deux ans, nous avons redéfini la Croix-Rouge canadienne en adoptant une mission, une vision et des objectifs stratégiques nouveaux qui reflètent mieux notre travail.

Le plan stratégique 2003-2008 de la Croix-Rouge canadienne nous orientera au cours de cinq prochains exercices. Il dégage les domaines essentiels ciblés, définit davantage notre travail dans les collectivités et nous indique la bonne voie à suivre pour remplir notre mission. Nous croyons que ce plan, qui établit l'orientation future de la Société, permettra à la Croix-Rouge canadienne de s'employer sans cesse à servir plus de personnes, à offrir des services efficaces et à faire une différence – aussi minime soit-elle - dans la vie des gens.

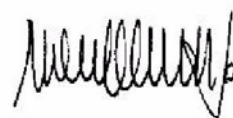
La Croix-Rouge représente bien des choses pour bien des gens : un signe d'espoir, un symbole de protection, une lueur dans les ténèbres, une épaule sur laquelle s'appuyer, un ami sur qui compter. Mais en fait, la Croix-Rouge est composée de personnes – des individus qui travaillent ensemble pour mobiliser le pouvoir de l'humanité.

Le président,



Bob Barnes

Le secrétaire général,



Pierre Duplessis

Table des matières

Introduction	1
Processus d'analyse stratégique	1
Mission, vision, valeurs	2
Domaines essentiels ciblés et objectifs stratégiques	3
Établissement des priorités	5
Mesure de notre succès	7
Mise en œuvre du plan	8
Mobilisation du pouvoir de l'humanité	9
Hypothèses financières	10

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 Société membre fidèle 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. Après avoir examiné avec soin l'environnement dans lequel nous vivons, tant au sein des collectivités au Canada qu'ailleurs dans le monde, et après avoir écouté les conseils de nos bénévoles et de nos intervenants, nous avons élaboré une orientation stratégique qui guidera les actions de la Croix-Rouge canadienne au cours des cinq prochains exercices.

Processus d'analyse stratégique

La Croix-Rouge canadienne a entrepris la phase 1 du processus de planification stratégique en avril 2002 en procédant à une analyse et 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, nos donateurs, nos bénévoles et d'autres intervenants clés. 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.

En avril 2003, on a fait circuler le rapport de la phase 1, Synthèse de la planification stratégique, qui soulignait les grandes tendances et les questions importantes, y compris les menaces et les possibilités auxquelles fait face la Société, et qui résumait une analyse de la situation actuelle de la Société, y compris ses forces et ses faiblesses organisationnelles. Dans ce rapport, on a soulevé des enjeux et des questions stratégiques qui ont servi de base à la proposition de la mission, de la vision et des objectifs stratégiques en juin 2003. Au cours de l'été 2003, on a recueilli d'autre rétroaction sur l'orientation proposée pour la Société.

La participation des bénévoles et des employés de la Société à tous les échelons de l'organisme durant le processus de planification stratégique a révélé les principes des Bonnes pratiques de gouvernance (BPG) à l'œuvre.

L'orientation stratégique de la Société canadienne de la Croix-Rouge est inscrite dans sa mission, sa vision, ses valeurs et ses objectifs stratégiques. Ensemble, ces objectifs définissent l'orientation que l'on compte donner à la Croix-Rouge canadienne pour les cinq prochaines années.

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 et objectifs stratégiques

Ce plan stratégique définit l'orientation de la Croix-Rouge pour les cinq prochains exercices. Les quatre domaines essentiels ciblés nous aident à formuler l'image de la Croix-Rouge canadienne. Le concept des domaines essentiels provient de la Stratégie 2010 de la Fédération. Les quatre domaines essentiels ciblés de la Croix-Rouge canadienne sont :

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

Les trois premiers domaines essentiels définissent davantage le travail que nous faisons 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. Dans chaque domaine essentiel, les programmes nationaux offrent des services standardisés répondant aux besoins communs des collectivités canadiennes. À l'échelon local, des bénévoles et des employés veillent à ce que les programmes et les services tiennent compte des circonstances et des besoins spéciaux touchant leurs collectivités, et accroissent les capacités locales.

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 ou nationale, devrait répondre aux besoins non satisfaits et contribuer directement aux objectifs stratégiques.

Les initiatives de la Croix-Rouge visent à prévenir ou à atténuer les circonstances contribuant à la vulnérabilité. On complétera les programmes et les services de première ligne à la clientèle par des initiatives de sensibilisation, là où ces actions permettraient de réduire les obstacles ou d'améliorer les conditions d'existence des populations vulnérables.

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.

