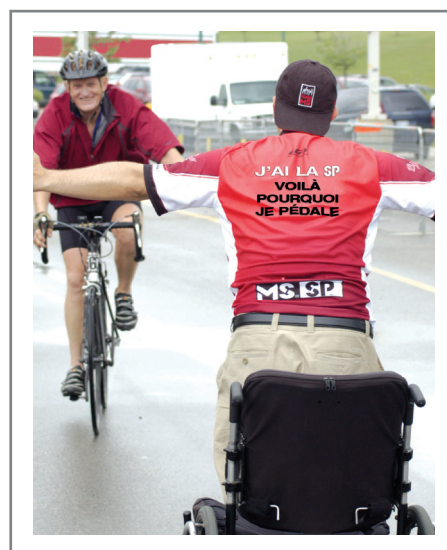


L'espoir change tout



Table des matières

Résumé	1
Développement des ressources : méthodes de collecte de fonds	2
Production de l'état des revenus et des dépenses	4
Fonctionnement : actions entreprises pour accomplir notre mission	6
Gouvernance et politiques : méthodes de mesure, amélioration de la transparence et accroissement de l'adaptation aux orientations stratégiques	8
Engagement des responsables des ressources humaines et des parties prenantes : mesures de soutien et méthodes de gestion et de travail employées dans le cadre des activités avec les membres du conseil, les bénévoles, les employés et les bienfaiteurs	10
Information et technologie : méthodes d'optimisation des efforts visant à accroître nos ressources, notre productivité, nos revenus, notre engagement et notre compétitivité	12
Conclusion et perspectives pour 2010	14



En page couverture : Mike Augustine, ambassadeur de la SP, salue les cyclistes du Vélotour SP RONA de London, en Ontario.

Résumé

Le présent rapport accompagne le Rapport d'impact national 2009 de la Société canadienne de la sclérose en plaques (« la Société »). Il a pour but d'approfondir la discussion sur les principales activités menées par la Société en 2009, soit au cours de la première année de mise en application de son plan stratégique, *Croissance 2015* (PDF), et d'analyser celles-ci. Ce rapport témoigne de notre engagement à améliorer la transparence de la Société et la reddition des comptes au sein de notre organisme. Nous espérons qu'il permettra à nos parties prenantes d'évaluer le rendement de la Société dans la conjoncture qui a marqué l'année 2009. La Société accorde une grande importance à ses divers groupes de parties prenantes composés des membres, des donateurs, des employés, des bénévoles, des partenaires et des organismes subventionnaires. C'est pourquoi nous espérons que le présent rapport vous aidera à saisir la complexité de ses activités dans le secteur des organismes sans but lucratif et dans les collectivités du Canada.

Le document *Croissance 2015 (PDF)* définit le plan stratégique de la Société et notre vision pour 2015. Élaboré dans le cadre d'un processus intégrateur et consultatif, il a été approuvé en mars 2008. Son titre reflète l'accroissement de notre progression et de nos revenus, réalisé au cours des dix dernières années qui ont été marquées par un formidable essor économique. Notre plan, comprenant 16 orientations stratégiques (OS), témoigne de notre volonté de continuer sur notre lancée. Il a été mis en place en septembre 2008, au tout début de la crise économique mondiale. La récession qui s'ensuivit fut plus grave que prévu et a touché divers domaines d'activité de la Société. Devant cet important revirement de la situation économique, le conseil d'administration approuvait en juin 2009 une série de changements à apporter aux cibles initialement proposées dans *Croissance 2015*. Notre nouvel objectif de croissance des revenus demeure ambitieux, mais il est maintenant lié à la croissance économique du pays et fixé à un montant dépassant d'au moins 1 % le taux de croissance annuel du PNB du Canada.

Même si l'effondrement de l'économie en 2009 a provoqué une baisse de 10 % des revenus globaux de la Société, ses effets ont été considérablement limités. La Société a réussi à maintenir ses programmes d'aide et de services destinés aux personnes touchées par la SP et à financer des études scientifiques cruciales.

Nous sommes extrêmement reconnaissants envers tous ceux qui nous ont soutenus fidèlement, en particulier nos donateurs, durant cette période économique difficile. Malgré la tourmente, les activités de collecte de fonds de la Société ont donné de bons résultats. En effet, même si nous avons enregistré une diminution des revenus de placement, des dons de titres, du nombre de participants à nos événements et des commandites liées à certains événements, nous avons pu compter sur le soutien renouvelé d'un grand nombre de nos donateurs et des participants à nos événements dont la plupart ont étendu leur sollicitation à leur réseau et à leur collectivité. Cet appui des donateurs et des participants aux événements s'est révélé essentiel au maintien de nos programmes d'aide et de services et à la poursuite de la recherche visant à trouver le remède de la SP durant ces temps difficiles.

