



HELEN
KELLER
INTL



Agir Localement
et Fortifier l'Avenir:
Réalisations en faveur des
enfants et des familles pour
les exercices 2026 à 2028

Table des matières

Synthèse	3
L'impact des réalisations.....	4
Les choix stratégiques	5
Le modèle de fonctionnement et l'implantation	5
Introduction : Perturbation et transformation	6
Un paysage en mutation	6
Pourquoi trois ans ?	9
Mission, vision et valeurs	9
Domaines d'activité principaux.....	10
Avoir un impact	12
Choix stratégiques.....	14
Initiatives stratégiques	15
Empreinte et modèle opérationnel.....	19
Programmes américains	21
Développement mené localement.....	23
Contexte financier et collecte de fonds.....	24
Mesurer l'impact	27
Objectifs financiers et investissements.....	28
Apprentissage.....	28
Gestion des risques.....	29
Conclusion : Helen Keller est prête	29
Annexes	31
Carte stratégique	31
Tableau de bord prospectif	31
Budget de l'exercice 2026.....	32
Prévisions et hypothèses pour les exercices 2026 à 2028	33
Investissements dans les initiatives stratégiques et sources de financement pour l'exercice 2026.....	39
Références	41

Synthèse

La stratégie d'Helen Keller Intl « *Leading Locally, Fortifying Futures* » (Agir localement et fortifier l'avenir) lancée en juillet 2025, doit faire face à de profonds bouleversements mondiaux et répondre à des besoins criants pour les milliards de personnes touchées par des affections évitables ou traitables liées à une mauvaise vue, à la malnutrition et à des maladies tropicales négligées. Les personnes qui en souffrent sont les enfants et les familles les plus défavorisés au monde.

La stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir* propose une **vision** différente du monde : un monde où chacun peut mener une vie en bonne santé et exprimer son potentiel.

La stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir* revendique avec force une **mission** adaptée à notre époque : guidée par l'héritage remarquable de sa fondatrice, Helen Keller Intl collabore avec des partenaires et des communautés du monde entier pour protéger la vue, améliorer la nutrition et lutter contre les maladies.

La stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir* reflète nos **valeurs** que sont: la compassion, le courage, l'intégrité et la rigueur.

Au cours des trois prochaines années, Helen Keller soutiendra nos **principaux domaines d'intervention** pour répondre à certains des défis de santé publique les plus persistants *mais néanmoins surmontables* qui touchent les familles et les communautés systématiquement exclues du système de santé à travers le monde. Ces domaines d'intervention prioritaires sont les suivants :

1. **Une bonne nutrition** : près de 45 % des décès d'enfants sont dus à la malnutrition et ceux qui en survivent ont un avenir largement compromis. À l'échelle mondiale, plus de 2,8 milliards de personnes n'ont pas les moyens de s'alimenter correctement ; 1,2 milliard de femmes en âge de procréer et 372 millions de jeunes enfants souffrent d'une carence alimentaire pour au moins un nutriment essentiel ; 150 millions de jeunes enfants souffrent d'un retard de croissance et près de 43 millions souffrent d'émaciation. **Nous nous concentrerons sur la mise en œuvre à grande échelle de cinq actions vitales en nutrition par le biais des systèmes de santé et sur cinq domaines dans le système alimentaire pour améliorer l'accès à des aliments nutritifs.**
2. **Une bonne vue** : près de 1,1 milliard de personnes dans le monde perdent la vue de manière évitable à cause du manque d'accès aux soins ophtalmologiques. **Nous nous concentrerons sur les deux principales causes de cécité et de malvoyance dans le monde aujourd'hui : les cataractes et les vices de réfraction non corrigés.**
3. **Une santé florissante** : près de 1,5 milliard de personnes dans le monde ont besoin de services de prévention ou de traitement pour un groupe de maladies dévastatrices appelées « maladies tropicales négligées ». **Nous nous concentrerons sur le contrôle et l'élimination des cinq principales maladies tropicales négligées qui**

sont bien comprises scientifiquement et qui sont traitables, tout en continuant à évaluer d'autres maladies susceptibles d'avoir un impact important sur la santé publique.

L'impact des réalisations

Au cours des trois prochaines années, nous allons :

- 1) Améliorer l'accès et la qualité des services de santé destinés aux familles défavorisées dans tous les pays d'intervention d'Helen Keller, notamment dans les domaines de la nutrition, de la santé oculaire et des maladies tropicales négligées.**

Nous allons faire bouger les lignes autour de ce qui est sans doute l'élément le plus important des systèmes de santé dans près de 20 pays : *les services de santé*. Helen Keller va améliorer la qualité et la couverture des services de santé, pour rendre ces services plus intégrés, plus fiables et plus adaptés aux besoins des familles et des communautés les plus susceptibles d'être laissées pour compte.

- 2) Développer l'accès des communautés défavorisées de neuf pays à des aliments sains, nutritifs et enrichis.**

Le moyen le plus efficace et le moins coûteux de fournir à grande échelle les éléments nutritifs essentiels aux familles et aux communautés qui vivent dans la pauvreté consiste à distribuer des aliments enrichis. Helen Keller mettra à la disposition de millions de personnes des aliments enrichis en nutriments vitaux pour la santé et la vue, en renforçant le leadership au niveau régional et national, en aidant les grands producteurs à se conformer aux normes en vigueur, en repensant les programmes sur la base des données factuelles actualisées, et en améliorant les effets avec des nouvelles combinaisons des compléments alimentaires et des nutriments. Nous allons promouvoir des normes nationales et régionales pour les aliments transformés destinés à compléter l'alimentation et nous aiderons les petites et moyennes entreprises à améliorer leur production et la qualité des aliments enrichis.



Helen Keller Intl travaille avec des partenaires internationaux et des communautés locales pour **protéger la vue, améliorer la nutrition et lutter contre les maladies** pour des millions d'enfants et de familles à travers le monde.

Dans le cadre de notre **stratégie « Leading Locally, Fortifying Futures » (Diriger localement, fortifier l'avenir)**, nous allons :



Améliorer
la portée et
la qualité des
**services de
santé.**



Élargir
l'accès à des
aliments sûrs,
nutritifs et
enrichis.

Les choix stratégiques

Nous nous organiserons pour maintenir le cap grâce à six interventions stratégiques : des programmes pluriannuels d'activités qui ont des effets sur:

- A. Les services de santé
- B. L'enrichissement des aliments
- C. La collecte de fonds et la visibilité
- D. Le modèle opérationnel et l'organisation
- E. Les systèmes et les applications
- F. L'expérience des employés

Le modèle de fonctionnement et l'implantation

La stratégie d'Helen Keller Intl *Agir localement et fortifier l'avenir* produira des résultats dans les 20 pays où nous intervenons, tout en promouvant un nouveau modèle de fonctionnement qui améliore la qualité et enracine plus profondément nos actions dans les contextes locaux. Nous allons continuer notre partenariat de confiance avec Helen Keller Europe, et les personnes et les communautés que nous servons seront toujours plus au cœur de notre mission : leurs connaissances, leurs priorités, leurs leadership, et leurs capacités d'action vont façonner chaque aspect du modèle d'Helen Keller. Nous allons résolument valoriser les rôles des populations, des organisations, des réseaux, et des systèmes au niveau local. Notre nouvelle stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir* ne se contentera pas d'entendre les voix locales, elle les amplifiera et donnera la priorité à leurs solutions.

Rejoignez-nous ! Construire un monde plus sain pour des milliards d'enfants et leurs familles est l'affaire de chacun d'entre nous !



Jaharoon, une mère népalaise, a reçu des compléments prénataux essentiels contenant 15 nutriments essentiels pour une grossesse en bonne santé. La carence en micronutriments touche 1,2 milliard de femmes et 372 millions d'enfants dans le monde, et les femmes enceintes sont particulièrement exposées.

