



Plan Stratégique

2011-2015

Impact plus important dans un monde de plus en plus vulnérable

CONCERN
worldwide

Table des matières	2
Introduction	3
Contexte	4
Le Plan du programme	7
But stratégique 1: Accroître notre focalisation à travailler dans les zones les plus pauvres et les plus vulnérables	8
But Stratégique 2 : La Réponse d'urgence	9
But Stratégique 3 : Accent particulier sur la faim et la santé	9
But Stratégique 4 : S'attaquer aux causes profondes de l'extrême pauvreté	10
La chaîne d'impact de Concern en 2015	
But stratégique 5: Redevabilité et résultats:	12
Plan de développement organisationnel	
But stratégique 6: Meilleure efficacité organisationnelle	13
Résumé	16

INTRODUCTION

Ceci est le plan stratégique de Concern pour 2011-2015. Nous l'avons appelé "Impact plus important dans un monde de plus en plus vulnérable" parce que nous croyons que ceci saisit au mieux les défis des cinq prochaines années, et les réponses que nous y apportons.

Concern est largement considérée comme l'une des organisations humanitaires de premier plan au niveau mondial. Cette réputation a été gagnée dans de nombreuses zones sinistrées à travers le monde, depuis notre création en 1968. Nous répondons à ces catastrophes et nous travaillons dans le développement à long terme. Au cours de la dernière décennie nous avons choisi de concentrer notre travail sur quatre secteurs que nous considérons comme clés à lutter contre l'extrême pauvreté : l'amélioration des moyens de subsistance; l'éducation; la santé et le VIH et SIDA.

Notre compréhension de la nature de l'extrême pauvreté est à la base de ce travail. Nous estimons que, pour remplir leurs droits humains et échapper à l'extrême pauvreté, les pauvres doivent être aidés afin d'améliorer leurs actifs et de réduire leurs risques et de réduire leurs vulnérabilités. Nous estimons que la réduction des inégalités, de l'inégalité des genres en particulier, est au centre de notre travail de réduction de la pauvreté.

Nous avons développé des atouts spécifiques pour lesquels nous sommes mondialement reconnus. Ceux-ci comprennent:

- Une réponse efficace aux urgences
- Un travail dans des contextes difficiles avec les personnes les plus vulnérables
- L'engagement, l'écoute et l'assurance de la participation des plus pauvres
- La survie des enfants et la santé
- L'innovation en matière de malnutrition sévère et son traitement
- Une influence sur la politique et la pratique internationale concernant la nutrition et la faim

Comme nous nous tournons vers l'avenir, nous voyons qu'il existe un risque considérable que la vie et les moyens de subsistance des plus pauvres deviennent encore plus vulnérables. Le changement climatique conduit à des catastrophes plus fréquentes et plus graves. La croissance démographique, la flambée des prix des denrées alimentaires, la crise financière et économique mondiale et l'urbanisation croissante augmentent la vulnérabilité. Les conflits et les problèmes de sécurité qui y sont liés, restreignent l'espace humanitaire et réduisent notre capacité à atteindre les personnes les plus pauvres dans un certain nombre de nos pays d'opération.

Cependant, nous voyons aussi quelques raisons d'espérer. La résilience et la capacité des personnes extrêmement pauvres continuent de nous inspirer dans notre travail et nous savons que nous faisons partie d'un concert d'efforts internationaux visant à atteindre des objectifs essentiels tels que les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Nous voyons également les possibilités offertes par la révolution des technologies de l'information et de la communication (TIC) et le développement des technologies vertes pour permettre aux personnes d'avoir de nouvelles opportunités pour leur développement économique et social.

Dans la planification stratégique de Concern pour être plus efficace en matière de réduction de la vulnérabilité et de lutte contre l'extrême pauvreté, nous miserons sur nos forces existantes et en développerons de nouvelles. Nous développerons d'avantage notre capacité à nous préparer pour et à répondre efficacement aux situations d'urgence. Nous continuerons à travailler dans les secteurs actuels de l'amélioration des moyens de subsistance, grâce à notre programme de Nourriture, Revenus et Marchés (NRM), de la santé et du VIH et SIDA, et de l'éducation. Ce faisant, nous approfondirons notre expertise dans notre approche holistique de la faim, avec un accent particulier sur la prévention de la sous-nutrition. Dans

une approche holistique pour améliorer la santé, nous nous concentrerons sur la santé maternelle et néonatale. Un accent croissant sera mis sur l'eau et l'assainissement, essentiels à la fois pour les questions de faim et de santé. L'éducation continuera également à jouer un rôle clé dans nos programmes, à la fois en tant que moyen pour la réalisation de nos objectifs dans les domaines de la faim et de la santé, mais aussi comme une fin en soi, en tant que pierre angulaire d'un développement à long terme.

Nous avons toujours travaillé avec les personnes les plus pauvres dans les pays les plus pauvres. Ce plan marque une volonté de concentrer encore d'avantage nos efforts sur les personnes extrêmement pauvres vivant dans les contextes vulnérables et pauvres dans les zones aussi bien urbaines que rurales.

Nous nous sommes engagés à innover dans l'ensemble de notre travail, dans nos programmes sur le terrain et dans toutes les fonctions qui soutiennent ces programmes. Apprendre de notre travail et être capables de démontrer des résultats est au cœur de notre façon de fonctionner. Nous nous sommes engagés à respecter les plus hauts niveaux de redevabilité envers nos bénéficiaires, le public et les nombreux Etats bailleurs de fonds qui nous soutiennent.

Un travail de haute qualité sur le terrain, la démonstration de résultats et l'apprentissage fournissent une base solide pour plaider en faveur de changements politiques et pratiques, au niveau national et international, afin d'aider les personnes les plus pauvres. Au cours de la dernière décennie, nous avons réussi à influencer les politiques dans des domaines comme le traitement de la malnutrition sévère, la faim et la réforme humanitaire. Nous voulons continuer à renforcer notre capacité à influencer le changement politique au cours des cinq prochaines années.

Nous envisageons également d'améliorer considérablement la manière dont nous communiquons avec nos différents publics, aussi bien le public qui nous soutient, que les gouvernements qui nous financent ou encore la communauté en charge des politiques qui peut nous aider à réaliser un changement de politique.

Au cours des cinq dernières années, Concern UK et Concern US ont grandi et se sont développés grâce au travail acharné et au dévouement de leurs personnels et conseils d'administration respectifs. Nous croyons que ces deux pays nous fournissent des opportunités d'attirer un plus grand soutien du public et des gouvernements pour notre travail et nous nous engageons à faire des investissements importants dans le cadre de ce plan pour concrétiser ces opportunités.

Tous les succès que Concern a enregistrés dans la réalisation de notre mission sont à mettre à l'actif de la qualité et du dévouement des membres de notre personnel. Nous continuerons à investir dans notre personnel et à développer une culture organisationnelle qui lui permette d'accomplir un travail de haute qualité tout en se développant personnellement et professionnellement.

Ce plan stratégique pour 2011-2015 réaffirme nos valeurs et notre mission d'aider les personnes vivant dans l'extrême pauvreté à obtenir des améliorations majeures dans leur vie et leurs droits humains. Il s'appuie sur des forces bien établies dans l'action humanitaire et dans nos approches sectorielles de lutte contre l'extrême pauvreté. Il fournit également une orientation stratégique claire en accentuant notre concentration sur une approche globale de la faim et de la santé. Nous investirons dans nos capacités dans ces domaines afin d'accroître l'étendue de notre programme, d'améliorer notre apprentissage et de plaider plus efficacement pour un changement politique et pratique. Ce plan prévoit également des investissements stratégiques dans le développement de Concern UK et Concern US et dans l'augmentation de notre capacité à communiquer plus efficacement sur notre travail.

La réalisation des buts et objectifs présentés dans ce plan amènera Concern à un nouveau niveau d'efficacité et d'influence et renforcera notre capacité à faire la différence dans la vie des personnes les plus pauvres du monde. Nous avons la responsabilité de tenir nos engagements, envers elles, et envers nous-mêmes.



Un enfant se fait mesurer la circonférence brachiale, à la recherche de signes de malnutrition, dans un centre de santé d'urgence de Concern, Port-au-Prince, Janvier 2010. Photo : Brenda Fitzsimons.

Contexte

CE QUE CONCERN REPRESENTE

Notre Identité: Concern Worldwide est une organisation humanitaire internationale non-gouvernementale, dédiée à la réduction de la souffrance et travaillant à l'élimination ultime de l'extrême pauvreté dans les pays les plus pauvres du monde.