Le corps du présent énoncé de responsabilité décrit les faits saillants des activités menées par la Société en 2009 dans les domaines suivants : développement des ressources, finances, fonctionnement, gouvernance et politiques, ressources humaines et engagement des parties prenantes et information et technologie.

Développement des ressources : méthodes de collecte de fonds

Environ 95 % des revenus de la Société proviennent de dons versés par des dizaines de milliers de personnes issues de tous les coins du pays. Contrairement à de nombreux organismes de bienfaisance du Canada, nous ne recevons que très **peu de subventions du gouvernement** et nous ne disposons que de quelques sources importantes de revenu gagné, soit les revenus de placement et les cotisations des membres, qui génèrent environ 1 % de nos revenus. Étant donné que nous devons compter presque entièrement sur les dons, il nous faut une stratégie efficace de développement des ressources. Les éléments clés de cette stratégie comprennent la diversification de nos méthodes de collecte de fonds, le renforcement de nos relations avec les donateurs pour leur permettre de mieux comprendre nos activités et d'y participer davantage, la poursuite de la recherche de méthodes de collecte de fonds efficaces et l'amélioration de la transparence et de la reddition de comptes au profit des donateurs et du grand public.

Les événements participatifs et le publipostage sont à la base des activités de collecte de fonds de la Société depuis plus de trente ans. Nos *nombreux* grands événements (par ex. la Marche de l'eSPoir, le Marathon de lecture SP et le Vélotour SP RONA) attirent de *nombreux* participants (108 000 en 2009) qui recueillent de *nombreuses* petites commandites en notre nom. Même si les revenus de nos événements ont quelque peu diminué (à peine 1 %), le nombre des participants a augmenté de 3 %. Les innombrables Canadiens qui participent à ces événements annuels permettent aussi d'accroître la sensibilisation du public à la SP (élément de notre vision pour 2015). En même temps, la Société reconnaît que la collecte et le traitement d'un énorme volume de petites commandites coûtent cher.

Afin d'atteindre l'efficacité dans ce domaine, la Société a automatisé ses options de dons et encouragé le recours à notre système de dons en ligne. La réponse des donateurs montre qu'ils ont reconnu les avantages de ces procédés : 1) le don en ligne facilite la sollicitation de commandites de la part des participants aux événements ainsi que le traitement des dons et 2) les reçus officiels pour don de bienfaisance sont envoyés par courriel en quelques secondes. La Société a également bénéficié de l'utilisation des nouvelles technologies : les dons en ligne ont atteint un record de 10 millions de dollars en 2009 (comparativement à 400 000 \$ en 2004), alors que les frais d'administration inhérents au volume considérable de dons que nous recevons ne cessent de diminuer. La réduction importante des frais postaux liés à l'envoi des reçus a largement contribué à l'amélioration de l'efficacité dans la collecte de fonds.

De son côté, la Campagne stopSP a permis de drainer des dons imposants : en 2009, nous avons reçu cinq dons d'une valeur de plus de 250 000 \$. Le **comité directeur de la Campagne** a joué un rôle de premier plan dans l'atteinte de ce résultat. En effet, ses membres, tous bénévoles, ont consacré beaucoup de temps et d'énergie à la sollicitation de dons majeurs.

Développement des ressources : méthodes de collecte de fonds

Outre les dons reçus de particuliers dans le cadre de nos campagnes et de nos événements, des subventions nous parviennent de compagnies pharmaceutiques pour soutenir des programmes destinés à notre clientèle. Soulignons toutefois que les sommes versées par ces compagnies représentent moins de 2 % de nos revenus totaux. Ces contributions financières respectent le Code de déontologie de Rx&D du Canada et sont en tout point conformes à la politique de la Société relative à l'acceptation des fonds provenant des compagnies pharmaceutiques. Précisons que ces subventions permettent à la Société de mieux répondre aux besoins des personnes atteintes de sclérose en plaques, ce qui correspond parfaitement à notre mission. Elles assurent par ailleurs le maintien du niveau de financement actuel de nos principales activités.