Introduction : Perturbation et transformation

Helen Keller Intl aborde l'exercice 2026 dans un contexte mondial marqué par de profonds bouleversements et des besoins importants. Des milliards de personnes continuent de souffrir des conséquences de maladies évitables et traitables, alors qu'elles pourraient bénéficier de soins de qualité. Il s'agit notamment de la perte de la vue, des maladies tropicales négligées et de la malnutrition. Ensemble, ces maladies comptent parmi les défis les plus urgents et les plus faciles à relever de notre époque, car elles affectent la vie quotidienne, l'avenir et le bien-être d'un trop grand nombre de personnes.ⁱ

Un paysage en mutation

Le monde qui nous entoure évolue rapidement, tout comme les besoins et les attentes des personnes et des communautés avec lesquelles nous travaillons, aggravés par les conflits, les conditions météorologiques extrêmes, l'instabilité économique et les revers post-pandémiques. En même temps, le financement du développement

international se réduit et bon nombre de nos partenaires gouvernementaux sont confrontés à des contraintes budgétaires incroyables, alors même qu'ils sont appelés à augmenter leurs investissements nationaux dans la santé et la nutrition. Les organisations à but non lucratif telles que Helen Keller sont invitées à faire plus avec moins, à fonctionner différemment et à renforcer le leadership national et les solutions locales.

Les crises humanitaires sont de plus en plus longues, sous l'effet des phénomènes climatiques extrêmes, des conflits, des migrations et de la faiblesse des gouvernances. Parallèlement, l'urbanisation rapide, l'essor des économies émergentes et l'évolution de la société civile redessinent le paysage de la santé publique. Les inégalités continuent de se creuser, les communautés les plus défavorisées, en particulier les femmes et les enfants, étant les plus exposées aux risques et les moins bien desservies en matière de soins de qualité.

L'architecture mondiale du développement est également en pleine mutation. Le modèle traditionnel centré sur Genève cède la place à un monde plus multipolaire dans lequel les institutions régionales et les gouvernements nationaux définissent de plus en plus les

priorités. Cette évolution exige des stratégies plus agiles et mieux adaptées aux besoins des pays, ainsi qu'un engagement plus profond auprès des acteurs régionaux et nationaux, en particulier en Afrique et en Asie.

Les attentes internationales et les sentiments des citoyens du monde évoluent également. Aux États-Unis, source de la plupart des actions philanthropiques dans le monde, certains citoyens demandent à leur gouvernement de donner la priorité à l'« America First », beaucoup d'entre eux étant apparemment mal à l'aise avec le niveau des dépenses du pays en matière d'aide étrangère. Parallèlement, certains donateurs institutionnels et philanthropes encouragent la localisation, aspirant à ce que les gouvernements, les populations et les organisations soient les moteurs du changement dans leurs propres pays et communautés.

Il existe un consensus mondial croissant sur l'importance du développement dirigé localement. Pour Helen Keller, cela signifie depuis longtemps travailler en étroite collaboration avec les gouvernements, et les partenariats gouvernementaux restent essentiels pour un changement durable. En même temps, nous reconnaissons que les gouvernements ne parviennent pas toujours à atteindre ou à représenter les populations les plus exclues. C'est pourquoi nous nous engageons également à renforcer plus largement le leadership local, notamment les organisations communautaires, la société civile et les personnes directement touchées par les barrières systémiques. Les modèles dirigés localement offrent la possibilité d'aller au-delà des partenaires gouvernementaux pour faire participer les communautés elles-mêmes, en particulier celles qui ont souvent le moins accès aux services, ce qui se traduit par une plus grande pertinence, une meilleure durabilité et un impact plus important.

La technologie et l'innovation ouvrent également de nouvelles perspectives. L'intelligence artificielle, les systèmes de données, la santé mobile et les diagnostics à distance accélèrent la prestation de services et l'efficacité organisationnelle. Cependant, ils nécessitent également des investissements, des capacités et une réflexion éthique afin de garantir que ces outils fonctionnent en faveur, et non contre, les personnes les plus souvent laissées pour compte.

Des changements internes bouleversent également le monde d'Helen Keller. Nous devons non seulement faire face à la perte soudaine d'un tiers de notre financement, due aux coupes budgétaires du gouvernement américain, mais aussi aux réflexions de notre personnel, qui estime que nous pourrions accomplir encore plus avec les ressources, les talents et l'héritage dont nous disposons déjà. Forte de plus de 100 ans d'expérience, Helen Keller dispose d'atouts puissants - une expertise technique approfondie, des partenariats de confiance, des relations de longue date dans nos pays partenaires et une culture axée sur les valeurs. Nous savons que nous devons nous adapter. Au sein de l'organisation, il existe une volonté commune de changement, non seulement parce que nous y sommes contraints, mais aussi parce que nous pensons qu'Helen Keller peut avoir un impact encore plus important dans le monde.

Notre conseil d'administration, nos dirigeants et notre personnel partagent une vision remarquablement cohérente : s'appuyer sur les réalisations, l'approche unique et les liens

profonds d'Helen Keller avec les pays que nous servons pour avoir un impact beaucoup plus important, toucher davantage d'enfants et de familles et devenir un modèle que les organisations similaires imiteront au cours de la prochaine décennie. Il existe également un large consensus sur le fait que pour servir le monde d'aujourd'hui, nous devons accélérer les changements internes : renforcer nos systèmes, nos dirigeants, notre modèle opérationnel et nos méthodes de travail.

Si cette stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir* commence par un changement radical dans l'aide bilatérale et dans la façon dont certains de nos concitoyens perçoivent le rôle des gouvernements dans la fourniture de cette aide, elle commence également par un accès accru à la technologie dans presque tous les aspects de notre travail, par un renforcement des capacités à mettre en œuvre des innovations à grande échelle, par des preuves solides de ce qui fonctionne, par des révolutions prometteuses dans les domaines de l'agriculture et des soins de santé, par un dynamisme croissant dans le secteur de la santé presque partout où nous travaillons, et par une évolution vers des décisions et des programmations prises localement. Si les changements dans le financement public sont importants, ils ne signifient pas pour autant la fin des programmes de développement international. Au contraire, ils transfèrent la responsabilité aux gouvernements, au secteur privé et aux institutions locales de définir leurs propres priorités, d'innover et d'explorer de nouvelles façons de financer ce qui est sans doute l'un des travaux les plus importants au monde : investir dans la santé et le développement de l'humanité. Les principes fondamentaux du développement - investir dans le capital humain, mettre en œuvre des réformes politiques et élargir les marchés - seront maintenus, mais les projets dépendants des donateurs laisseront place, dans l'idéal, à des systèmes plus durables et dirigés localement.

Helen Keller ressent la pression et le caractère catalyseur de cette période. Helen Keller s'orientera délibérément vers l'exploitation de la technologie, la mise à l'échelle des innovations et la promotion de nos approches éprouvées et fondées sur des données probantes vers de nouveaux horizons. Nous essaierons de nouvelles façons d'apporter de la valeur et de nouer des partenariats avec d'autres afin de rester pertinents dans ce contexte en mutation. Nous placerons les femmes au centre de notre travail, car elles supportent souvent de manière disproportionnée le fardeau de répondre aux besoins de santé et de nutrition de toute la famille. Notre voie vers l'avenir repose sur l'excellence de nos programmes, alimentée par des partenariats de confiance et guidée par ceux que nous servons.

Helen Keller a été créée pour répondre à cette situation. Nous entrons courageusement dans un monde où les inégalités en matière de santé sont croissantes et persistantes, où des systèmes de santé et d'alimentation inadéquats privent plus d'un milliard de personnes d'une vision claire, d'une alimentation saine et de la possibilité de vivre sans maladies invalidantes.

Avec optimisme, nous voyons également la voie à suivre. Nous cherchons avec audace à changer les systèmes qui excluent plutôt que de servir. Nous embrassons et modernisons l'optimisme farouche et la clarté des objectifs d'Helen. Son ADN exige que nous continuions à être présents là où les besoins sont les plus grands.