Notre Vision pour le Changement: Un monde où personne ne vit dans la pauvreté, la peur ou l'oppression; où tous ont accès à un niveau de vie décent et à des possibilités et des choix essentiels pour une vie longue, saine et créative; un monde où chacun est traité avec dignité et respect.

Notre Mission: Notre mission est d'aider les personnes vivant dans l'extrême pauvreté à obtenir des améliorations majeures dans leurs vies, qui soient durables et se propagent sans le soutien continu de Concern. Pour réaliser cette mission nous nous engageons dans un travail de développement à long terme, nous répondons aux situations d'urgence, et nous cherchons à nous attaquer aux causes profondes de la pauvreté à travers notre travail d'éducation au développement et de plaidoyer.

CE QUE NOUS FAISONS POUR ACCOMPLIR NOTRE MISSION

Les Eléments moteurs du travail de Concern

En nous efforçant à réaliser notre mission, deux éléments moteurs chapeautent notre travail.

1. L'identité humanitaire de Concern

Notre identité humanitaire nous oblige à hiérarchiser et à maintenir notre capacité à répondre rapidement et efficacement aux urgences avec les objectifs spécifiques suivants:

- i) Sauver des vies et alléger les souffrances
- ii) Préserver la dignité pendant et après les catastrophes
- iii) Renforcer la préparation communautaire aux catastrophes futures

2. L'engagement de Concern à s'attaquer à l'extrême pauvreté

Notre approche à ce sujet est expliquée dans *Comment Concern Comprend l'Extrême Pauvreté* qui expose notre compréhension de:

- Ce qui identifie les personnes extrêmement pauvres – que ces personnes ont très peu d'actifs et en tirent de faibles revenus.
- Ce qui cause principalement et entretient l'extrême pauvreté - risque et vulnérabilité, et inégalité.

Ainsi, lorsque nous aidons ceux qui "vivent dans l'extrême pauvreté à

obtenir des améliorations majeures dans leur vie", cette optique doit être au centre de notre analyse contextuelle et de notre conception des programmes. Tous nos programmes doivent viser à:

- i) Aider les personnes extrêmement pauvres à construire et améliorer leurs ressources

- ii) Aider les personnes extrêmement pauvres à réduire leur vulnérabilité aux chocs et aux tensions et à lutter contre les inégalités auxquels ils font face, notamment l'inégalité des genres.

Comment Concern travaille

Dans notre action humanitaire tout comme dans nos efforts pour lutter contre l'extrême pauvreté, le travail de Concern se divise en deux grandes catégories de travail.

1) Travail "sur le terrain" qui, en 2009, a atteint directement quelques dix millions de personnes. Lorsque c'est possible et approprié, ce travail se fait avec le gouvernement et les partenaires de la société civile, mais aussi, en particulier en cas d'urgence, à travers la mise en œuvre directe des programmes. L'accent est mis sur le travail avec et par le biais de partenaires en raison de la valeur ajoutée qu'ils apportent, ainsi que de l'importance de travailler efficacement avec les autres pour répondre aux besoins des personnes extrêmement pauvres, et de les aider à réaliser pour eux un changement durable à long terme.

2) Influence pour un changement de politique, en convainquant les autres d'adopter des politiques et pratiques que nous considérons comme efficaces et de renforcer la volonté politique en vue de la réalisation des droits humains universels, et en encourageant le public à soutenir ces actions.

Ainsi, en faisant son travail, Concern s'engage à

Innovier et apprendre de nos programmes pour nous assurer que nos pratiques en matière d'action humanitaire et de lutte contre l'extrême pauvreté, sont aussi efficaces que possible

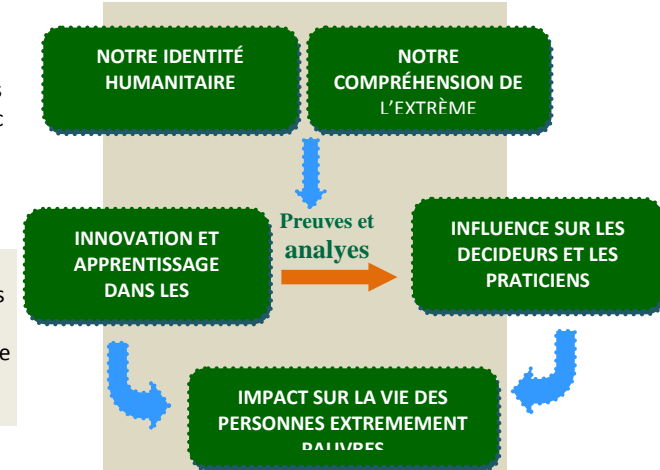
Ce qui, grâce à l'établissement de preuves, d'analyses et de partenariats, conduit à

Influencer les décideurs et praticiens nationaux et internationaux à adopter des politiques et des pratiques qui peuvent apporter des changements durables à grande échelle pour les personnes extrêmement pauvres dans les pays les plus pauvres du monde. Cela se fait par un travail de plaidoyer visant des acteurs ciblés ainsi que par l'engagement et la mobilisation du soutien du public pour notre mission et pour les questions plus larges de l'humanitaire et l'extrême pauvreté

Ce qui résulte en

Impact sur la vie des plus pauvres grâce à notre travail sur le terrain et notre travail d'influence.

FIGURE 1: COMMENT NOUS ACCOMPLISSONS NOTRE MISSION



DONNEES

En présentant notre plan stratégique pour 2011-2015, nous croyons qu'il est important d'exprimer certains faits et approches fondamentaux que nous considérons comme "données". Concern est sûr de son identité, de sa vision du changement, de sa mission et du cœur de sa structure organisationnelle. Nous nous engageons dans des interventions d'urgence et dans un travail de développement à long terme, en utilisant le plaidoyer et l'éducation au développement, nous appuyant de plus en plus sur les leçons apprises sur le terrain, pour plaider en faveur d'un changement politique et pratique.

Nous sommes une organisation humanitaire non-gouvernementale internationale, dont le siège est en Irlande. Concern UK, notre filiale, et Concern US, organisation affiliée, contribuent également à la réalisation de notre mission organisationnelle. Nous sommes fortement actifs auprès de l'UE grâce à notre appartenance à l'Alliance 2015.

Nous continuerons avec cette structure de base. Concern UK et Concern US ont toutes deux grandi en taille et en influence. Afin de tirer parti des possibilités aux Etats-Unis d'Amérique et au Royaume-Uni, nous y avons placé un personnel spécialiste des programmes afin d'être en mesure de fournir une assistance technique pour s'engager au niveau politique et contribuer à notre programme à l'étranger. Un examen approfondi de nos structures de gouvernance a été décidé par le Conseil en Décembre 2005 et les recommandations mises en œuvre au cours des trois années suivantes. Comme Concern UK et Concern US se développent, nous continuerons à examiner nos dispositifs de gouvernance. Nous estimons opérer à des niveaux élevés de gouvernance d'entreprise. Nous sommes également ouverts à la possibilité de nous établir dans un nouveau pays pour la collecte de fonds, afin d'élargir notre base de soutien.

Nous sommes parfaitement conscients de l'appui, de nature financière et autre,

que nous recevons et qui nous permet de faire notre travail, de la part du public, des bailleurs de fonds gouvernementaux, des différents partenaires du secteur privé et des autres acteurs du développement. Nous travaillons dur pour être redevable envers tous ceux qui nous soutiennent et nous nous engageons à poursuivre des normes élevées de redevabilité et à échanger effectivement avec nos sympathisants.

À la lumière de ces "données", le reste de ce plan vise à fournir une orientation stratégique claire pour l'organisation au cours des cinq prochaines années.

RESUME DE NOTRE ANALYSE INTERNE

L'orientation générale du plan stratégique présenté dans les 3I (Innovation, Influence, Impact) a modifié le travail de Concern et la compréhension de notre ambition et de nos programmes par la population.

Des progrès considérables ont été faits en termes de développement des capacités organisationnelles dans des domaines variés tels que les partenariats stratégiques, la cohérence organisationnelle, le cofinancement, le plaidoyer et les technologies de l'information (TI).