D'autres stratégies ont été élaborées afin de **diversifier nos sources de revenu** et les possibilités d'engagement pour nos bienfaiteurs. Des événements novateurs, comme celui qui est organisé par le groupe de femmes « Unies pour la SP », joints à de nouveaux partenariats avec des entreprises telles que A&W, ont été greffés à nos principaux événements. De plus, des activités de collecte de fonds organisées par des tiers ont été présentées et publicisées en ligne. Ces sources d'inspiration et de conseils ont incité certaines personnes à concevoir et à organiser leur propre activité de financement. Ces initiatives comprennent la Course stopSP (les gens sont encouragés à recueillir des fonds pour la Société en organisant leur propre activité de financement comme un souper entre amis) et « Escalader pour la SP » (activité d'endurance pratiquée en équipe à divers endroits). Il convient de préciser que de telles activités sont plus exigeantes que nos principaux événements, mais l'intérêt qu'elles suscitent est encourageant. Il nous porte à croire, d'une part, que les gens apprécient le fait de pouvoir lancer un projet de leur cru et, d'autre part, que nos bienfaiteurs sont prêts à se joindre à d'autres personnes pour venir en aide à la Société.

Dans nos efforts visant à créer une culture de collecte de fonds centrée sur le donateur (OS n° 11), nous nous efforçons de mieux **servir les intérêts des donateurs et répondre à leurs demandes**. Par exemple, les donateurs peuvent nous indiquer le mode de communication qu'ils préfèrent : téléphone, courriel ou poste*. Et si un donateur souhaite préciser la destination de son don majeur, le Service du développement des ressources de la Société communiquera avec lui pour voir comment on peut le satisfaire. La Société envisage aussi de recourir à un modèle qui permettra à ses bienfaiteurs – donateurs et participants aux événements – de choisir la forme de participation qui leur convient le mieux en fonction de l'étape de la vie où ils se trouvent. Par exemple, on invitera d'anciens participants à la Marche de l'eSPoir à faire un don pour continuer de soutenir cet événement ou on encouragera d'anciens participants au Vélotour à se joindre au mouvement stopSP ou à s'inscrire au programme « Escalader pour la SP ». Cette stratégie d'« intégration » du donateur est conçue pour maintenir l'intérêt et l'engagement de nos bienfaiteurs à l'égard d'événements qu'ils jugent importants et qui leur sont accessibles. Cette stratégie n'en est qu'à ses premiers balbutiements. On en parlera davantage en 2010.

* Les donateurs peuvent appeler au 1-800-361-2985 pour nous faire savoir à quelle fréquence, à quel moment et de quelle manière nous pouvons communiquer avec eux et pour nous dire s'ils souhaitent recevoir des étiquettes d'adresse ou pas.

Production de l'état des revenus et des dépenses

La viabilité à long terme de la Société dépend en partie de sa capacité d'être responsable* sur le plan financier, soit de contrôler et de gérer judicieusement les fonds qu'elle reçoit; d'atteindre l'efficacité et de réduire les dépenses; de gérer les risques et d'utiliser les ressources de manière à optimiser les résultats. La présente section est centrée principalement sur nos méthodes de contrôle et de gestion des revenus.

Le contrôle des finances a été resserré de multiples façons. Comme nous l'avons déjà mentionné, les programmes de collecte de fonds en ligne nous ont permis de simplifier nos campagnes de sollicitation et le traitement des dons. Nous avons pu délaisser les méthodes manuelles, qui exigent une surveillance rigoureuse, et passer à un système de suivi et de protection des mouvements de fonds plus efficace et plus fiable. Il y a quelques années, la Société a procédé au regroupement de divers comptes bancaires dans un compte principal unique. Grâce aux nouvelles technologies, cette consolidation facilite aujourd'hui le contrôle de nos mouvements de fonds et les virements électroniques à tous les bureaux de la Société canadienne de la SP. Nous pouvons désormais avoir à tout moment le portrait exact de la situation financière de nos bureaux et de la Société dans son ensemble de même qu'un tableau clair de l'historique financier de notre organisme. Le regroupement des fonds nous donne également accès à de meilleurs taux d'intérêt (sur le solde consolidé) et réduit nos frais bancaires.

Nous n'avons rien changé à nos mesures de contrôle internes, mais nous recourons maintenant, entre autres, au **virement de fonds électronique** (VFE), qui diminue l'utilisation de chèques et simplifie les paiements à faire à nos clients et à nos fournisseurs. Pour la majorité des bureaux de la Société, ces paiements se font à partir d'un bureau central. Cette nouvelle manière de procéder et la possibilité de virer des fonds par voie électronique ont accéléré les paiements et diminué considérablement les frais d'administration. Le VFE évite des allers-retours à la banque aux personnes atteintes de SP bénéficiaires d'une aide financière (dont un grand nombre ont une aptitude réduite à se déplacer), aux fournisseurs et aux employés.

Les procédés mentionnés ci-dessus et la **supervision des bénévoles** favorisent la transparence au sein de la Société et améliorent la capacité de notre organisme à **protéger ses actifs**. Les états financiers sont revus tous les mois par le Service des finances et par les conseils d'administration des bureaux locaux, divisionnaires et national de la Société. En 2009, le comité de vérification du conseil national a accepté d'ajouter à son mandat la collaboration à la **gestion des risques** auxquels la Société est exposée.