Pourquoi trois ans ?

Nous avons délibérément décidé de tracer une feuille de route sur trois ans, plutôt que d'adopter une stratégie traditionnelle sur cinq ou dix ans. Pourquoi ?

Le monde évolue rapidement. Nous avons décidé de profiter de l'occasion offerte par une nouvelle stratégie pour nous pousser à développer notre agilité et tirer parti d'une période de changements mondiaux rapides afin d'accélérer nos propres changements.

Nous nous appuyons sur notre résilience. Cette stratégie intervient après quatre années consacrées au renforcement de notre résilience interne. Il y a quatre ans, nous étions loin de nous douter à quel point nous aurions besoin de résilience ! Mais nous récoltons aujourd'hui les fruits de nos efforts en matière de renforcement de la résilience, avec un financement diversifié, une réserve solide, des progrès dans la qualité des programmes, un vivier de talents à travers le monde et des capacités renforcées dans les systèmes alimentaires et sanitaires. Dans un monde profondément instable, la résilience est un atout considérable. Helen Keller est prête à agir, en s'appuyant sur sa résilience.

Nous voulons maintenant réaliser des progrès significatifs. La situation actuelle exige des mesures énergiques, car les enfants et les familles du monde entier sont confrontés à des menaces extraordinaires pour leur santé et leur bien-être. Ils sont notre appel à l'action *humaine*. Nous devons agir rapidement ; grâce à l'optimisme farouche d'Helen, le changement est possible.

Mission, vision et valeurs

Helen Keller croyait en la dignité de tous, quels que soient leurs contraintes et leurs obstacles, qu'il s'agisse de handicaps, de barrières structurelles à l'indépendance économique, de race ou de sexe. Nous avons hérité de l'optimisme farouche d'Helen et croyons qu'un avenir meilleur est possible, où l'opportunité, la santé et la dignité sont destinées à tous. Comme Helen, nous agissons avec courage pour lutter contre certaines des injustices les plus profondément enracinées dans le monde.

Notre mission : Guidée par l'héritage remarquable de sa fondatrice, Helen Keller Intl travaille avec des partenaires et des communautés du monde entier pour protéger la vue, améliorer la nutrition et lutter contre les maladies.

Notre vision : un monde où chaque personne peut mener une vie saine et épanouie.



Dhahabu Kazungu et son bébé, Linda Neema, dans leur maison de la région de Kilifi, au Kenya. Une héroïne locale de la santé aide Dhahabu à obtenir les outils dont elle a besoin pour nourrir son enfant malgré les conditions climatiques extrêmes et le coût souvent prohibitif des aliments sains.

Notre mission et notre vision actualisées reflètent à la fois la continuité et le renouveau : une réaffirmation de l'objectif durable d'Helen Keller et une aspiration à relever les défis d'un monde en mutation avec clarté et détermination. Ces déclarations ont été affinées à la suite d'une large consultation avec le personnel et notre conseil d'administration afin de les rendre plus accessibles, plus mémorables et mieux alignées sur notre avenir.

Nous réaffirmons notre engagement envers nos **valeurs**, qui guident toutes nos actions :

Rigueur : engagement en faveur de la qualité, des meilleures pratiques, de la responsabilité et de l'apprentissage continu. Nous combinons recherche, preuves et expérience sur le terrain afin d'améliorer les conditions de vie à grande échelle et à long terme.

Intégrité : cohérence entre nos paroles et nos actes. Nous donnons chaque jour le meilleur de nous-mêmes en contribuant à la mise en place de systèmes plus équitables et en gérant les relations, les ressources et les partenariats avec honnêteté, équité, transparence et professionnalisme.

Courage : détermination à surmonter les obstacles, tout comme l'a fait notre cofondatrice, Helen Keller. Nous identifions courageusement les problèmes, proposons des solutions positives et travaillons à façonner un avenir plus optimiste.

Compassion : empathie manifestée envers les personnes que nous servons : clients, partenaires, donateurs et collègues. Nous nous appuyons sur le respect mutuel et mettons délibérément l'accent sur l'inclusion, la réactivité et la collaboration.

Domaines d'activité principaux

Nous restons également profondément attachés à nos **domaines d'activité principaux**, que nous avons l'intention de maintenir, de renforcer et de développer dans les années à venir :

1. **Une alimentation saine** : la malnutrition est responsable de 45 % des décès d'enfants et compromet l'avenir des enfants qui survivent. À l'échelle mondiale, plus de 2,8 milliards de personnes n'ont pas les moyens de s'alimenter sainement ; 1,2 milliard de femmes en âge de procréer et 372 millions de jeunes enfants souffrent d'une carence en au moins un nutriment essentiel ; 150 millions de jeunes enfants souffrent d'un retard de croissance et près de 43 millions sont émaciés. **Nous nous concentrerons**

sur cinq mesures nutritionnelles vitales mises en œuvre à grande échelle par le biais du système de santé et sur cinq domaines du système alimentaire qui améliorent l'accès à des aliments nutritifs.

2. **Une vision claire** : à l'échelle mondiale, 1,1 milliard de personnes vivent avec une perte de vision évitable due à un manque d'accès aux soins oculaires. **Nous nous concentrerons sur les deux principales causes de cécité et de basse vision dans le monde actuel : la cataracte et les erreurs de réfraction non corrigées.**
3. **Une santé dynamique** : à l'échelle mondiale, près de 1,5 milliard de personnes ont besoin de services de prévention ou de traitement pour un groupe de maladies dévastatrices appelées « maladies tropicales négligées ». **Nous nous concentrerons sur le contrôle et l'élimination de cinq maladies tropicales négligées fondamentales qui sont bien comprises scientifiquement et traitables, tout en évaluant continuellement d'autres maladies pour leur impact potentiel à grande échelle sur la santé publique.**

Ces domaines ne sont pas simplement prioritaires parce qu'il s'agit de programmes hérités du passé, ni parce que les besoins non satisfaits touchent des milliards de personnes. Nous continuons à nous concentrer sur eux parce qu'ils répondent à certains des défis de santé publique les plus persistants *mais solubles* qui touchent les communautés défavorisées.



En Tanzanie, Modesta rayonne de joie après avoir retrouvé la vue grâce à une opération de la cataracte. Helen Keller aide les membres de la communauté à comprendre les causes de cette maladie et à accéder à un traitement chirurgical.

Ces problèmes, qui représentent un fardeau considérable à l'échelle mondiale, ont des solutions éprouvées, évolutives, fondées sur des preuves et rentables, que Helen Keller est particulièrement bien placée pour fournir. Nous apportons des décennies d'expérience sur le terrain, des partenariats fiables avec les gouvernements et les communautés, ainsi qu'une expertise technique reconnue mondialement.

Dans le domaine de la nutrition, nous sommes l'une des rares organisations à proposer une

gamme complète de cinq interventions vitales, notamment la supplémentation en vitamine A, les vitamines essentielles pour les femmes enceintes, le dépistage précoce et le traitement de la malnutrition, tout en s'attaquant aux causes profondes de la malnutrition par des interventions sur les systèmes alimentaires, telles que l'enrichissement à grande échelle. En matière de santé oculaire, nous apportons notre expertise technique pour lutter contre les deux principales causes de perte de vision dans le monde : la cataracte et les erreurs de

réfraction. Et dans le domaine des maladies tropicales négligées, notre leadership de longue date dans l'administration intégrée de médicaments à grande échelle et le renforcement des systèmes nous place à l'avant-garde des efforts d'élimination. Dans ces trois domaines, nos programmes sont fondés sur des données, ancrés localement et conçus pour avoir un impact durable.

Avoir un impact

C'est là que commence notre stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir*.

Nous allons :

1) Améliorer la portée et la qualité des services de santé pour les familles défavorisées dans tous les pays où Helen Keller est présente, en mettant l'accent sur la nutrition, la vision et les maladies tropicales négligées.