Valeurs humanitaires

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

Notre objectif stratégique vise donc à :

1. **faire connaître, faire respecter et promouvoir davantage les valeurs humanitaires et le droit international humanitaire**

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 et intervenir efficacement lors de sinistres et de conflits**

Santé et prévention des traumatismes

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

Nos objectifs stratégiques visent donc à :

3. **prévenir les traumatismes intentionnels et non intentionnels**
4. **améliorer l'état de santé et maintenir la dignité**

Capacité organisationnelle

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

Nos objectifs stratégiques visent donc à :

5. **raffermir la santé financière de l'organisation**
6. **multiplier les possibilités de participation active des bénévoles**

Établissement des priorités

Les priorités associées aux domaines essentiels ciblés définissent les populations précises que la Croix-Rouge ciblera et les enjeux particuliers qu'elle abordera. Le Conseil des gouverneurs est chargé d'établir les orientations et les priorités stratégiques permettant de réaliser la mission et les objectifs stratégiques. Dans le cadre des objectifs stratégiques et des priorités nationales, les régions/territoires déterminent les groupes particulièrement à risque ou dans le besoin dans leurs collectivités. En établissant leurs priorités, les zones/division déterminent les groupes ou les enjeux communs à toutes les régions/territoires ou que la zone/division souhaite cibler ou aborder en particulier.

Les programmes nationaux traitent des priorités et des besoins communs à tous les Canadiens. Aux endroits où l'on a des priorités locales particulières, on peut offrir les programmes nationaux à des auditoires précis et/ou assurer des services communautaires à l'échelon local.

Au cours du processus de rétroaction de l'été 2003, nous avons demandé aux régions/territoires et aux zones/division de dresser pour 2004-2005 une liste de priorités reflétant les besoins uniques de leurs collectivités, à la lumière des résultats d'une analyse environnementale antérieure ou d'activités d'évaluation des besoins. Le Conseil a donc eu l'occasion d'examiner les priorités communes et uniques pour chaque objectif stratégique et de se fonder sur cet examen pour élaborer des priorités nationales.

Valeurs humanitaires

Premier objectif – faire connaître, faire respecter et promouvoir davantage les valeurs humanitaires et le droit international humanitaire

La jeunesse constituait la priorité régionale commune proposée en tête de liste. On a aussi signalé en particulier des priorités régionales uniques : les groupes ethniques susceptibles d'être victimes de discrimination; les conflits raciaux et les enfants non accompagnés demandeurs d'asile. Les priorités nationales comprennent l'harmonisation avec les priorités pertinentes de la Fédération et du CICR, et leur soutien.

Les priorités nationales sont :

- **les jeunes**
- **les personnes et les collectivités susceptibles d'être victimes de discrimination et/ou ayant besoin de protection**

Sinistres et conflits

2^e objectif – être prêts et intervenir efficacement lors de sinistres et de conflits

Les individus et les collectivités à risque ou touchés par un sinistre constituaient les priorités régionales ou locales communes proposées en tête de liste. On a aussi signalé en particulier des priorités régionales ou locales uniques : les sans-abri et les personnes ayant des problèmes médicaux qui sont vulnérables aux conditions météorologiques exceptionnelles; les enfants non accompagnés demandeurs d'asile; les collectivités et les individus exposés à des menaces précises, notamment les tremblements de terre, les feux de forêt et les inondations.

Les priorités nationales sont :

- **les individus et les collectivités à risque ou touchés par un sinistre ou un conflit**

Santé et prévention des traumatismes

3^e objectif – prévenir les traumatismes intentionnels et non intentionnels

Les priorités régionales ou locales proposées sont : les jeunes susceptibles d'être victimes de mauvais traitements, de violence, d'intimidation et de harcèlement, et les personnes qui s'occupent d'eux; les enfants et les jeunes hommes à risque de noyade; les communautés ethniques, les nouveaux immigrants et les réfugiés à risque à cause d'obstacles linguistiques; les populations autochtones; les aînés; les groupes ruraux et isolés. Des exemples précis de priorités régionales ou locales uniques comprennent : les aînés vulnérables aux chutes; les jeunes à risque de suicide; les jeunes/adultes susceptibles d'être victimes de violence liée aux gangs; les personnes qui risquent de subir des traumatismes liés à l'utilisation de machines et de matériel agricoles ou de motoneiges, ou lors de collisions avec des orignaux ou des véhicules.

Les priorités nationales sont :

- **les jeunes**
- **les populations autochtones**

4^e objectif – améliorer l'état de santé et maintenir la dignité

Les aînés constituent la priorité régionale ou locale proposée en tête de liste. On a aussi signalé en particulier des priorités régionales ou locales : les personnes

âgées et les personnes handicapées qui n'ont pas accès à des services de soins de santé; les sans-abri et les demandeurs du statut de réfugié dont les besoins essentiels ne sont pas satisfaits et qui n'ont pas accès à des services de transition; les enfants et les parents aux prises avec la maladie; les personnes isolées et les enfants à risque de malnutrition; les personnes ayant besoin d'un soutien aux services de santé de base pour mener une vie autonome.