Le plan était trop détaillé, et avait trop d'objectifs et d'actions stratégiques. Il était donc très difficile aussi bien pour la haute Direction que pour le Conseil de le suivre et le gérer activement. Il n'y

avait aucun mécanisme intégré pour un suivi et un examen efficace. Il s'appuyait sur des engagements envers un certain nombre d'approches et de questions transversales (partenariat, égalité, réduction des risques de catastrophe, intégration du VIH et approche fondée sur les droits de l'Homme) et tentait de les élever à un autre niveau. En réalité, cela était très ambitieux et il a été difficile d'assurer dans l'ensemble un travail de haute qualité dans chacun de ces domaines.

Nous devons avoir une approche plus globale de notre travail, de l'application des questions transversales à la garantie que les programmes sont liés à un changement de politique.

Bien que nous ayons continué à investir dans le renforcement du suivi et évaluation (S&E), notre capacité à montrer des résultats à long terme ou de fournir des preuves du changement reste faible.

Le plan qui suit démontre d'un engagement à apprendre de notre analyse interne et à changer en fonction de celle-ci.

LE MONDE AUJOURD'HUI: RESUME DE NOTRE ANALYSE EXTERNE¹

Il y a un certain nombre de tendances clés dans l'environnement extérieur qui sont susceptibles d'avoir un impact sur notre groupe cible et notre travail. Celles-ci représentent à la fois des opportunités et des menaces. Nous savons que ce sont les personnes les plus pauvres et les plus vulnérables dans le monde qui sont le plus négativement et gravement touchés par beaucoup de ces tendances. Ce sont les personnes avec qui et pour qui Concern travaille.

Le changement climatique, des cycles climatiques d'une plus grande fréquence et la gravité des catastrophes naturelles sont de plus en plus évidents. La croissance démographique, l'urbanisation, l'évolution des profils d'âge des populations, la migration et le déplacement sont de grands enjeux démographiques auxquels nous devons faire face. Les épidémies sanitaires continuent à menacer la santé des groupes cibles et le fardeau des maladies se déplace à mesure que des solutions à certaines d'entre elles sont trouvées. La récente crise économique mondiale et l'augmentation des prix des denrées alimentaires ont dévoilé des vulnérabilités économiques majeures. Les racines de la mondialisation deviennent plus profondes et les

¹ Pour plus de détails, voir "*Planification stratégique 2010 de Concern Worldwide: Analyse Externe*" (Will Devas and John Grindle).

énormes avantages du partage des connaissances et de l'application des TIC continueront à bénéficier aux objectifs de développement. À long terme, les besoins énergétiques et environnementaux auront une incidence sur les marchés et le transfert des marchandises. Les modèles politiques continuent d'être débattus; la démocratie et la bonne gouvernance restent promues, mais d'une manière plus significative au niveau local. L'influence et le pouvoir économique du Brésil, de la Russie, de l'Inde et la Chine sont en hausse.

Les préoccupations liées au conflit et à la sécurité au niveau national et international ont un impact considérable sur notre travail humanitaire. Les conflits sont devenus plus localisés, petits et intra-étatiques, mais ils continuent d'avoir d'énormes répercussions sur les civils les plus vulnérables. L'espace humanitaire est menacé et rétrécit. Concern a été un partisan actif du processus de réforme humanitaire initié par l'ONU et dans un certain nombre de pôles spécialisés visant à améliorer l'exécution des opérations humanitaires, mais d'importants défis subsistent sur la voie d'une réponse d'urgence efficace.

Il y a un débat politique et public croissant sur l'aide et son efficacité. Bailleurs de fonds officiels et grand public accordent une attention croissante à l'importance de la redevabilité, à la démonstration de

résultats et à une meilleure information sur le travail d'aide.

Ces tendances externes ont des conséquences pour les ONG. La crise économique mondiale et les graves difficultés rencontrées par les finances publiques irlandaises ont un effet négatif sur les budgets d'aide. Cependant, il peut aussi exister des opportunités dans cet environnement économique plus difficile et plus incertain. Nous nous attendons à ce qu'il y ait un changement structurel dans le secteur des ONG à mesure que les financements deviennent plus rares et plus compétitifs. Grâce à sa réputation d'efficacité et sa capacité à communiquer sur son travail, Concern peut y voir une opportunité d'accroître sa part de marché à la fois des donateurs officiels et du public. Un plus grand engagement du secteur privé dans le développement et l'essor de grandes fondations offrent des opportunités en termes de financement mais aussi d'expertise et de développement de l'organisation. Au fil du temps, nous tenons à maximiser ces opportunités, à continuer à diversifier nos sources de financement et à approfondir notre engagement et nos relations avec les acteurs non traditionnels.

En bref, la vulnérabilité est croissante, les besoins sont en hausse et les inégalités demeurent omniprésentes. Les TIC constituent une lueur d'espoir, en offrant des opportunités et des processus de développement nouveaux,

mais atteindra les plus pauvres en dernier. Les ONG internationales efficaces, capables d'apprendre, de s'adapter à un monde qui évolue rapidement et de travailler avec les personnes extrêmement pauvres dans les pays les plus pauvres du monde afin de les aider à relever les défis auxquels ils font face, ont clairement un rôle à jouer sur le long terme.

Ce qui suit est une réponse à ces changements: s'adapter à une vulnérabilité et une inégalité croissante; concentrer nos ressources là où elles sont le plus nécessaires, s'appuyer sur nos forces et faire en sorte que nous améliorions continuellement les domaines clés de notre travail, tant dans nos programmes à l'étranger que dans la façon dont nous soutenons ces programmes.

Le Plan du Programme

L'AMBITION DE CONCERN POUR 2015

En fin de compte, tout ce que Concern fait vise à aider les personnes extrêmement pauvres à apporter des améliorations majeures et durables dans leur vie. Afin de nous assurer que nous continuons à améliorer notre travail et à accroître notre impact, nous nous mettons au défi de réaliser l'ambition suivante:

Niger 2010



D'ici 2015, Concern démontrera comment réaliser des changements réels dans les pays les plus difficiles du monde, ceux que nous appelons "pauvres-vulnérables"².

Afin d'accomplir ceci, Concern gèrera efficacement des situations d'urgence fréquentes ainsi que des programmes de développement considérables et utilisera les résultats de ceux-ci pour influencer les politiques nationale et internationale afin d'atteindre à long terme des améliorations dans la vie des personnes. Nous améliorerons considérablement notre travail selon les engagements exposés plus loin dans ce plan.

En accomplissant ceci, il est attendu que Concern aura consolidé sa réputation d'organisation non-gouvernementale internationale humanitaire (ONGI) de premier plan en travaillant avec les personnes les plus pauvres et les plus vulnérables vivant dans les conditions les plus difficiles. En pratique, cela signifie que nous devons nous élever à un nouveau degré d'excellence constante à la fois dans nos

²Concern définit "pauvre-vulnérable" comme l'existence d'une pauvreté généralisée en premier lieu, par exemple les 40 derniers pays du classement de l'IDH, mais combinée avec des éléments de: mauvaise gouvernance, institutions faibles et absence de l'état de droit; potentiel ou existence de conflit ou de violence; prédisposition aux urgences; forte vulnérabilité aux chocs et aux tensions; l'existence d'inégalités prononcées; et une dégradation étendue de l'environnement.

programmes sur le terrain et dans notre travail d'influence. Notre conception des programmes, notre production d'apprentissage et de preuves, notre plaidoyer, l'interaction et la communication avec le public sur ce que nous faisons et accomplissons, tout cela doit s'améliorer. Notre point de référence sera le niveau d'impact que nous rendons possible chez les personnes extrêmement pauvres dans les contextes les plus pauvres et les plus difficiles.

**BUT STRATEGIQUE 1:
SE FOCALISER SUR LES PAYS LES PLUS PAUVRES ET LES PLUS VULNERABLES AINSI QUE SUR LES ZONES LES PLUS PAUVRES A L'INTERIEUR DE CES PAYS**

Concern a toujours travaillé dans des pays extrêmement pauvres qui sont également pour la plupart sujets à des situations d'urgences. Après une analyse des niveaux de pauvreté dans tous les pays où nous opérons, Concern a décidé en 2008-2009 de se retirer de quatre pays, de manière à ce que ses ressources et ses forces puissent être mieux ciblées sur les pays qui sont extrêmement pauvres, mais qui présentent aussi des niveaux de vulnérabilité très élevés.

Pendant la durée de ce plan, Concern s'engage à poursuivre ce mouvement vers une présence accrue dans les contextes «pauvres-vulnérables». Cela impliquera une analyse renouvelée des

pays dans lesquels nous travaillons pour voir s'il convient de se retirer de certains pays ou d'entrer dans de nouveaux pays, tout en conservant notre capacité à intervenir dans de nouveaux pays pour répondre à des urgences majeures. Afin de fournir une orientation stratégique et préserver une certaine stabilité, et étant donnée la décision de rester dans environ 25 pays au cours de ce plan, nous ne prévoyons pas de nous retirer de plus de deux pays dans les cinq prochaines années.