La majeure partie des revenus de la collecte de fonds est recueillie au printemps et en été, mais les dépenses s'étalent sur toute l'année*. La Société fait preuve de prudence dans l'investissement de ses liquidités

* En 2008, le conseil a décidé de changer la date de clôture de l'exercice financier, qui passe du 31 août au 31 décembre. Ce changement nous permettra de mieux harmoniser notre processus budgétaire, notre cycle de fonctionnement et nos activités de collecte de fonds.

Production de l'état des revenus et des dépenses

excédentaires et des sommes destinées à son fonds de réserve. Ces placements sont effectués en collaboration avec un gestionnaire de fonds externe et sont passés en revue tous les trois mois au cours de la réunion d'un comité de placement national qui relève du conseil d'administration national. En 2009, la gestion prudente de nos réserves, assurée par notre gestionnaire de fonds, a produit de faibles revenus de placement qui ont généré une variance négative par rapport aux années antérieures. Néanmoins, ces résultats sont très positifs, comparés aux baisses significatives enregistrées sur les marchés financiers.

Fonctionnement : actions entreprises pour accomplir notre mission

Les programmes de la Société soutiennent notre mission : « Être un chef de file dans la recherche sur le remède de la sclérose en plaques et permettre aux personnes aux prises avec cette maladie d'améliorer leur qualité de vie. » Dans le document *Croissance 2015*, nous nous sommes engagés à démontrer l'impact de notre travail. Cela implique de la transparence de notre part dans l'affectation des sommes que nous recevons de nos donateurs. La plus grande proportion de nos revenus est consacrée aux domaines suivants : recherche sur la SP (25 %), services à la clientèle (31 %), information du public (12 %), soutien des bénévoles et développement (8 %) et relations avec les gouvernements (5 %). Malgré une baisse de 10 % des revenus en 2009, la Société n'a pas diminué ses dépenses dans le domaine des services à la clientèle. Nous ne cessons de créer et de dispenser des programmes et des services essentiels qui répondent aux besoins et aux demandes de nos clients.

Accroître la réceptivité des gouvernements aux dossiers sur la SP figure parmi les objectifs formulés dans *Croissance 2015*. Les **relations avec les gouvernements** (relations non partisans établies dans un double but : inciter les gouvernements à soutenir notre mission et pouvoir intervenir dans l'élaboration des politiques liées à nos activités) exigent la participation coordonnée des employés et des bénévoles œuvrant dans tout le Canada et, dans certains cas, la collaboration d'autres organismes. Pour obtenir les résultats escomptés, la Société a redoublé d'efforts pour intensifier ses relations avec les gouvernements, aboutissant à deux grandes réussites en 2009. La première concerne l'annonce, faite par la ministre de la Santé du Canada, d'un investissement de 15 millions de dollars dans une étude sur l'incidence, la prévalence et l'impact des maladies neurologiques au Canada. Cette décision est directement attribuable au travail du regroupement des Organismes caritatifs neurologiques du Canada au sein duquel la Société joue un rôle de premier plan. La seconde concerne la décision des provinces du Québec, de l'Ontario, de l'Alberta et de la Saskatchewan de rembourser le coût du Tysabri (immunomodulateur coûteux), prescrit à certaines personnes atteintes de SP admissibles. Cette décision a été prise à la suite des pressions exercées par nos employés et nos bénévoles à l'œuvre dans ces provinces. La Société a également demandé à plusieurs gouvernements provinciaux de l'aider à atteindre l'objectif de la Campagne stopSP, fixé à 60 millions de dollars (par ex., elle a demandé 1,5 million de dollars à l'Alberta).

Pour ce qui est de la recherche, des bénévoles de la Société **supervisent les processus d'examen des demandes de subvention et d'attribution des subventions**, par l'entremise de trois comités : le comité médical consultatif, le comité d'examen des demandes de subvention de recherche biomédicale et le comité d'examen des demandes de subvention de recherche clinique et sur la santé de la population. Ces comités doivent s'assurer que les chercheurs subventionnés respectent les modalités applicables à leur subvention. Du fait que de nombreuses études s'étalent sur plusieurs années, le suivi continu des travaux de recherche a toujours posé des difficultés. Les comités de surveillance de la progression et des résultats des études permettront d'accroître le potentiel de succès des projets de recherche subventionnés.