Les priorités nationales sont :

- **les aînés**
- **les femmes et les enfants à risque**

Capacité organisationnelle

5^e objectif – raffermir la santé financière de l'organisation

Les priorités nationales sont :

- **augmenter les réserves opérationnelles**
- **prévoir des ressources adéquates pour assurer la prestation des services dans chacun des domaines essentiels ciblés**

6^e objectif – multiplier les possibilités de participation active des bénévoles

Les priorités nationales sont :

- **les jeunes**
- **assurer la représentativité de la diversité de nos collectivités**

Mesure de notre succès

Les objectifs stratégiques servent à guider et à concentrer nos 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 essaie 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.

En plus de mesurer les progrès liés aux objectifs stratégiques, nous surveillerons quatre indicateurs clés de succès : le service, l'image, l'appui du public et les ressources. Nous établirons des mesures de base et suivrons notre progression annuelle pour en rendre compte annuellement aux membres.

Service – le pourcentage de la population joint par nos services, la qualité de nos services, l'impact de nos services sur la population touchée et leurs résultats

Image – la confiance du public et la perception de la Croix-Rouge

Appui du public – les contributions des bénévoles et des donateurs, et leur reconnaissance à titre de partenaires efficaces

Ressources – l'efficacité de nos services, le respect des budgets prévus, le nombre de bénévoles et leurs caractéristiques

Mise en œuvre du plan

Les orientations stratégiques établies dans ce plan seront mises en œuvre à partir d'avril 2004. Au cours des cinq prochains exercices, on prévoit que toutes les entités renforceront leur capacité de s'engager dans tous les domaines essentiels, compte tenu des besoins locaux et de la capacité.

Le cycle de planification annuelle se déroule comme suit :

Avril – juin

- Analyse des résultats annuels et des tendances
- Assemblées annuelles des régions/territoires et des zones/division
- Définition des occasions et des besoins nouveaux au moyen d'une analyse environnementale

Septembre – octobre

- Assemblée générale annuelle
- Examen des résultats annuels et des tendances; établissement des priorités nationales
- Établissement des lignes directrices de planification et de budgétisation

Novembre – décembre

- Établissement des priorités des régions/territoires et des zones/division
- Élaboration des plans opérationnels et des budgets

Janvier – mars

- Révision des plans et des budgets, au besoin

La Croix-Rouge est un organisme principalement voué à l'intervention en cas d'urgence, aussi doit-elle avoir la capacité de s'adapter et de se concentrer sur l'intervention lors de sinistres particuliers ou de conflits impossibles à planifier ou à prévoir avec certitude. Les plans de poursuite des activités permettent à la Société d'être en mesure d'intervenir lors de ces événements tout en poursuivant des activités essentielles. Il peut y avoir des périodes où l'impact d'événements locaux ou mondiaux est tel qu'il faudra modifier les plans opérationnels en dehors du cycle de planification annuelle.

Mobilisation du pouvoir de l'humanité

La Croix-Rouge remplit sa mission en mobilisant le pouvoir de l'humanité.
Pour ce faire :

nous créons un milieu où les gens peuvent contribuer à l'élaboration de solutions et à la prestation de services en vue de répondre aux besoins des collectivités. Notre organisme est fondé sur un solide réseau de bénévoles qui favorise la pleine réalisation du potentiel des bénévoles. Fidèles à nos Principes fondamentaux, nous veillons à ce que notre organisation, de par son action, soit ouverte à tous et représentative de la diversité de nos collectivités. En collaborant étroitement avec nos partisans et nos partenaires, nous promouvons l'engagement social actif des personnes qui partagent nos valeurs;

nous faisons preuve de leadership et exploitons notre réseau de liens en tant qu'organisation locale, nationale et internationale. Nous mettons à profit notre expérience au Canada et dans le cadre de notre travail à l'échelle internationale. Grâce à un leadership fort, nous influençons les décideurs dans nos domaines essentiels ciblés;

nous mobilisons les ressources financières. Grâce à une base de ressources financières diversifiée et durable, nous sommes en mesure d'assurer des services au Canada et à l'étranger. Nous donnons à nos donateurs l'occasion de faire des contributions significatives. Nous nous engageons à poursuivre une gestion financière responsable et à investir

nos ressources de manière stratégique. Une culture de financement forte est essentielle à notre réussite.

Hypothèses financières

Nous avons élaboré ce plan stratégique durant une période où la Société se concentre sur la stabilisation et la croissance. La capacité d'étendre la portée des activités dans chacun des domaines essentiels ciblés dépend de l'obtention de financement stable et sûr.

On prévoit que les collectivités appuieront les services requis et qu'elles joueront un rôle décisif dans la définition des besoins locaux. Le soutien comprend les ressources humaines, financières et matérielles.

Les capacités et les besoins locaux différeront. La Croix-Rouge est en activité à la fois dans de grandes villes et des collectivités éloignées. Les collectivités ont des capacités et des besoins différents et la Croix-Rouge doit être en mesure de s'adapter pour travailler efficacement dans toutes les collectivités.

EXEC101.03