Helen Keller s'engage à créer un changement durable, non seulement dans la vie des individus, mais aussi au sein des systèmes complexes qui répondent à leurs besoins. En nous appuyant sur notre stratégie pour les exercices 2023-2025, nous continuons à approfondir notre engagement auprès des systèmes de santé, conscients qu'un impact durable nécessite plus que des interventions isolées.



Au Cambodge, un agent de santé communautaire conseille une femme enceinte sur la nutrition maternelle, notamment sur les avantages des compléments alimentaires riches en micronutriments.

Au cours de cette période stratégique, nous nous concentrons sur un élément essentiel des systèmes de santé : **les services de santé**. Des services de santé solides sont indispensables pour prévenir et traiter la malnutrition, fournir des soins ophtalmologiques et lutter contre les maladies tropicales négligées. Les communautés défavorisées sont souvent confrontées à des obstacles pour accéder à des soins de qualité. Parmi les défis à relever figurent le manque d'accès physique aux prestataires de soins de santé, la qualité inégale des services et le manque d'intégration des interventions essentielles dans les services de routine, en particulier pour les femmes et les enfants.

En nous concentrant sur l'amélioration de la qualité et de la couverture des services de santé,

nous voulons faire en sorte que ces services soient plus intégrés, plus fiables et mieux adaptés aux besoins des populations les plus marginalisées. Nos efforts, en étroite collaboration avec les gouvernements, aideront les systèmes de santé à fournir des soins complets qui répondent efficacement à de multiples besoins.

Grâce à cette approche, nous nous efforçons de transformer les services de santé en une base pour des systèmes de santé plus solides, afin d'améliorer à terme les résultats sanitaires des communautés que nous servons.

2) Élargir l'accès à des aliments sûrs, nutritifs et fortifiés pour les communautés défavorisées dans neuf pays.

Les familles ont du mal à accéder à des aliments sûrs et nutritifs, et les marchés sont dominés par des produits malsains et pauvres en nutriments, tant dans les zones urbaines que rurales. Les personnes vivant dans la pauvreté sont les plus touchées, en particulier les femmes et les enfants.

Plus de 1,2 milliard de femmes et 372 millions d'enfants souffrent d'une carence en au moins un nutriment essentiel. À l'échelle mondiale, moins de 30 % des nourrissons et des jeunes enfants âgés de 6 à 23 mois bénéficient d'une alimentation minimale acceptable. La fortification alimentaire à grande échelle et les aliments complémentaires fortifiés constituent des approches rentables et évolutives pour lutter contre la faim cachée dans un contexte de hausse des prix des denrées alimentaires, de chocs climatiques et d'évolution des systèmes alimentaires. La plupart des entreprises qui produisent des aliments destinés à la fortification alimentaire à grande échelle et des aliments complémentaires transformés qui parviennent aux populations défavorisées sont des acteurs nationaux ou régionaux, ou des petites et moyennes entreprises.

Nous façonnerons l'avenir de la fortification alimentaire à grande échelle en renforçant le leadership régional et national, en aidant les grands producteurs à se conformer aux normes en vigueur, en repensant les programmes sur la base de données actualisées et en amplifiant l'impact grâce à de nouvelles combinaisons d'aliments vecteurs et de nutriments. Nous encouragerons l'adoption de normes nationales et régionales pour les aliments complémentaires transformés et aiderons les petites et moyennes entreprises à améliorer l'échelle et la qualité de leur production alimentaire.

Nous commencerons par neuf pays où nous disposons déjà d'une certaine dynamique sur laquelle nous appuyer. Nous avons réalisé une analyse de la situation dans les quatre pays où nous travaillons en Asie : le Bangladesh, le Cambodge, le Népal et les Philippines. Nous soutenons l'enrichissement du bouillon au Burkina Faso, au Nigeria et au Sénégal ; nous avons renouvelé d'autres travaux d'enrichissement en Côte d'Ivoire et les avons lancés à Madagascar. Nous nous sommes fortement engagés dans le domaine des aliments complémentaires transformés et enrichis au Cambodge, au Népal et au Sénégal.



La farine fortifiée fabriquée par un groupe de femmes au Sénégal est transformée en produits de boulangerie et en bouillie, offrant aux enfants et à leurs familles un apport supplémentaire en nutriments essentiels.

Ces objectifs promettent d'apporter des changements spectaculaires à grande échelle pour des millions d'enfants et de membres de leur famille. Ils clarifient les domaines sur lesquels nous concentrerons nos efforts discrétionnaires, en guidant les investissements que nous réalisons, les compétences que nous privilégions, les partenariats que nous recherchons et la manière dont nous répartissons le temps et l'attention de notre personnel. Ils déterminent également ce que nous mesurons, les récits que nous racontons et la manière dont nous définissons le succès au fil du temps. Ils nous aideront à améliorer et à élargir nos compétences en tant qu'organisation et à stimuler de nouvelles innovations dans notre travail.

Ces deux objectifs reflètent **des moteurs stratégiques** distincts mais **complémentaires**ⁱⁱ :

Optimiser signifie améliorer et développer des systèmes de prestation éprouvés : faire ce que nous savons être plus efficace, plus rapide et plus équitable. Cela met l'accent sur l'efficacité, la qualité, l'intégration et le changement des systèmes. **Notre premier objectif d'impact, axé sur les services de santé, repose sur l'optimisation.**

Innover implique de développer et d'étendre des approches nouvelles ou sous-exploitées, notamment des innovations en matière de produits, des changements de politique, la structuration du marché et des partenariats public-privé. **Notre deuxième objectif d'impact, axé sur l'enrichissement des aliments, repose sur l'innovation.**

Nous avons choisi ces deux objectifs sur lesquels concentrer nos efforts au cours des trois prochaines années, car notre positionnement, notre réputation, notre financement et nos aspirations y sont étroitement liés. Ils nous permettent de tirer parti de l'essentiel de notre portefeuille de programmes. Helen Keller est particulièrement bien placée pour les réaliser. Ils servent à la fois de base et de tremplin, permettant de renforcer les capacités, la dynamique et les systèmes afin d'avoir un impact plus important et plus durable pour la décennie à venir. En concentrant nos efforts discrétionnaires sur deux domaines à fort effet de levier, nous nous efforçons d'obtenir des résultats tangibles à court terme tout en jetant les bases d'avancées encore plus importantes d'ici 2035.

Ce ne sont pas les seuls domaines dans lesquels nous optimiserons nos investissements et rechercherons de nouvelles innovations, mais ils représentent les efforts de l'ensemble de notre organisation pour une amélioration continue sur une période de trois ans. Tous les autres éléments de cette stratégie, y compris la manière dont nous dirigeons, finançons et organisons notre travail, sont conçus pour permettre la réalisation de ces objectifs. Ils constituent le fondement d'une transformation plus profonde et à plus long terme.

Choix stratégiques

La stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir* de Helen Keller pour les exercices 2026-2028 est axée sur la réalisation de nos objectifs d'impact grâce à l'excellence de nos programmes, soutenue par des fondations solides et une **organisation harmonisée**.

1. Excellence programmatique

Nous nous engageons à fournir des résultats mesurables et de haute qualité en matière de santé et de nutrition aux communautés les plus souvent laissées pour compte. Cet engagement se concrétise par :

- Le renforcement des modèles de programmes, des normes de qualité et de notre base de données factuelles afin de garantir l'efficacité et l'évolutivité des interventions.
- La promotion de changements politiques aux niveaux national, régional et mondial afin de créer des environnements propices à une transformation durable.
- Promouvoir le développement local en responsabilisant les acteurs locaux et en intégrant les connaissances des communautés dans la conception et la mise en œuvre des programmes.