En outre, toutes nos Représentations pays actuels seront appelées, lors de leur propre planification stratégique, à apprécier si elles travaillent dans les zones les plus pauvres et les plus vulnérables de ces pays et à envisager l'ajout ou le changement de leurs zones d'opération. Lors de nos analyses, l'existence d'extrême pauvreté de manière généralisée sera le premier élément à prendre en compte, toujours appuyé par d'autres critères qui reflètent les éléments de la compréhension de la vulnérabilité selon Concern.

Poursuivant ce mouvement, nous reconnaissons que les pays «pauvres-vulnérables» présentent des défis supplémentaires et conduisent à une augmentation des risques organisationnels tels que le recrutement du personnel, le potentiel d'accroissement des besoins en personnel parlant français, une insécurité accrue et une plus grande pression sur l'appui aux systèmes sur le terrain où les

capacités du personnel sont susceptibles d'être moindres. Cependant, nous sommes convaincus que c'est dans ces contextes que Concern peut apporter le plus de valeur ajoutée et avoir le plus d'influence sur les meilleures pratiques internationales concernant les manières d'apporter des améliorations à la vie des personnes extrêmement pauvres dans les circonstances les plus difficiles.

La figure 2 montre le changement que Concern a déjà opéré et continuera à opérer dans les cinq prochaines années là où il travaille. Les attentes concernant ce que Concern peut accomplir dans ces contextes doivent aussi être réalistes. Bien que, en termes relatifs, l'impact peut être égal, sinon supérieur, à celui qui pourrait être obtenu dans des contextes plus stables, les résultats sont susceptibles d'être à un niveau inférieur car les contextes sont plus complexes.

**OBJECTIF STRATEGIQUE 1:
D'ici 2015, l'action de Concern sera d'avantage concentrée sur les contextes les plus pauvres et les plus vulnérables. Tout au long de ce plan nous travaillerons dans environ 25 pays.**

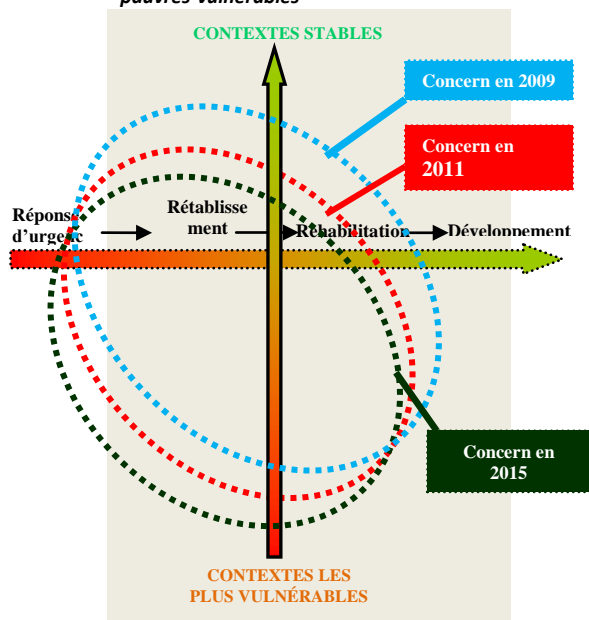
Résultats attendus:

- *Avoir pris des décisions (d'ici fin 2011) sur la possibilité de se retirer de certains pays ou d'entrer dans d'autres pour le développement à long terme sur la base d'une analyse des contextes «pauvres-*

vulnérables» effectuée d'ici mai 2011.

- Chaque Représentation-pays de Concern, dans sa planification stratégique, aura évalué et décidé (d'ici fin 2012) si elle doit se concentrer davantage sur les zones "pauvres-vulnérables", et ces transitions seront planifiées (d'ici fin 2013).

Figure 2: Le mouvement continu de Concern vers un travail dans les pays et zones "pauvres-vulnérables"



La gestion de la sécurité est un sujet très sérieux pour nous. Étant donné que nous continuerons à travailler dans des environnements d'insécurité et peut-être que nous en intégrerons d'avantage, il est essentiel que notre

analyse, notre planification et notre pratique de la sécurité soient renforcées et demeurent toujours d'une qualité suffisante pour gérer efficacement les risques de sécurité dans chaque contexte. Cela impliquera une formation continue du personnel concerné, le respect des politiques, plans et procédures ; la mise à jour régulière de ceux-ci, le maintien de mécanismes de bonne réponse ainsi que la construction d'une culture organisationnelle de la sécurité et de la responsabilité individuelle pour soi-même et pour ses collègues. Ainsi, nous nous fixons l'objectif stratégique suivant:

OBJECTIF STRATEGIQUE 2: Renforcement des pratiques de gestion de la sécurité du personnel et de l'organisation

Résultat attendu:

- Chaque pays disposera d'une pratique de sécurité adaptée et adaptable à une dynamique de risques changeante dans chacune de leurs zones de programme. L'analyse contextuelle - et les mesures spécifiques de gestion de la sécurité qui en découlent - seront contenues dans les Plans de Gestion de la Sécurité approuvés et régulièrement mis à jour.

BUT STRATEGIQUE 2: RENFORCEMENT DES CAPACITES ET DE L'EFFICACITE EN INTERVENTIONS D'URGENCE

L'action humanitaire est un élément clé du travail de Concern. Compte tenu des tendances tels que le changement climatique, l'urbanisation, la démographie galopante, la politisation croissante de l'aide au développement et le rétrécissement de l'espace humanitaire, il est quasiment certain qu'à l'avenir, Concern aura à répondre à des urgences plus fréquentes, plus graves et plus complexes. Aussi, est-il essentiel que nous continuions à maintenir et à améliorer les capacités et l'efficacité de notre action humanitaire.

OBJECTIF STRATEGIQUE 3: Concern aura, dans tous ses programmes de pays, la capacité de répondre à temps et efficacement à des situations d'urgence.

OBJECTIF STRATEGIQUE 4: Concern aura augmenté sa capacité d'intervention rapide pour répondre efficacement aux urgences et aux crises prolongées dans les pays où nous opérons et dans les pays où nous n'avons aucune présence antérieure.

Résultats attendus:

- D'ici fin 2013, chaque Représentation aura mis en place un plan de Préparation pour une Intervention d'Urgence Efficace (PIUE) approuvé et présentera chaque année un rapport sur son application.

- D'ici 2015, dans les pays où Concern est présent, 75% des évaluations initiales d'urgence, des planifications et des mises-en-œuvre de la réponse initiale seront effectuées par l'équipe-pays et des partenaires sélectionnés.
- D'ici fin 2011, des mécanismes de capacité d'intervention rapide, améliorés et en plus grand nombre, assurant qu'un personnel qualifié est disponible en temps opportun pour répondre aux urgences et aux crises prolongées, seront identifiés et mis en place.

BUT STRATEGIQUE 3: AMÉLIORER SENSIBLEMENT LA SECURITE ALIMENTAIRE ET NUTRITIONNELLE ET LA SANTE DES PERSONNES EXTREMEMENT PAUVRES

Concern conservera un large choix de programmation dans les quatre secteurs existants que sont Nourriture, Revenus & Marchés (NRM), Santé, VIH et SIDA, et Education, ainsi que d'autres interventions spécifiques aux situations d'urgence. Cependant, nous nous efforçons continuellement d'améliorer notre travail pour répondre aux besoins essentiels de notre groupe cible. Nous croyons que nous pouvons mieux répondre à ces besoins en apportant une orientation plus stratégique à notre programmation et avons décidé de prioriser les deux thèmes de la Faim et de la Santé. Nous prévoyons de

constituer une masse critique d'apprentissage organisationnel et d'expertise sur ces thèmes pendant ce plan stratégique.

Il est prévu que les quatre secteurs existants s'assureront que leurs interventions contribuent significativement à l'amélioration de la sécurité alimentaire, de l'état nutritionnel et de la santé des personnes extrêmement pauvres, tout en conservant la flexibilité nécessaire pour mener à bien la sécurité non-alimentaire, la sécurité nutritionnelle et les interventions liées à la santé, lorsqu'elles sont appropriées au contexte.