Fonctionnement : actions entreprises pour accomplir notre mission

Atténuer les risques pour un organisme de bienfaisance national dirigé par des bénévoles implique la mise en place de divers mécanismes et l'engagement de dépenses visant à protéger 1) la vie privée de sa clientèle et à sauvegarder la confiance de cette dernière, 2) les dons qui nous sont versés, 3) la réputation de la Société et sa propriété intellectuelle et 4) les participants aux événements. Les politiques en matière de gouvernance et de fonctionnement tiennent une place importante dans nos activités, et les nouvelles politiques reflètent l'approche définie par la Société dans ces domaines (par ex. la confidentialité; la protection des participants aux événements grâce à du matériel particulier, des mesures de sécurité et du personnel médical sur tous les sites des événements; des lignes directrices relatives à l'aide financière de compagnies pharmaceutiques et de compagnies reliées au domaine médical).

Un groupe de travail formé de représentants des employés et des bénévoles de toute la Société a été chargé de sonder l'opinion de divers groupes de nos parties prenantes afin de préciser et d'évaluer les principaux risques auxquels la Société est exposée. Notre comité de vérification passera en revue les résultats de ce sondage afin de cerner les risques auxquels nous devons accorder le plus d'attention. Cet exercice fera l'objet de mises à jour régulières, présentées au conseil d'administration national, à compter de juin 2010. Des sous-groupes de moindre envergure, dotés d'une expertise dans des domaines de risque particuliers, se concentreront sur chacun des risques les plus importants. Des mises à jour régulières et de nouvelles politiques, orientations et lignes directrices seront soumises de manière périodique au conseil d'administration national, aux fins d'examen et d'approbation.

Pour atténuer les répercussions négatives potentielles de la crise économique sur nos activités de collecte de fonds, la Société a revu sa politique voulant que nous ne comptions que sur de la publicité gratuite. Mais pour occuper la première place dans l'esprit des donateurs potentiels, nous devons probablement acheter des espaces publicitaires. Nous avons élaboré une **politique relative à la publicité payante et à la publicité gratuite** selon laquelle toute possibilité de publicité payante doit être évaluée par rapport à sa rentabilité.

D'un point de vue plus tactique, la gestion du risque suppose la capacité de prévoir tout fléchissement de l'économie et toute autre difficulté et d'y faire face. Guidée par *Croissance 2015*, la Société a su adapter sa réponse à la conjoncture difficile tout en maintenant ses programmes, ses services et son apport à la recherche.

Gouvernance et politiques : méthodes de mesure, amélioration de la transparence et accroissement de l'adaptation aux orientations stratégiques

La vision de la Société pour 2015 reflète notre volonté d'être un organisme transparent et responsable. Les pratiques et les politiques de gouvernance favorisent l'atteinte de cet objectif. Au cours des dix dernières années, la Société en est venue à reconnaître l'importance ultime d'une bonne gouvernance dans la poursuite de la mission d'un organisme national. En réponse au souhait de divers échelons de la Société, à savoir parvenir à l'excellence en ce qui a trait à la gouvernance, le conseil d'administration national a mis sur pied en 2007 un processus élaboré d'examen de la gouvernance du conseil d'administration national. L'exercice visait à déterminer le rôle du conseil en matière de gouvernance par rapport aux divers échelons de la Société (divisions et sections). Il a permis de définir les pratiques d'excellence en matière de gouvernance des organismes sans but lucratif et d'explorer des moyens de les mettre en pratique en tenant compte de la culture et des complexités organisationnelles de la Société.

L'examen de la gouvernance a donné lieu à une série de recommandations (*Rapport final et recommandations du groupe de travail sur l'examen de la gouvernance*, disponible sous pli séparé) classées en quatre grandes catégories : la transposition en ligne; l'harmonisation; la structure de l'organisme; la structure des conseils d'administration. Certaines de ces recommandations ont été mises en application en 2009.

La **transposition en ligne** désigne le transfert des ressources de la Société en matière de gouvernance (règlements, politiques, outils de développement des conseils, etc.) vers un centre virtuel de ressources sur le sujet, dans le but de les rendre plus accessibles et d'en assurer l'exactitude. Cette démarche élimine le besoin de produire et de distribuer de coûteux documents présentés dans des reliures, qui ne sont souvent plus à jour au moment de leur impression. La structure du centre virtuel a été conçue en 2009 dans le cadre du processus de création de l'intranet de la Société. Son contenu, en voie de préparation, sera basé sur des ressources internes glanées aux quatre coins du pays. Nous avons l'intention de rendre ce centre accessible en 2010 aux membres des conseils d'administration de tous les échelons de la Société et de créer des espaces virtuels où ils pourront dialoguer et partager de la documentation pertinente.