2. Des bases solides

Notre capacité à remplir notre mission repose sur :

- L'augmentation des financements flexibles afin de permettre une programmation réactive et adaptative.
- La diversification de notre base de donateurs afin d'assurer notre viabilité financière et notre résilience.
- L'amélioration de l'efficacité opérationnelle afin de tirer le meilleur parti de nos ressources pour faire progresser notre mission.
- Offrir une expérience exceptionnelle à nos employés afin d'attirer, de retenir et de former du personnel talentueux et engagé envers nos objectifs.

3. Une organisation harmonisée

Afin de mettre en œuvre efficacement notre stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir*, nous allons :

- Positionner nos programmes nationaux comme le centre opérationnel de l'organisation, en veillant à ce que les décisions soient prises en connaissance de cause par les personnes les plus proches des communautés que nous servons.
- Améliorer notre prise de décision fondée sur des données probantes en tirant parti des données et des informations pour orienter nos choix stratégiques et les ajustements de nos programmes.

Ce cadre garantit la cohérence de nos efforts, l'optimisation de nos ressources et la maximisation de notre impact dans tous les domaines de notre travail.

Initiatives stratégiques

Nous investissons dans six initiatives stratégiques : des ensembles d'activités pluriannuelles visant à traiter ces trois domaines d'investissement. Ces initiatives ne sont pas abstraites. Il s'agit d'efforts pratiques et ciblés qui combinent des activités clés et mobilisent les efforts du personnel pour soutenir les objectifs d'impact. Chaque initiative aborde un aspect différent de ce qui est nécessaire pour générer un impact, du financement au personnel en passant par les systèmes. Chacune disposera d'un personnel dédié, d'une direction et de mécanismes de

responsabilité afin de garantir que nous tenons nos promesses. La section « Contexte financier et argumentaire d'investissement » décrit en détail les investissements et les rendements attendus.

A) Services de santé

Pourquoi est-ce important ? Si vous êtes un parent qui emmène son enfant chez le médecin ou à la clinique, vous voulez repartir en sachant qu'il a reçu tout ce dont il a besoin, des vaccins aux vitamines en passant par les médicaments. Mais trop souvent, des services essentiels tels que la nutrition ou le traitement des maladies négligées sont omis ou ne sont pas fournis avec la qualité dont les parents ont besoin pour que leur enfant vive et s'épanouisse.

Cette initiative contribue directement à notre premier choix stratégique : **l'excellence programmatique**. Les systèmes de santé sont complexes et comportent de multiples composantes essentielles. Cette initiative concentre les efforts d'Helen Keller sur l'une d'entre elles : la prestation de services de santéⁱⁱⁱ. Notre intention est de mettre en place des systèmes de santé qui fournissent des soins plus complets et plus fiables, en particulier dans les domaines de la nutrition, de la santé oculaire et des maladies tropicales négligées. Nous travaillerons dans différents pays pour définir ce qu'est une prestation de services « de haute qualité », intégrer plus efficacement les interventions dans les soins de routine et soutenir les systèmes locaux et nationaux — ainsi que les personnes qui les composent — afin de les développer.

B) Enrichissement des aliments

Pourquoi est-ce important ? Dans de nombreux endroits où nous travaillons, les gens souhaitent manger plus sainement, mais n'ont pas les moyens d'acheter ou n'ont pas accès aux aliments nutritifs dont ils ont besoin. De plus, les marchés sont dominés par des produits pauvres en nutriments et des aliments hautement transformés, délicieux et bon marché. La plupart des aliments de base et des condiments couramment consommés sont dépourvus de vitamines et de minéraux essentiels, à moins d'être enrichis.

Cette initiative contribue directement à notre premier choix stratégique : **l'excellence programmatique**. Elle favorise également le développement local en renforçant le leadership national, en améliorant la qualité des programmes et en encourageant les partenariats public-privé inclusifs.

L'enrichissement des aliments que les gens consomment déjà est l'un des moyens les plus rentables et les plus évolutifs de combler les carences nutritionnelles et d'améliorer la santé des familles. Dans le cadre de cette initiative, Helen Keller aidera les pays à enrichir les aliments et les condiments largement consommés, tels que la farine, l'huile de cuisson, les cubes de bouillon et les aliments complémentaires transformés, avec des nutriments essentiels comme le fer, la vitamine A, le folate et la thiamine. Conformément à notre approche, les efforts d'enrichissement des aliments seront fondés sur la science, adaptés au contexte local et conçus pour être déployés à grande échelle. Nous travaillerons avec les

gouvernements, les producteurs alimentaires (y compris les petites et moyennes entreprises) et la société civile pour élaborer des politiques et des normes nationales, soutenir l'innovation dans les vecteurs alimentaires et les combinaisons de nutriments, et renforcer les systèmes de conformité et d'assurance qualité. Nous viserons à mettre en place des systèmes alimentaires qui nourrissent sans nuire, en veillant à ce que les aliments enrichis soient accessibles, abordables et disponibles pour ceux qui en ont le plus besoin.

C) Collecte de fonds et visibilité

Pourquoi est-ce important ? Pour avoir un impact, il faut des ressources, non seulement des fonds de projet très limités, mais aussi un financement flexible qui nous permette de défendre nos idées, de mener à bien notre propre programme, de cofinancer des programmes qui répondent à nos deux objectifs d'impact et d'investir dans le leadership, les systèmes, l'apprentissage et les approches locales qui sous-tendent notre travail.

Dans le cadre de la stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir*, Helen Keller continuera à faire progresser les trois leviers de croissance : les dons importants, les dons testamentaires et le soutien des principaux donateurs. Nous allons également développer notre présence et notre engagement numériques, renforcer notre visibilité auprès de nos sympathisants et attirer davantage de donateurs grâce à la presse et à la publicité. Nous allons intensifier nos efforts de fidélisation afin de conserver une plus grande proportion de nouveaux donateurs et de donateurs réguliers. En outre, cette initiative visera à tester et à déterminer quels donateurs potentiels pourraient convenir à Helen Keller et quelles méthodes pourraient les inciter à s'engager.

Cette initiative contribue directement à notre deuxième choix stratégique : **des fondations solides**. Elle renforcera notre capacité à raconter notre histoire afin que les donateurs puissent constater les vies transformées grâce à leur soutien et la valeur des dons effectués par l'intermédiaire d'Helen Keller.

L'objectif n'est pas seulement d'obtenir plus d'argent maintenant, mais aussi d'obtenir le bon type de financement.

D) Modèle opérationnel et conception organisationnelle

Pourquoi est-ce important ? Une organisation qui fonctionne bien aide chacun à mieux faire son travail. Lorsque les rôles et les responsabilités ne sont pas clairs ou lorsque la prise de décision est cloisonnée, même les meilleures équipes peuvent rencontrer des difficultés.

Cette initiative contribue directement à nos deuxième et troisième choix stratégiques : **des fondations solides** et une **organisation alignée**. Nous finaliserons et dynamiserons notre nouveau modèle d'opérationnelle en définissant les équipes de direction, les droits de prise de décision et les normes de collaboration. Nous alignerons notre structure et nos processus, en garantissant des normes claires en matière de responsabilité et de performance afin d'obtenir un impact et une efficacité optimaux. Nous créerons un modèle allégé, inclusif et adapté à nos objectifs.

E) Systèmes et applications

Pourquoi est-ce important ? Helen Keller a un potentiel d'impact inexploité, et la technologie est un levier essentiel pour soutenir des services plus rapides et de meilleure qualité. Une plus grande interopérabilité et un traitement plus efficace des demandes permettraient de gagner un temps considérable qui pourrait être consacré à des activités à forte valeur ajoutée.

Cette initiative contribue directement à nos deuxième et troisième choix stratégiques : **des bases solides** et une **organisation harmonisée**. Elle renforcera notre capacité à prospérer en tant qu'organisation plus efficace, plus influente et axée sur les données. Des systèmes plus solides, des processus intégrés et rationalisés, ainsi qu'une utilisation plus efficace des données et des connaissances créeront les bases d'une prise de décision plus éclairée, d'une efficacité opérationnelle, d'une productivité accrue du personnel et d'un impact plus important des programmes.