OBJECTIF STRATEGIQUE 5: D'ici 2015, Concern aura significativement augmenté la contribution de ses quatre secteurs de programmes à l'amélioration de la sécurité alimentaire, la sécurité nutritionnelle et la santé des personnes extrêmement pauvres, tout en conservant la flexibilité nécessaire pour mener à bien d'autres interventions, le cas échéant.

Résultat attendu:

- *Les quatre secteurs seront en mesure de démontrer, par des chaînes d'impact clair, la contribution de leurs interventions à l'amélioration de la nutrition, de la sécurité alimentaire et de la*

santé des personnes extrêmement pauvres.

Spécialisations supplémentaires à la réduction de la faim et l'amélioration de la santé

Concern est déjà reconnue pour avoir une expertise dans le traitement de la malnutrition aiguë sévère et la santé des enfants. Nous nous sommes engagés à maintenir et, grâce à l'amélioration de l'apprentissage et la démonstration des résultats, à améliorer la qualité de ces programmes et à les étendre. Compte tenu de notre concentration accrue sur la faim et la santé, en misant sur nos spécialisations actuelles et en réponse aux besoins prioritaires de notre groupe cible, Concern poursuivra trois spécialisations supplémentaires:

- **Prévention de la sous-nutrition (en plus du traitement),**
- **Promotion de la santé maternelle et néonatale (en plus de la santé des enfants) et**
- **Eau, Hygiène et Assainissement (EHA).**

Pour la prévention de la sous-nutrition et la santé maternelle et néonatale, nous prévoyons de nous concentrer sur un nombre limité de pays, couvrant une variété de contextes: urgence soudaine et progressive, rurales et urbaines. Concernant l'EHA, l'accent sera mis sur

la mise-en-œuvre de programmes efficaces partout où elle est nécessaire.

OBJECTIF STRATEGIQUE 6: D'ici 2015, Concern aura développé des spécialisations supplémentaires dans les domaines de:

a) la prévention de la sous-nutrition;

b) la santé de la mère et du nouveau né;

c) et l'eau, l'hygiène et l'assainissement (EHA); pour améliorer durablement la sécurité alimentaire, la sécurité nutritionnelle et la santé des personnes extrêmement pauvres.

Résultats attendus³:

- *Contribution à la réduction de la morbidité et de la mortalité infantile, enfantine et maternelle dans au moins six pays.*
- *Réduction de la prévalence des retards de croissance et de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de cinq ans dans au moins trois pays.*

³ Bien que nous attendions de nos programmes qu'ils contribuent de manière significative à ces résultats, nous devons reconnaître les difficultés qu'il existe à attribuer ces succès à Concern.

- *Réduction de l'incidence et/ou de la prévalence des maladies hydriques.*
- *Diffusion de nouvelles preuves et d'apprentissage sur des modèles de programmes efficaces pour améliorer la sécurité alimentaire, la sécurité nutritionnelle et la santé des personnes extrêmement pauvres.*

BUT STRATEGIQUE 4: S'ATTAQUER SYSTEMATIQUEMENT AUX CAUSES PROFONDES DE L'EXTRÊME PAUVRETE PAR LA PROGRAMMATION ET UNE INFLUENCE ACCRUE

Pour réaliser notre mission, nous devons continuer à améliorer notre manière de répondre aux causes profondes de l'extrême pauvreté. Nous estimons que le manque d'actifs (et les faibles rendements de ces actifs) distingue ceux qui sont extrêmement pauvres de ceux qui le sont moins. Concern identifie les risques, la vulnérabilité et l'inégalité comme les causes-clés de l'extrême pauvreté et les obstacles principaux à sa sortie. Notre analyse contextuelle doit donc inclure les causes profondes. Nous devons également nous assurer que toutes les interventions des programmes ont comme objectifs de résultats, une amélioration des actifs, une réduction du risque et de la vulnérabilité, et une plus grande égalité.

Tout en renforçant nos propres programmes sur le terrain, nous

pouvons poursuivre notre impact sur les causes profondes de la pauvreté extrême en s'associant à des partenaires et en influençant des acteurs clés à adopter des politiques et des pratiques que nous savons être efficaces pour éliminer l'extrême pauvreté. Par conséquent, nous devons accroître notre influence sur les décideurs politiques, les organisations similaires et conserver le soutien du public pour le développement.

Nous avons déjà une influence mondiale dans le domaine de la nutrition et la faim, mais nous devons la renforcer. Une planification améliorée, une action d'influence plus ciblée, et des secteurs diversifiés, sont susceptibles de conduire à un impact, une visibilité et une crédibilité plus grands, qui devraient faciliter en retour l'attraction de d'avantage de financement et de personnel de haute qualité.

Atteindre une plus grande influence requiert: d'avoir des preuves ; de communiquer efficacement ces preuves aux publics appropriés ; et de diversifier notre profil de sympathisants et d'approfondir leur engagement avec Concern et sa mission. Cela passe également par une plus grande publication de l'expérience en matière de programmes, des résultats et des recommandations politiques de Concern.

OBJECTIF STRATEGIQUE 7:
D'ici 2015, Concern sera en mesure de montrer que tous ses

programmes sont efficaces dans la lutte contre les causes profondes de la pauvreté.⁴

Résultats attendus:

- Des objectifs et indicateurs concernant l'augmentation et l'amélioration des actifs, une plus grande résilience et une plus grande égalité sont intégrés dans les cadres de résultats de l'organisation (ainsi que de chaque terrain).
- D'ici 2015, toutes les propositions de projet seront basées sur nos lignes directrices pour l'analyse contextuelle (LDAC) et auront comme objectifs de résultat l'amélioration des actifs, la réduction des risques et de la vulnérabilité et une plus grande égalité. L'objectif intermédiaire pour 2012 est de 65% des propositions de projet.

OBJECTIF STRATEGIQUE 8:
D'ici 2015, Concern aura augmenté son influence internationale en matière d'urgences, la faim, la santé et l'aide à travers un meilleur plaidoyer, des communications améliorées et un engagement public plus fort.

Résultat attendu:

Une stratégie mondiale de plaidoyer, comportant des objectifs clairement

⁴Exception faite des premières phases des urgences à déclenchement rapide.

articulés autour de l'acquisition de positions d'influence et des changements politiques et pratiques, est développée (d'ici avril 2011) et mise en œuvre.

OBJECTIF STRATEGIQUE 9:
D'ici 2015, nous aurons augmenté de façon significative un soutien de long terme et durable pour les missions de Concern.

Résultats attendus:

- Le nombre de sympathisants en République d'Irlande, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis d'Amérique qui montrent une bonne compréhension, de l'empathie, et ont pris des mesures pour appuyer la mission de Concern, aura doublé d'ici 2015, en utilisant un sondage de 2011 sur les connaissances, attitudes et pratiques, comme donnée de référence.

- D'ici fin 2011, des objectifs et plans clés pour atteindre une augmentation significative de la quantité et la qualité de la couverture de Concern dans les médias internationaux pertinents seront déterminés, sur la base d'une revue qui sera conduite d'ici Septembre 2011.