L'**harmonisation** – source d'uniformité et d'unité – est essentielle à un organisme national comme la Société dotée de structures complexes et de nombreux échelons de gouvernance. Notre examen de la gouvernance a permis de constater que de nombreuses personnes au sein de notre organisme sont d'avis que l'harmonisation pose un défi de taille. La volonté de nous améliorer dans ce domaine est évidente dans l'OS n° 6 : « Rationaliser davantage les activités de l'organisme et accroître la responsabilité au sein de celui-ci. » Les recommandations quant à l'harmonisation portaient sur des stratégies liées à la planification stratégique, aux règlements et aux politiques.

Le processus de planification stratégique de la Société, qui s'est étendu de 2007 à 2008, était intégrateur. En effet, des consultations ont été tenues dans l'ensemble de la Société. Le fruit de l'exercice, *Croissance 2015*, se révèle

Gouvernance et politiques : méthodes de mesure, amélioration de la transparence et accroissement de l'adaptation aux orientations stratégiques

un outil de promotion clé de l'harmonisation stratégique de notre organisme. Les conseils des divisions et des sections travaillant à l'élaboration ou à la mise à jour de leur plan stratégique sont priés d'harmoniser celui-ci et les orientations stratégiques formulées dans *Croissance 2015*.

Les politiques de gouvernance nationales favorisent l'efficacité dans ce domaine en procurant des cadres de référence quant à la reddition de comptes, le pouvoir décisionnel et le leadership de la Société, conformes aux règlements de notre organisme. En 2009, le conseil d'administration national a élargi son **processus d'élaboration des politiques** en permettant à divers échelons de la Société d'y collaborer. Cette initiative favorisera le renforcement de nos politiques et améliorera leur compréhension par les conseils ainsi que l'engagement de ces derniers dans leur mise en œuvre. Certaines politiques ont été revues à la fin de 2009. Les lacunes repérées seront comblées en 2010 et en 2011.

La structure organisationnelle de la Société est tellement complexe qu'il est difficile de s'y retrouver et d'en comprendre tous les rouages. L'examen de la gouvernance lié à la **structure organisationnelle** a débouché sur l'élaboration de six « modèles de responsabilité » qui clarifient les processus organisationnels clés (par ex. l'embauche de personnel-cadre et la planification budgétaire) et en accroissent la transparence.

De même, la **structure du conseil** a été revue. Le nombre de sièges est passé de 27 à 13, ce qui permettra aux administrateurs d'être mieux concentrés sur les dossiers, d'avoir des discussions plus fructueuses et de réagir plus rapidement face aux problèmes. Chacune des sept divisions a un représentant au conseil, nommé par ce dernier; six administrateurs siégeant à titre personnel sont élus par les membres de la Société; et un siège est réservé à l'ancien président. Tous les administrateurs ont le devoir et la responsabilité de travailler dans l'intérêt de l'ensemble de la Société canadienne de la SP. Conformément aux pratiques d'excellence en matière de gouvernance, le conseil national a accru les responsabilités du comité des finances. Celui-ci porte désormais le nom de « comité des finances, de la vérification et de la gestion des risques ». Ce changement d'appellation reflète bien l'élargissement de son mandat.

Engagement des responsables des ressources humaines et des parties prenantes : mesures de soutien et méthodes de gestion et de travail employés dans le cadre des activités avec les membres du conseil, les bénévoles, les employés et les bienfaiteurs

Nous sommes conscients que la réalisation de notre mission et de notre vision dépend du maintien de l'engagement de toutes nos parties prenantes, internes et externes. Par conséquent, nous attachons une énorme importance au fait d'orienter et d'engager les membres du conseil, les bénévoles, les employés et nos bienfaiteurs dans des activités significatives. D'ailleurs, l'une de nos orientations stratégiques (OS n° 15), « Devenir un employeur convoité », démontre clairement la grande valeur que nous accordons à nos ressources humaines et à l'engagement de nos parties prenantes.

Sonder l'opinion des employés sur leur expérience de travail à la Société nous permet de nous améliorer en tant qu'employeur. En 2009, les réponses au **sondage mené auprès des employés du Bureau national, de tous les bureaux divisionnaires** et de quelques grandes sections locales ont servi de base à la formulation des cibles définies dans *Croissance 2015*. Le taux de participation fut excellent, s'élevant à 94 %. En général, les réponses ont été positives, mais certains employés ont déclaré qu'on pouvait encore s'améliorer sur les plans de la collaboration, de l'innovation, de la technologie, de la culture de l'organisme, de la diversité au sein de l'organisme ainsi qu'en tant qu'employeur convoité (90 % des employés interrogés ont indiqué qu'ils recommanderaient la Société en tant que bon employeur). L'équipe de la haute direction a cerné les priorités collectives et établi des plans d'action appropriés. Elle poursuit sa collecte d'opinions et d'idées auprès des employés sur des moyens de remédier aux lacunes qui sont ressorties du sondage et d'améliorer leur expérience de travail à la Société.