F) Expérience des employés

Pourquoi est-ce important ? Nos employés sont notre plus grand atout. Nous sommes plus performants lorsqu'ils sont soutenus, stimulés et capables de s'épanouir. Une expérience positive des employés favorise l'engagement, le moral et la productivité, même en période d'incertitude ou de changement. Elle contribue à renforcer la culture organisationnelle, le bien-être des employés et leur sentiment d'utilité et d'appartenance.

Pour construire notre organisation pour l'avenir, nous nous engageons à former des leaders en interne. Cela implique notamment de faire entendre des voix diverses à notre table de direction et d'offrir aux talents locaux des opportunités de s'épanouir. En investissant dans le développement du leadership et en créant des parcours de progression clairs, nous veillons à ce que notre personnel reflète les communautés que nous servons et soit équipé pour naviguer dans un paysage en mutation.

Cette initiative contribue directement à nos deuxième et troisième choix stratégiques : **des fondations solides** et une **organisation harmonisée**. Elle renforcera notre engagement en faveur de l'équité et de l'appartenance. Elle consolidera la manière dont nous soutenons et fidélisons les talents, notamment grâce à une meilleure gestion des performances, des attentes plus claires, un soutien au leadership et à la gestion, et une planification réfléchie de la relève. Grâce à cette initiative, nous souhaitons créer un environnement dans lequel chaque employé se sent valorisé, responsabilisé et prêt à contribuer à notre mission au plus haut niveau. Nous créerons une entreprise Helen Keller où les gens s'épanouissent, et ne se contentent pas de contribuer.

Remarque sur l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle (IA) est en train de transformer le fonctionnement des organisations mondiales de santé et de développement, et nous ne pouvons passer sous silence cette évolution. Pour Helen Keller, l'IA offre une multitude de possibilités, de l'analyse des données des programmes et l'amélioration des opérations sur le terrain (par exemple, la transmission

plus rapide des données provenant de régions éloignées) au soutien à l'efficacité des ressources humaines, des finances, de la collecte de fonds, des rapports, et bien plus encore. Cependant, les risques (biais dans les algorithmes, confidentialité des données et désinformation) sont réels et particulièrement aigus pour les populations défavorisées et les organisations comme la nôtre qui dépendent de la confiance et de la bonne volonté de milliers de donateurs et de partenaires.

Nous abordons l'IA dans un esprit d'opportunité et de responsabilité. Dans notre stratégie précédente, nous nous sommes concentrés sur l'apprentissage fondamental du personnel grâce à notre centre d'IA et à l'exploration précoce de cas d'utilisation pratiques. Nous sommes ouverts à l'exploitation du potentiel de l'IA pour améliorer notre efficacité, notre innovation et notre impact, tout en restant conscients des risques éthiques, opérationnels et liés à la confidentialité. Nous resterons attentifs aux cas d'utilisation de l'IA dans nos programmes et nos opérations qui représentent des investissements judicieux et prudents, alignés sur nos priorités. Nous nous efforcerons également de développer les compétences de notre personnel en matière d'IA, conformément à notre mission qui consiste à promouvoir le bien-être et les opportunités des communautés que nous servons.

À l'avenir, nous ne serons pas les premiers à agir, mais nous adopterons cette technologie de manière réfléchie, en surveillant activement le paysage et en investissant de manière sélective là où l'impact et la faisabilité sont avérés. Pour y parvenir, nous devons faire des choix réfléchis : nous n'aurons probablement pas les ressources ou les capacités nécessaires pour devenir des experts du jour au lendemain ou pour développer des capacités à grande échelle en interne, nous devons donc nous appuyer sur des partenariats, le partage des connaissances et la hiérarchisation stratégique des priorités.

Empreinte et modèle opérationnel

Plutôt que de reculer face aux pressions financières, notre stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir* permettra de maintenir et d'adapter l'empreinte mondiale d'Helen Keller afin de continuer à obtenir des résultats significatifs dans les pays où nous travaillons, à travers l'Asie, l'Afrique et les États-Unis, ainsi qu'en Europe grâce à notre partenariat avec Helen Keller Europe. Après tout, nous nous appuyons sur des pratiques fondées sur des preuves et disposons d'une expérience considérable dans l'obtention de résultats à grande échelle. Nos relations à long terme, notre connaissance approfondie du contexte et nos partenariats de confiance nous confèrent un avantage comparatif et nous aident à obtenir des financements, à élaborer des politiques et à obtenir des résultats durables dans des environnements complexes. Nous jouissons de la confiance de nos partenaires et nous ferons tout notre possible pour défendre les personnes et les pays que nous servons.

Notre stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir* tient également compte d'une dure réalité : une fois qu'une organisation quitte un pays, son retour est souvent extrêmement coûteux, lent et difficile. Nous ferons tout ce qui est en notre pouvoir pour rester dans les pays et les communautés où les besoins sont grands et les ressources limitées. C'est également une décision judicieuse que de préserver notre empreinte actuelle, tant sur le plan stratégique que financier.

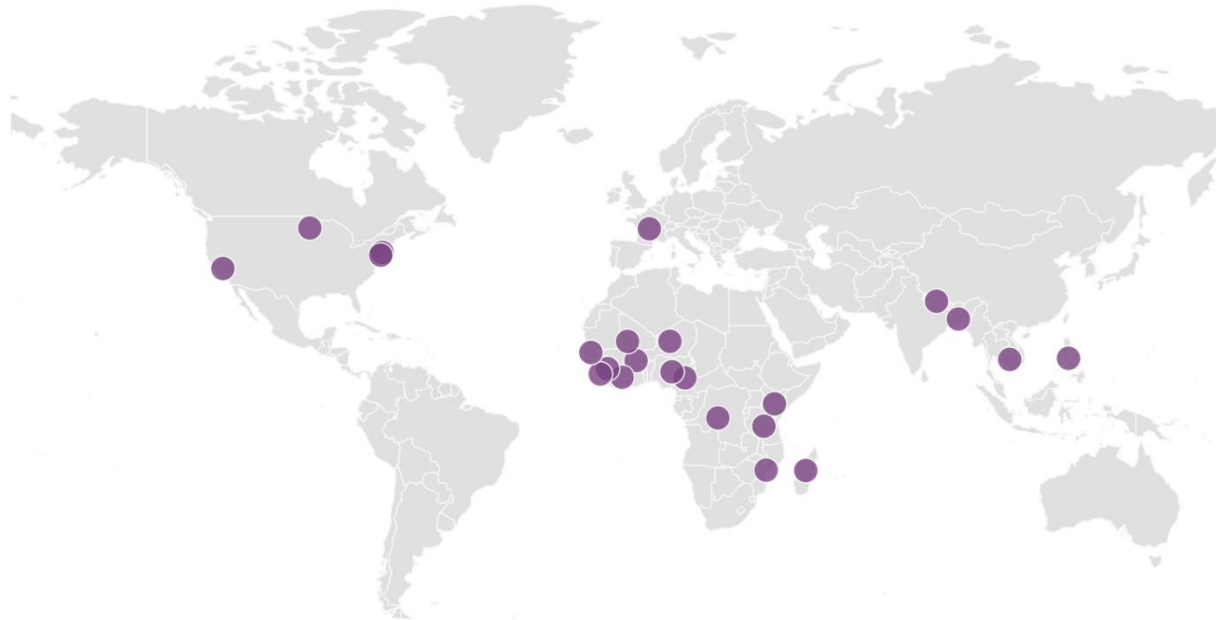


Figure 1: Empreinte mondiale actuelle

Ainsi, nous continuerons à avoir un impact significatif dans les 20 pays où Helen Keller est déjà présente et évoluerons vers un nouveau modèle opérationnel qui permettra d'approfondir la qualité de notre action, tout en poursuivant nos efforts en matière de recrutement, de prise de décision et de conception de programmes au niveau local. Nous pouvons tirer parti de nos relations solides avec les institutions régionales pour nous adapter à de nouveaux pays et à de nouveaux environnements dans les pays où nous travaillons déjà.