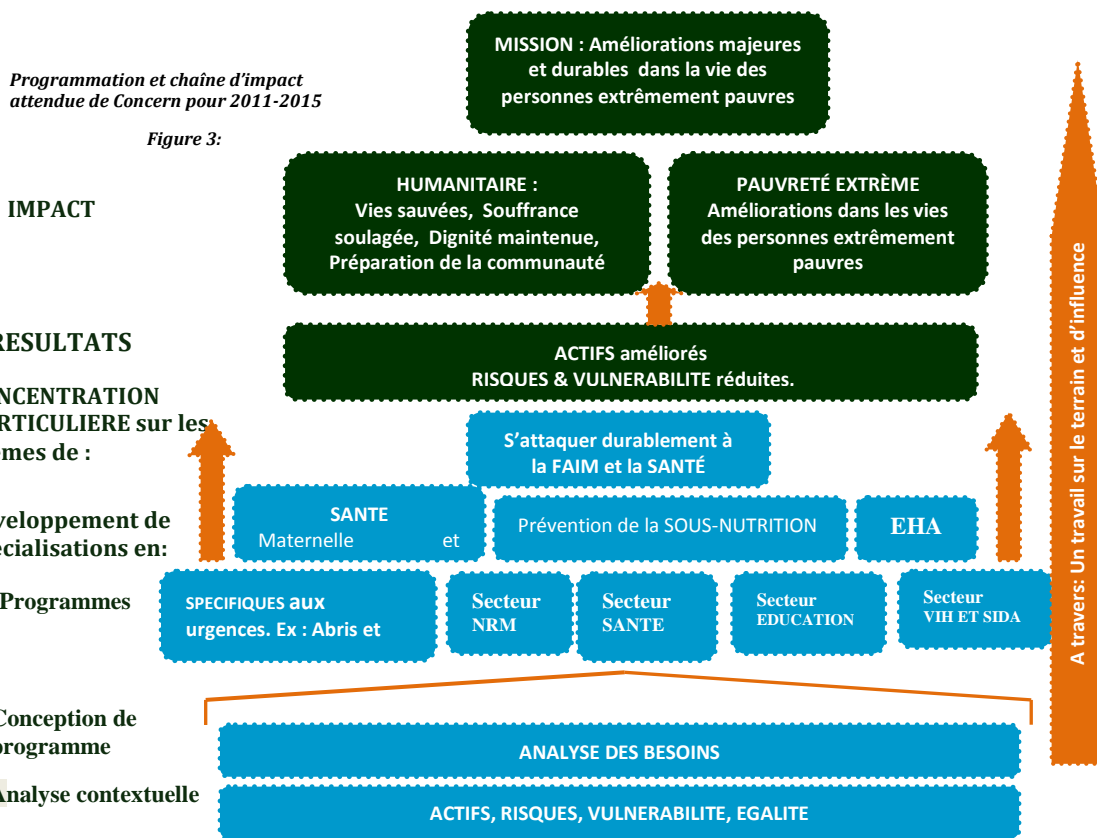
*Des fermiers et l'association des fermiers du district de Mongu, Mongu, Zambie, Avril 2010.
Photographe : Liz Yeates*



La chaîne d'impact de Concern en 2015

Sur la base des priorités énoncées ci-dessus, la figure 3 illustre la chaîne d'impact que nous prévoyons en 2015. Ceci met en avant: l'importance de notre compréhension de la pauvreté extrême dans l'analyse contextuelle pour la fixation d'objectifs appropriés (résultats); le maintien de notre large gamme de choix de programmation au

sein des secteurs et des programmes d'urgence spécifiques supplémentaires; l'accent croissant mis sur la faim et la santé; les spécialisations supplémentaires dans ces domaines ; et le fait que, en cherchant à atteindre nos impact et résultats prévus, Concern peut et va utiliser une combinaison appropriée de travail sur le terrain et d'influence, au niveau national et international.



BUT STRATEGIQUE 5: AUGMENTATION DE LA QUALITE ET DE L'IMPACT DES PROGRAMMES PAR UNE REDEVABILITE RENFORCEE ET DES RESULTATS PROUVES

REDEVABILITE

Encouragés par notre certification du Partenariat pour la Redevabilité Humanitaire (HAP, Humanitarian Accountability Partnership), Concern s'est engagé à assurer que nous sommes d'avantage redevables, envers les bénéficiaires que nous visons et toutes les autres parties prenantes, des engagements et objectifs convenus et de la qualité des programmes et des résultats.

OBJECTIF STRATEGIQUE 10: D'ici 2015, nous aurons renforcé les systèmes de redevabilité par rapport aux bénéficiaires et à toutes les parties prenantes, y compris les parties prenantes internes.

Résultat attendu:

- Un cadre de redevabilité pour l'organisation dans son ensemble aura été développé (d'ici fin 2011) mentionnant clairement les engagements et les responsabilités prioritaires et, à partir de fin 2012, sera mis en œuvre et contrôlé systématiquement.

RESULTATS PROUVES

Bien que de nombreuses évaluations fassent état de réussites considérables

dans nos programmes, nous devons encore améliorer notre capacité à démontrer ce que nous réalisons avec nos interventions. Cela est également vrai de notre travail d'influence. Il faudra pour cela améliorer notre conception des programmes, être clair sur la façon dont nous pensons réaliser un changement, améliorer notre suivi et évaluation et réaliser des enquêtes de base et de fin de programme de haute qualité afin d'aider à mesurer le changement.

Ces cinq dernières années, Concern a apporté des améliorations à son apprentissage organisationnel et sa gestion des connaissances, avec des investissements considérables dans des systèmes TIC améliorés bien que les progrès dans l'optimisation de l'utilisation de ces systèmes soient moins importants que ce qui était espéré. Il est essentiel que nous améliorions notre apprentissage et notre gestion des connaissances afin de soutenir la réalisation des buts et objectifs de Concern.

OBJECTIF STRATEGIQUE 11: D'ici 2015, nous aurons renforcé les systèmes de mesure des résultats et d'apprentissage organisationnel.

Résultats attendus :

- Un cadre de résultats organisationnel, comprenant tous les domaines de travail de Concern, aura été développé (d'ici la fin du premier semestre 2011), sera

mesuré annuellement et comprendra la mesure des actifs, des inégalités et des risques et vulnérabilité.

- *D'ici Mars 2012, les jalons, les champs à traiter et un plan de mise en œuvre seront élaborés à la suite d'un examen de notre gestion des connaissances et de nos systèmes, comportements et pratiques d'apprentissage existants. Cela devra être achevé d'ici fin 2011.*

Plan de développement organisationnel

BUT STRATEGIQUE 6: UNE PLUS GRANDE EFFICACITE ORGANISATIONNELLE

Afin d'atteindre et de maintenir une programmation d'une qualité élevée et constante, et d'accroître notre influence et notre impact, nous avons identifié cinq priorités organisationnelles dans lesquelles nous allons investir pour soutenir la réalisation des buts stratégiques un à cinq, et pour réaliser notre ambition pour 2015. Ces cinq priorités sont les suivantes:

1. Attirer, développer et retenir du personnel de haute qualité

2. Optimiser et diversifier notre financement

3. Investir et maximiser les opportunités au Royaume-Uni et aux Etats-Unis d'Amérique

4. Améliorer notre cohérence interne, notre communication et nos systèmes de gestion

5. S'engager dans les nouvelles technologies et devenir une organisation plus écologique

Pour chaque priorité, nous avons identifié un objectif stratégique et des résultats attendus.

1. ATTIRER, DEVELOPPER ET RETENIR UN PERSONNEL DE HAUTE QUALITE

Concern n'aurait pas atteint un impact significatif au cours des 42 dernières années sans un personnel très engagé, qualifié et professionnel. Cependant nous continuons à avoir un certain nombre de postes au sein de l'organisation qui sont "difficiles à pourvoir" et, comme nous travaillons et travaillerons de manière croissante dans des environnements difficiles, complexes et souvent risqués, Concern se trouve confronté à des défis considérables et récurrents concernant l'attraction, le développement et la rétention d'un personnel de qualité. Par conséquent, investir fonction RH dans toute l'organisation, afin d'assurer de meilleurs recrutements, développement et rétention, est très important pour les cinq prochaines années de sorte à ce que Concern puisse atteindre le haut

niveau de programmation auquel il aspire.

OBJECTIF STRATEGIQUE 12: D'ici 2015 l'impact de Concern aura été amélioré grâce à une fonction RH efficace, contribuant au recrutement en temps voulu, au développement et à la rétention de personnel qualifié.

Résultat attendu:

- *Les étapes clés, les domaines à traiter et un plan de mise en œuvre seront développés avant la fin du mois de Mars 2011, à la suite d'un réexamen majeur de notre fonction "ressources humaines" de manière globale, réalisé en Décembre 2010/Janvier 2011.*

2. OPTIMISER ET DIVERSIFIER NOTRE FINANCEMENT

Concern a une base de financement importante et diversifiée créée à partir de fonds privés et de cofinancements. Ces dix dernières années, notre cofinancement a augmenté de 70%. Bien que la collecte de fonds privés ait chuté à 35% du revenu total en 2009 après 48% en 2007, une baisse largement due à la récession économique, Concern jouit encore d'une base de sympathisants très solide et diversifie cette base en coopérant avec le secteur privé et de grands organismes de placement collectif et fondations.

Nonobstant la position financière relativement solide de Concern, nous continuerons à chercher à accroître la diversité et la prévisibilité de nos revenus. Avec les changements structurels prévus dans le secteur des ONG, nous espérons être en mesure d'augmenter notre part du marché international des financements provenant des bailleurs de fonds, du secteur privé et du public. Réaliser ces augmentations nécessitera l'utilisation de nouveaux médias, l'exploration de nouveaux marchés, un investissement au Royaume-Uni et aux États-Unis d'Amérique, un ciblage continu du secteur privé et des organismes de placement collectif et des fondations, la participation à des consortiums et un travail plus efficace avec des partenaires comme l'Alliance 2015.