Dans le cadre de notre stratégie en matière de ressources humaines (RH), nous avons créé un nouveau poste de direction en 2008, soit celui de vice-président des RH et de la collaboration. Ce poste a accru la capacité du Service des RH de guider notre développement organisationnel. Les responsables des RH ont mené diverses activités à l'échelle nationale en 2009. L'une d'elles concernait la classification des emplois au sein de la Société, à partir des définitions de tâches mises à jour, puis la classification des salaires, à la lumière de la rémunération offerte dans d'autres organismes. Les résultats de ce dernier exercice confirment que les salaires des employés de la Société sont à peu près les mêmes que ceux des autres employés de notre secteur d'activité. Nous savons pertinemment qu'un salaire juste et concurrentiel contribue à fidéliser le personnel : en 2009, le taux de roulement national des employés était de 14 % (la base de référence est établie à 15 % pour cette cible dans *Croissance 2015*). Bien que la Société ait décidé de limiter l'augmentation de ses effectifs et de retarder le recrutement dans certains secteurs d'activité durant la crise économique, elle n'a pas eu à faire de mises à pied en raison de difficultés financières.

La gestion du rendement du personnel a évolué à la Société. Bien que des évaluations aient été effectuées chaque année, notre approche en matière de gestion du rendement a été étendue grâce au développement de notre Service des RH. **Un système de gestion des normes de rendement, mis en place en 2009,**

Engagement des responsables des ressources humaines et des parties prenantes : mesures de soutien et méthodes de gestion et de travail employées dans le cadre des activités avec les membres du conseil, les bénévoles, les employés et les bienfaiteurs

permettra d'uniformiser nos méthodes dans tout le pays. La formation appropriée sera donnée en 2010, et le système sera mis en œuvre la même année.

La gestion du rendement a pour but, entre autres, d'améliorer la performance. Nous savons que le perfectionnement professionnel est une composante du processus de gestion du rendement. La Société attache beaucoup d'importance au **perfectionnement de ses employés**. En 2009, nous avons procédé à une évaluation de nos programmes de formation. Malgré certaines coupures dans ce domaine, imposées par le contexte économique, la Société n'a pas cessé d'offrir des possibilités de perfectionnement à ses employés. Nous sommes en train de déterminer les domaines de formation qui seront considérés comme prioritaires, et les employés de tous les services de la Société continueront de bénéficier d'outils d'apprentissage et de budgets pour le perfectionnement professionnel. En 2010, des programmes de formation en gestion seront mis en œuvre et d'autres stratégies de croissance et de développement seront définies.

La Société prend très au sérieux ses responsabilités envers ses bénévoles et ses employés. Conformément à la recommandation de nos vérificateurs, nous avons élaboré une **politique relative au signalement d'actes répréhensibles, effectué par des employés ou des bénévoles en position de leadership, et à la protection des divulgateurs**. Cette politique assurera à toute personne qui soupçonne une inconduite de la part de personnes travaillant pour la Société de pouvoir divulguer celle-ci en toute confidentialité, sans risque de représailles.

Information et technologie : méthodes d'optimisation des efforts visant à accroître nos ressources, notre productivité, nos revenus, notre engagement et notre compétitivité

Parmi les orientations stratégiques énoncées dans *Croissance 2015* figurent nos objectifs consistant, d'une part, à exploiter la technologie et, d'autre part, à favoriser la collaboration et le partage de l'information au sein de la Société. En tant qu'organisme d'envergure nationale, nous sommes conscients des possibilités qu'offre la technologie pour ce qui est d'exploiter et de faire connaître des ressources; d'accroître nos revenus tout en réduisant nos dépenses; de renforcer l'harmonisation organisationnelle; d'améliorer les relations, les communications et l'engagement parmi nos membres et nos bienfaiteurs; et d'accroître notre productivité. Or, notre organisme s'est pourvu d'**une stratégie quinquennale des technologies de l'information (TI)** conçue pour nous permettre de tirer parti de ce potentiel. Cette stratégie consistera à assurer l'accessibilité de nos ressources en TI à tous nos services ainsi que la transposition en ligne d'une partie de nos tâches.

La stratégie des TI constitue le moteur du développement continu de notre site Web et de notre plateforme en ligne de collecte de fonds. Elle vise à améliorer et à personnaliser l'expérience vécue par les visiteurs de ces sites. Comme nous l'avons déjà mentionné, la mise en place d'un système de collecte de fonds en ligne a contribué à augmenter l'efficacité de nos activités dans ce domaine et la satisfaction de nos clients et donateurs. Les mises à jour de notre site Web permettront à la Société de renforcer l'engagement de nos parties prenantes de manière active et intégratrice, grâce aux discussions en ligne et à notre capacité de répondre promptement et par voie électronique aux demandes d'informations personnalisées. Ce travail se poursuivra tout au long de l'année 2010.