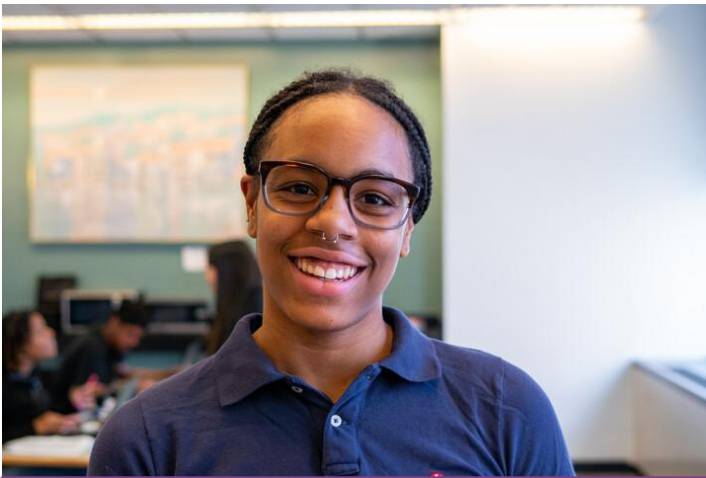
La stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir* fera évoluer notre modèle opérationnel, passant d'un modèle national à un modèle national et international, et nous permettra de nous adapter à de nouveaux pays grâce à des partenariats. Les modèles varieront en fonction de la taille et de la complexité de notre portefeuille de programmes. Les équipes réfléchiront activement à la manière de développer un pipeline de programmes dynamique. L'évolution du modèle nous permettra de consacrer davantage de ressources à la mise en œuvre sur le terrain et d'étendre notre portée grâce à des partenariats stratégiques qui nous permettront de travailler dans des pays proches de nos centres d'opération, au-delà des frontières. Nous avons élaboré des critères préliminaires pour guider les décisions relatives à notre présence géographique, en précisant quand il convient de consolider, d'étendre ou d'explorer des modèles plus légers dans les pays adjacents et voisins.

Un autre élément de notre modèle opérationnel consiste à mettre davantage l'accent sur les partenariats stratégiques. Nous sommes en train de créer une équipe chargée des partenariats stratégiques afin d'investir dans le développement de tous les types de partenariats, y compris avec des institutions, des organisations non gouvernementales (ONG) internationales, la société civile locale, etc. Cette nouvelle équipe reconnaît que la nature en constante évolution de notre secteur, et même du monde, nous oblige à repenser

notre façon de nouer des partenariats et de partager nos services, nos capacités et même notre personnel avec nos partenaires.

Programmes américains

Examinons également la place des États-Unis dans le modèle opérationnel. Aux États-Unis, comme au Cameroun et, nous l'espérons, dans d'autres pays, Helen Keller offre à des milliers d'écoliers des dépistages visuels et, si nécessaire, une simple paire de lunettes, ce qui révolutionne leur apprentissage, leur capacité à se faire des amis, à gagner en confiance, à renforcer leur estime de soi et à participer à des conversations à un stade crucial de leur vie, plutôt que d'être laissés de côté. Cependant, nos programmes de dépistage des troubles de la vue aux États-Unis et ailleurs ont eu une portée et un intérêt limités de la part des donateurs philanthropiques.



Anisa Foreman a passé un examen de la vue à la Stuyvesant High School de New York. Aujourd'hui, grâce à des lunettes gratuites, elle voit mieux ses devoirs scolaires et est prête à conquérir le monde.

Pourtant, aux États-Unis aujourd'hui, pas moins de 4 millions d'enfants et 12 millions d'adultes souffrent d'une déficience visuelle due à un trouble de la réfraction non corrigé. Si l'on ajoute à cela les troubles oculaires plus graves, la perte de vision est la cause d'invalidité la plus répandue aux États-Unis. Les disparités entre les enfants sont particulièrement frappantes : les systèmes scolaires publics desservant les communautés à faibles revenus manquent souvent de ressources pour offrir des services de soins oculaires adéquats, et les familles peuvent avoir du mal à s'y retrouver dans les soins de suivi fragmentés nécessaires. Les National Institutes of Health (Instituts nationaux de

la santé) notent que seuls 5 à 50 % des enfants qui échouent aux tests de dépistage bénéficient d'un suivi médical. Ces taux sont particulièrement alarmants dans les quartiers où le taux de pauvreté est plus élevé, où les problèmes de vision sont plus de deux fois supérieurs à la moyenne nationale et où les élèves ont plus de difficultés à accéder aux soins.⁽ⁱ⁾ Cette étude et notre propre expérience montrent que les élèves qui reçoivent des lunettes améliorent leurs résultats scolaires.

Nous disposons également de preuves provenant du Bangladesh qui montrent que les adultes qui reçoivent des lunettes améliorent leur productivité. Les preuves de la rentabilité de la correction des erreurs de réfraction sont solides, et la prévalence croissante de la myopie souligne l'urgence d'intervenir.⁽ⁱⁱ⁾

Aujourd'hui, Helen Keller s'associe à des écoles pour proposer à chaque enfant un dépistage des troubles de la vue et, si nécessaire, une paire de lunettes de vue. Actuellement présente

en Californie, dans le Minnesota, dans le New Jersey et à New York, l'équipe d'Helen Keller contribue à éliminer les principaux obstacles aux soins oculaires pour les enfants et les adultes défavorisés : l'accès et le coût. Nous nous efforçons également d'atteindre d'autres enfants et adultes dans le besoin là où ils se trouvent : dans les programmes de services communautaires, les refuges pour sans-abri et les logements sociaux.

Nous allons réexaminer la géographie des États-Unis afin de nous assurer que nous intervenons là où les besoins sont importants et où nous pouvons avoir un impact significatif.

Dans le cadre de la stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir*, nous imaginerons également un nouveau modèle commercial pour nos programmes américains afin de les développer et de les faire prospérer. Une analyse récente d'InterAction a montré que si le public américain soutient les causes internationales, il est plus enclin à soutenir les organisations qui travaillent également aux États-Unis. Si certains donateurs s'intéressent à notre travail de réflexion sur les États-Unis et en tirent leur motivation, cela ne constitue pas un facteur motivant pour la majorité d'entre eux. À vrai dire, nous n'avons pas eu une empreinte suffisamment importante pour tester l'environnement des donateurs américains. Cela pose un problème de l'œuf et de la poule. Nous proposons d'accroître la visibilité de nos programmes américains à ce moment critique et de tester la « fidélité » des donateurs.

Nous émettons l'hypothèse que nos programmes américains pourraient développer notre marque et renforcer nos relations avec les donateurs nouveaux ou existants. Nous examinerons les partenariats potentiels avec des entreprises et des organisations à but non lucratif, et nous déterminerons si et comment nos programmes américains pourraient renforcer la visibilité d'Helen Keller et attirer davantage de donateurs différents. Nous imaginerons des arguments plus convaincants pour obtenir le soutien des donateurs. Afin d'apporter un regard neuf, les programmes américains rejoindront un nouveau département, « Croissance et image de marque », et rendront compte au responsable de la croissance et de l'image de marque, aux côtés du service chargé de la collecte de fonds auprès des donateurs individuels et des familles aux États-Unis et du service marketing.

En tant qu'équipe, nous testerons des idées susceptibles d'accroître notre visibilité et de compléter nos efforts pour impliquer les donateurs auprès d'Helen Keller. Au-delà du potentiel financier et programmatique, une visibilité accrue de nos programmes américains pourrait renforcer la confiance à notre égard à l'échelle mondiale et honorer l'héritage d'Helen.