OBJECTIF STRATEGIQUE 13: D'ici 2015, Concern aura encore optimisé et diversifié son financement.

Résultats attendus:

- *D'ici 2015, Concern générera 84 millions d'euros par le biais de cofinancement, hors financement dédié à des urgences majeures.*
- *D'ici 2015, nous aurons atteint 75% de cofinancement pour l'ensemble de nos programmes*
- *D'ici 2015, Concern aura augmenté les revenus de ses collectes de*

fonds privés dans la République d'Irlande, hors urgences majeures, de 18% par rapport à une contribution nette au budget de 2011 de 26.9 millions d'euros et une contribution brute de 35 millions d'euros et continuera à générer des fonds suffisants pour nous permettre de répondre efficacement aux urgences.

- *Au sein de chacun de nos deux flux de financement principaux, nous avons plusieurs sources significatives de financement (cofinancement : Irish Aid, Union européenne - ECHO, ONU), (Collecte de fonds privés : dons individuels, grands donateurs, sociétés et organismes de placement collectifs et collectes de fonds communautaires). Nous allons veiller à ce que chacune de ces sources individuelles de financement augmente à partir des niveaux de budget de 2011 tout au long de ce plan, tout en assurant qu'aucune source individuelle de financement ne dépasse 30% du revenu total de l'organisation.*
- *Plusieurs nouveaux marchés de collecte de fonds privés sont explorés et au moins un est pénétré.*
- *Augmentation des revenus des principaux donateurs, entreprises, organismes de placement collectif et fondations en République*

d'Irlande de 4,3 millions d'euros (donnée de base du budget 2011) à 6,3 millions d'euros, et au Royaume-Uni de 1,9 millions d'euros (données de base du budget 2011) à 2,3 millions d'euros, hors financement des urgences majeures.

3. INVESTIR ET MAXIMISER LES OPPORTUNITES AU ROYAUME-UNI ET AUX ETATS-UNIS D'AMERIQUE

Au cours des cinq dernières années Concern UK et Concern US ont grandi et se sont développés à la fois en termes de taille et d'influence. Concern UK s'est construit une réputation dans les domaines de la faim et de l'action humanitaire et Concern US a fait de même pour l'intervention d'urgence et la survie de l'enfant. Toutefois, étant donné que le Royaume-Uni et les États-Unis d'Amérique sont deux des pôles mondiaux les plus importants pour l'humanitaire et le développement, nous pensons y avoir des opportunités pour attirer d'avantage de soutien du public, du secteur privé, des organismes de placements collectifs et des fondations, ainsi que du gouvernement, pour notre travail et pour accroître notre influence. Par ailleurs, l'augmentation de notre présence au Royaume-Uni et aux États-Unis est un élément important de la stratégie de diversification des risques de Concern.

Pour réaliser une expansion sur ces marchés concurrentiels, nous sommes engagés à faire des investissements importants pour concrétiser ces opportunités par le développement de la marque et de l'unique contribution de Concern, l'amélioration des communications, et l'approfondissement et l'établissement de relations stratégiques avec par exemple des institutions universitaires, des organismes de coordination et le secteur privé.

OBJECTIF STRATEGIQUE 14:
D'ici 2015, Concern aura un profil distinctif d'avantage développé, une influence politique et pratique accrue et des revenus plus importants aux Etats-Unis et au Royaume-Uni.

Résultats attendus:

- *Garantir un niveau de rendement approprié sur tout investissement incrémentiel dans les activités de collecte de fonds de Concern UK et Concern US.*
- *Collecter annuellement 13 millions d'euros d'USAID et 4,4 millions d'euros de DFID, hors financement des urgences majeures, d'ici 2015.*
- *Influence accrue sur les acteurs institutionnels concernant les objectifs de changement de politique et de pratiques identifiés dans les stratégies de plaidoyer.*

- *Augmentation significative des niveaux de reconnaissance de la part du public, du secteur privé et des organismes de placement collectif et fondations*

4. AMELIORER NOTRE COHERENCE INTERNE, NOTRE COMMUNICATION ET NOS SYSTEMES DE GESTION

Reconnaissant l'importance de la cohérence des messages dans l'accroissement de notre impact et de notre influence, Concern a fait des progrès considérables dans sa cohérence interne, ses communications et ses systèmes de gestion ces cinq dernières années. Cependant, avec le goût pour l'information instantanée que l'on observe à travers le monde, et la croissance rapide des méthodes de communication, nous sommes continuellement mis au défi de garantir une "mise en message" cohérente.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 15:
D'ici 2015, Concern aura augmenté son efficacité grâce à une cohérence interne, des communications et des systèmes de gestion de meilleure qualité.

Résultats attendus

- *Un plan de communications international aura été développé (d'ici fin 2011), en tenant compte des objectifs stratégiques concernant le d'Amérique-Uni et les États-Unis.*

- *Des simulations annuelles (à partir de 2011) et des révisions ultérieures de nos politiques et procédures de Gestion des Incidents Critiques (GIC) seront effectuées dans le cadre de notre pratique générale de gestion des risques organisationnels.*
- *À partir de juin 2011, nous travaillerons selon des mécanismes convenus permettant une plus grande cohérence entre les Affaires Publiques et le Plaidoyer en République d'Irlande, au Royaume-Uni et aux États-Unis d'Amérique, au département chargé de l'Étranger, et au bureau du DG.*
- *Amélioration de la gestion des demandes sur le terrain grâce à un séquençage adéquat et convenu des initiatives prévues et la réduction des demandes imprévues.*

5. S'ENGAGER DANS LES TECHNOLOGIES ET DEVENIR UNE ORGANISATION PLUS "VERTE"

Notre analyse et expérience du monde extérieur reconnaissent l'énorme potentiel de la technologie et des TIC dans la facilitation et l'accélération de l'amélioration de la vie de notre groupe cible. Nous nous engageons à profiter à bras le corps de ce potentiel.

Concern doit être et espère être une "organisation verte" en misant sur notre bilan carbone de 2007 et en travaillant d'une manière plus "verte".

Cela suppose la réduction de notre propre empreinte-carbone ainsi que l'utilisation pertinente des technologies vertes dans notre programme de travail.

OBJECTIF STRATEGIQUE 16: D'ici 2015, Concern aura augmenté son utilisation des opportunités offertes par la technologie et les TIC dans sa programmation, et sera une organisation nettement plus 'verte'.

Résultats attendus:

- *D'ici fin 2011, Concern aura effectué une analyse et aura élaboré un plan afin d'utiliser les possibilités offertes par la technologie et les TIC pour améliorer sa programmation.*
- *D'ici fin 2011, nous aurons également fixé des objectifs précis et décrit les étapes nécessaires pour devenir une organisation plus écologique, tant dans nos programmes que dans nos bureaux au siège.*

GESTION DE LA MISE EN ŒUVRE DE CE PLAN STRATEGIQUE

Ce quatrième plan stratégique a deux composantes majeures : l'orientation stratégique et les objectifs de changement détaillés.

L'orientation stratégique:

Elle est expliquée dans ce document, une version résumée sera mise à la disposition du public externe et publiée sur le site internet de Concern. Elle

présente notre ambition, nos buts stratégiques et nos objectifs stratégiques pour 2015. Ceux-ci doivent être suivis par le Conseil de Concern (annuellement) et examinés par la haute direction sur une base semestrielle.

Les objectifs de changement détaillés:

Ceux-ci seront présentés dans des plans plus détaillés effectués par:

- Les départements - d'ici fin Mars 2011
- Les groupes transversaux à l'organisation le cas échéant - d'ici fin Juin 2011
- Concern UK et Concern US dans l'élaboration de leurs plans stratégiques – d'ici fin Juin 2011
- Les équipes-pays dans l'élaboration de leurs plans stratégiques - d'ici fin 2012

Ces plans devraient comprendre un plan d'action avec les principaux jalons et responsabilités en leur sein et fera l'objet de la production de rapports d'étape pour l'équipe de gestion supérieure (EGS) et leurs six revues mensuelles.

Gestion du changement

Pour atteindre les buts et objectifs de ce plan, il est essentiel de mettre en place

un mécanisme visant à faciliter une diffusion bien gérée du plan, de mettre en œuvre les changements nécessaires et de suivre les progrès combinés avec une structure organisationnelle optimisée et le déploiement des ressources.

OBJECTIF STRATEGIQUE 17: Réalisation avec succès des buts et objectifs stratégiques grâce à un plan bien conduit.