Le déploiement à l'interne de nos ressources en TI a permis à notre organisme d'**assurer l'efficacité de son fonctionnement** en ce qui concerne la saisie de données, la rationalisation des processus, la mise en œuvre de campagnes de collecte de fonds et de défense des droits en ligne ainsi que les communications internes et externes. La réduction stratégique de nos dépenses enregistrée en 2009 est en partie attribuable à la mise en place de nouvelles technologies. En effet, en plus de permettre de collecter des dons et d'en faire le suivi, les virements de fonds électroniques (VFE) servent également à rembourser les dépenses de notre personnel ainsi qu'à effectuer des paiements à nos clients et à nos fournisseurs. Aussi, nous avons investi dans un système de téléphonie sur Internet (Voice over IP ou VoIP en anglais) qui contribuera à une réduction considérable de nos coûts internes de communications à long terme et facilitera les échanges entre tous les employés de la Société. Par ailleurs, notre serveur SharePoint constitue un environnement de travail favorable à la collaboration qui facilitera le partage des connaissances et contribuera à réduire les coûts de déplacement.

Nous savons qu'il est dans notre intérêt de nous tenir au courant des technologies émergentes accessibles au Canada. C'est ainsi que la Société fait maintenant appel aux **médias sociaux** pour susciter la contribution de nouveaux publics et offrir à nos parties prenantes de nouvelles occasions de communiquer avec nous. Nos équipes de marketing et de développement tiennent en effet des blogs à l'échelle du pays, et nous sommes

Information et technologie : méthodes d'optimisation des efforts visant à accroître nos ressources, notre productivité, nos revenus, notre engagement et notre compétitivité

également présents sur Facebook, YouTube et Twitter, ce qui nous permet d'informer un public élargi sur la recherche et d'autres sujets importants en lien avec notre cause. Les nouvelles technologies renforcent notre capacité à réagir de façon transparente et efficace relativement aux questions et aux préoccupations soulevées par nos parties prenantes et le grand public. Grâce à nos stratégies de **défense des droits en ligne**, nous sommes parvenus à mobiliser de nombreuses personnes qui ont sensibilisé un certain nombre d'élus à des questions clés. Parmi ces stratégies figure notre campagne en ligne en faveur de la sécurité du revenu pour les personnes atteintes de SP, qui a été appuyée par 2 400 messages personnalisés envoyés à 97 % des députés fédéraux (nos membres ont reçu un courriel à ce sujet ainsi qu'un lien leur permettant d'entrer leur code postal, puis de créer et d'envoyer un message personnalisé à leur député).

Conclusion et perspectives pour 2010

Malgré les nombreux défis qui l'ont marquée, l'année 2009 s'est révélée productive pour la Société. Le ralentissement économique auquel nous avons fait face a eu pour effet de raffermir nos liens avec les nombreuses parties prenantes qui nous appuient généreusement d'année en année ainsi que d'accentuer l'importance de notre vision et de notre plan stratégique visant à unifier nos activités. Les grandes orientations formulées dans *Croissance 2015* et notre vision nous ont été d'une aide précieuse dans les choix stratégiques que nous avons eu à faire tout au long de l'année.

Les perspectives économiques pour 2010 sont, dans une certaine mesure, plus favorables, tant à l'échelle nationale que sur le plan mondial. Les provinces de l'Ontario et du Québec, cœur du secteur industriel du Canada, ont été plus durement touchées que les autres provinces. Or, cela constitue une source de préoccupation pour la Société, car les fonds collectés dans ces deux provinces ont toujours représenté une large part de nos revenus, en raison du poids démographique et économique de ces régions. La Colombie-Britannique et les autres provinces ont été affectées dans une moindre mesure et devraient voir leur économie se redresser plus rapidement. D'importants marchés financiers ont montré des signes de reprise continue dès le début de l'année 2010 et, à la Société, nous prévoyons que cette tendance contribuera à une remontée du nombre de dons en argent et en valeurs mobilières durant le présent exercice.

En 2010, la Société continuera d'accorder une attention particulière au développement des ressources et poursuivra ses efforts en vue de créer une culture de collecte de fonds centrée sur le donateur. En faisant preuve de transparence et en continuant de favoriser la rationalisation de nos activités et la responsabilisation au sein de notre organisme, nous devrions pouvoir inspirer aux personnes qui ont fait des dons par le passé la confiance qui les incitera à nous soutenir encore dans les années à venir.