Étapes clés:

- *Fin janvier 2011: Allocation initiale des ressources d'investissement.*
- *Fin janvier 2011: Accord sur les mécanismes pour faciliter la gestion en détail du plan ("boîte de raccordement"?).*
- *Mars 2011: Finalisation des plans des départements*
- *Juin 2011: Finalisation des plans transversaux*
- *Juin 2011: Finalisation des plans stratégiques de Concern UK et Concern US.*
- *Juillet 2011: Accord sur la séquence des principales initiatives au sein de l'organisation afin de réduire les goulets d'étranglement ou la surcharge aux moments critiques.*

- *Juillet 2011: Premier examen des progrès du plan stratégique par l'équipe de gestion supérieure (par la suite, à chaque réunion EGS des mois de Janvier et de Juillet).*
- *Septembre 2011: Accord sur les changements dans les groupes et structures de travail, le cas échéant.*
- *Février 2012: Premier examen des progrès du / des plan(s) stratégique(s) par le Conseil et les Conseils d'Administration de Concern UK et US*
- *Juin 2013: Début de la revue à mi-parcours (RMP) du plan. RMP finalisée en Septembre 2013.*

Résumé

LE QUATRIEME PLAN STRATEGIQUE DE CONCERN 2011-2015 SE FONDE SUR :

1) Répondre efficacement et de façon appropriée aux tendances mondiales qui touchent les personnes extrêmement pauvres et les ONG.

2) Continuer la réalisation de notre mission et être fidèles à notre éthique et nos valeurs.

3) Miser sur nos forces et faire progresser notre réputation comme

l'une des ONG humanitaires leaders dans le monde.

4) Améliorer d'avantage la qualité de notre travail et accroître notre influence pour répondre aux besoins des personnes extrêmes pauvres et les aider à apporter des améliorations durables dans leur vie.

En bref, l'environnement extérieur, avec des tendances comme le changement climatique, signifie, pour les personnes extrêmement pauvres vivant dans les pays les plus pauvres du monde, des besoins en hausse, une vulnérabilité croissante et des inégalités toujours omniprésentes. L'éducation, le savoir, les technologies de l'information et de la communication (TIC) et l'amélioration des efforts internationaux concertés pour atteindre des objectifs tels que les OMD se présentent comme des lueurs d'espoirs tandis que la résilience toujours renouvelée des personnes extrêmement pauvres face à l'adversité continue de nous inspirer. Cependant, ces opportunités atteignent les plus pauvres en dernier. Les ONG sont plus nécessaires que jamais.

Cela a également des conséquences sur les ONG avec une crise économique qui se prolonge et affecte négativement les budgets d'aide et les dons du public. Cela peut donner lieu à des changements structurels dans le secteur des ONG. Dans ce contexte plus compétitif, et étant donné la réputation d'efficacité de Concern, nous espérons accroître notre part de marché aussi

bien de la part des bailleurs de fonds institutionnels que du public.

Pour apporter une réponse adaptée à ce contexte et favoriser la réalisation de notre mission, Concern s'appuiera sur ses forces qui incluent, de l'avis général:

- Une réponse efficace aux urgences
- Un travail dans des contextes difficiles avec les personnes les plus vulnérables
- L'engagement, l'écoute et l'assurance de la participation des plus pauvres
- La survie des enfants et la santé
- L'innovation en matière de malnutrition sévère et son traitement
- Une influence sur la politique et la pratique internationale concernant la nutrition et la faim

Ainsi, pour résumer, ce plan stratégique concerne l'accomplissement de l'ambition suivante:

D'ici 2015, Concern démontrera comment réaliser des changements réels dans les pays les plus difficiles du

monde, que nous appelons "pauvres-vulnérables"⁵.

Pour accomplir cela, nous nous sommes fixés six objectifs stratégiques:

1. ACCENTUER D'AVANTAGE NOTRE TRAVAIL DANS LES ENDROITS LES PLUS PAUVRES ET LES PLUS VULNERABLES :

Concern restera dans 25 pays environ, mais va accentuer sa concentration sur les pays et régions qui sont extrêmement pauvres, mais qui ont aussi des niveaux de vulnérabilité élevés, comme par exemple une prédisposition à des situations d'urgence, une mauvaise gouvernance, et des niveaux élevés d'inégalité - c'est à dire travailler avec ceux qui ont le plus besoin de nous et qui rencontrent les obstacles les plus grands à sortir de la pauvreté. Nous souhaitons être connus comme une ONG de référence pour travailler efficacement dans ces contextes.

⁵ Concern définit "pauvre-vulnérable" comme l'existence d'une pauvreté généralisée en premier lieu, par exemple les 40 derniers pays du classement de l'IDH, mais combinée avec des éléments de: mauvaise gouvernance, institutions faibles et absence de l'Etat de droit; potentiel ou existence de conflit ou de violence; prédisposition aux urgences; forte vulnérabilité aux chocs et aux tensions; l'existence d'inégalités aigües; et une dégradation étendue de l'environnement.

2. INTERVENTION D'URGENCE:

Continuer à améliorer notre capacité et notre efficacité dans la réponse aux situations d'urgences, à la fois pour des urgences d'une envergure extraordinaire que pour des urgences de plus petites tailles dans nos pays d'opération, avec une capacité renforcée en interne sur le terrain.

3. ACCENT PARTICULIER SUR LA FAIM ET LA SANTE:

Au cours des dix dernières années, nous avons choisi de travailler dans quatre secteurs que nous considérons comme clés pour lutter contre l'extrême pauvreté: l'amélioration des moyens de subsistance, l'éducation, la santé et le VIH et SIDA. Nous continuerons à travailler dans ces secteurs, mais nous apporterons une orientation plus stratégique à notre programmation en privilégiant les thèmes de la Faim et la Santé. Nous prévoyons de construire une masse critique d'apprentissage organisationnel et d'expertise sur ces thèmes au cours ce plan stratégique.

Dans le cadre de cette focalisation, Concern s'engage à développer trois spécialisations supplémentaires dans ces domaines. Ce sont:

a) la prévention de la sous-nutrition (en plus du traitement)

b) la santé de la mère et du nouveau né (en plus de la santé de l'enfant) et

c) l'eau, l'hygiène et l'assainissement (EHA)

4. S'ATTAQUER AUX CAUSES PROFONDES DE L'EXTREME PAUVRETE:

Nous ferons cela en veillant à ce que notre analyse contextuelle saisisse les causes profondes et que chaque programme y remédie de manière spécifique. Cela sera également atteint par la recherche d'une plus grande influence au moyen de notre action de plaidoyer et notre travail sur la citoyenneté active, comportant des objectifs clairs et une cohérence globale.

5. REDEVABILITE ET RESULTATS:

Améliorer de manière significative notre capacité à démontrer nos résultats et notre impact et en être redevables de manière plus explicite, ainsi qu'être redevables de tous nos engagements pris envers l'ensemble de nos parties prenantes.

6. AMELIORATION DE NOTRE EFFICACITE ORGANISATIONNELLE: SE CONCENTRER SUR LES DOMAINES SUIVANTS:

a) Attirer, développer et retenir un personnel de haute qualité (surtout dans les contextes les plus difficiles)

c) Continuer à optimiser et à diversifier notre financement

d) Investir et maximiser les opportunités au Royaume-Uni et aux Etats-Unis d'Amérique

c) Améliorer notre cohérence interne, notre communication et nos systèmes de gestion

d) S'engager dans les nouvelles technologies et devenir une organisation plus 'écologique'.

*Photo de couverture: Ramzan (à droite)
est né dans le village de Jari Sultan
dans la nuit du tremblement
de terre de 2005 au Pakistan
Photo de Taqi Shaheen, 2009*



www.concern.net

REPUBLIQUE D'IRLANDE	IRLANDE DU NORD	ANGLETERRE ET PAYS DE GALLES	ECOSSE	ETATS UNIS D'AMÉRIQUE
52-55 Lower Camden Street, Dublin 2 T 00353 1 417 7700 E : info@concern.net	47 Frederick Street, Belfast BT1 2LW T 0044 28 9033 1100 E : belfastinfo@concern.net	13/14 Calico House, Clove Hitch Quay London SW11 3TN T 0044 20 7801 1850 E : londoninfo@concern.net	40 St. Enoch Square, Glasgow G1 4DH T 0044 14 1 221 3610 E : glasgowinfo@concern.net	104 East 40th St, Room 903 New York NY 10016 T 001 212 5578000 E : info.usa@concern.net