Alors que les pays du monde entier examinent de plus en plus attentivement l'implication des États-Unis à l'étranger, compte tenu des inégalités sociales et économiques persistantes sur leur territoire, notre capacité à dire « oui, nous travaillons aussi ici, aux États-Unis » pourrait renforcer notre crédibilité. À l'heure où les citoyens américains examinent de près l'engagement international, une présence significative sur le territoire national montre notre engagement à servir ceux qui sont le plus souvent laissés pour compte, où qu'ils vivent dans le monde.

Helen Keller n'était pas seulement une militante mondiale, mais aussi une icône américaine qui a mis notre nation au défi d'accepter et d'honorer les capacités de chacun d'entre nous, en particulier celles des personnes systématiquement laissées pour compte. Nous reflétons cet héritage en agissant aux États-Unis, où les disparités en matière de santé et les inégalités économiques restent parmi les plus élevées au monde.

Développement mené localement

La stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir* renforcera notre ancrage local. Les personnes et les communautés que nous servons seront plus que jamais au centre de notre travail. Leurs connaissances, leurs priorités, leur leadership et leur capacité d'action façonneront tous les aspects du modèle Helen Keller.

Nous renforcerons le rôle des populations, des organisations, des réseaux et des systèmes locaux. Notre nouvelle stratégie ne se contentera pas d'intégrer les leaders locaux, elle les mettra en avant et donnera la priorité à leurs solutions. Ces changements permettront d'obtenir de meilleurs résultats et d'avoir un impact plus durable.

Le changement commence par la manière dont nous écoutons et impliquons les communautés, y compris les enfants, les femmes et les groupes marginalisés. Nous les intégrerons à notre organisation, apprendrons d'eux et travaillerons main dans la main pour concevoir des solutions avec les personnes les plus touchées. Nous continuerons à collaborer avec les institutions et structures régionales mises en place par les États membres pour traiter ces questions. Nous continuerons à travailler en partenariat avec les gouvernements nationaux et les organisations de la société civile. Nous chercherons à renforcer notre engagement auprès d'un plus grand nombre d'acteurs locaux, par exemple dans d'autres comtés du Kenya et municipalités du Népal. Dans tous les cas, nous soutiendrons activement le leadership et les priorités locales. Nos propres équipes nationales bénéficieront d'une plus grande autorité, d'une meilleure représentation et de ressources supplémentaires pour prendre des décisions stratégiques et opérationnelles plus proches du terrain.

Le développement mené au niveau local est également mesurable. Nous prendrons en considération :

- Comment les voix et les expériences vécues des participants influencent la conception et l'adaptation des programmes.
- La manière dont les partenaires locaux sont positionnés en tant que véritables co-créateurs et exécutants, et non pas seulement en tant qu'intermédiaires.
- La manière dont nos équipes nationales sont dotées de ressources et habilitées à diriger, notamment en ayant leur mot à dire dans les décisions exécutives.
- La manière dont nos processus de recrutement et de leadership reflètent les lieux et les personnes que nous servons.

En fin de compte, nous réussirons si non seulement nous avons des acteurs locaux qui occupent des postes de direction, mais aussi si nous définissons *la direction locale* par ceux

qui ont le pouvoir de façonner ce que nous faisons, comment nous le faisons et à quoi ressemble le succès.

Contexte financier et collecte de fonds

Helen Keller a toujours reçu environ 90 à 95 % de son financement de la part de donateurs institutionnels, notamment des gouvernements et des fondations. Cela signifie que la plupart de nos fonds provenaient auparavant de subventions très restrictives accordées à des programmes et à des projets. Nous avons également reçu environ 5 à 9 % de notre financement de la part de familles et de philanthropes individuels, qui font principalement des dons flexibles et sans restrictions. La stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir* maintiendra ces ratios dans l'ensemble, car telle est la réalité du financement.

Le contexte mondial du financement a considérablement changé au cours des cinq dernières années. La réduction de l'aide étrangère du gouvernement américain, qui représentait jusqu'à récemment environ 30 % des revenus d'Helen Keller, a créé des défis tout en annonçant des changements plus larges. Les principaux donateurs européens ont également ajusté leurs priorités. L'Agence suédoise de coopération internationale au développement (SIDA), par exemple, se concentre désormais sur l'aide humanitaire et les migrations au détriment des programmes de santé mondiale. Dans le même temps, le ministère allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) a donné la priorité au financement de la lutte contre le changement climatique et de la stabilisation.

Les acteurs institutionnels philanthropiques, tels que la Fondation Gates, ont augmenté leurs contributions, mais celles-ci sont loin de compenser la perte de l'aide gouvernementale, le gouvernement américain à lui seul investissant chaque année entre 12 et 15 milliards de dollars dans la santé mondiale. La concurrence pour obtenir un soutien institutionnel sera plus féroce, les cycles de financement plus lents, et les exigences en matière de cofinancement et de contrepartie plus courantes et probablement plus strictes. Nous devons augmenter les ressources non soumises à restrictions afin d'investir dans ce marché plus concurrentiel et de répondre aux exigences de cofinancement et de contrepartie.

Grâce à des efforts délibérés de diversification des donateurs, Helen Keller a réduit sa dépendance à l'égard d'une source de financement unique. Ces dernières années, aucun donateur n'a contribué à plus de 30 à 40 % du budget de l'organisation. Cette approche a amorti le choc financier causé par la réduction du financement du gouvernement américain. Helen Keller est en passe de se stabiliser rapidement après les coupes budgétaires du gouvernement américain et pourrait même connaître une croissance.

L'organisation a noué de nouveaux partenariats avec des groupes de donateurs clés, notamment GiveWell et la communauté plus large de l'altruisme efficace, ainsi que l'Église de Jésus-Christ des Saints des Derniers Jours. Cependant, ce succès introduit un nouveau risque de dépendance : d'ici l'exercice 2026, environ 70 % de nos revenus prévisionnels proviendront de ces deux groupes de donateurs. GiveWell et les altruistes efficaces sont constamment à la recherche d'interventions encore plus rentables. À mesure que le paysage sanitaire mondial évolue, les coûts associés aux interventions nutritionnelles vitales

pourraient ne plus être aussi avantageux par rapport à d'autres interventions. En outre, la prédominance de ces deux donateurs entraîne un déséquilibre dramatique dans le financement de nos trois principaux domaines d'activité, la nutrition représentant désormais environ 86 % de notre portefeuille. Ainsi, s'il reste essentiel d'approfondir ces partenariats, il est également crucial de poursuivre la diversification.



OP Mok et Hean SreyNa, un couple d'agriculteurs de la province de Kampot, au Cambodge, promeuvent une agriculture intelligente face au climat afin d'améliorer la nutrition de leur famille et de leur communauté.

Le financement prévu pour l'exercice 2026 met en évidence un changement radical : les contributions philanthropiques, qu'elles soient restreintes ou flexibles, devraient représenter 90 % des recettes totales, les sources gouvernementales contribuant à moins de 5 %. Ces chiffres soulignent l'importance de renforcer la visibilité et la capacité de collecte de fonds afin d'assurer la résilience financière.

Nous sommes fiers d'avoir terminé notre dernière période stratégique en tant qu'organisation plus diversifiée. Cependant, en raison des changements importants apportés au financement bilatéral, nous nous retrouvons à nouveau dans une situation de forte dépendance vis-à-vis des donateurs. Nous réagissons en modifiant notre modèle opérationnel afin de donner plus de responsabilités et d'énergie entrepreneuriale à nos gestionnaires de portefeuille au niveau national. Nous investissons dans la recherche de dons importants, le marketing numérique, l'analyse des donateurs, l'élargissement de nos capacités de collecte de fonds et l'amélioration de notre visibilité auprès des donateurs. Ces actions visent à diversifier nos sources de revenus tout en créant un moteur financier résilient afin d'améliorer la vie de millions

d'enfants et de familles dans le monde entier.

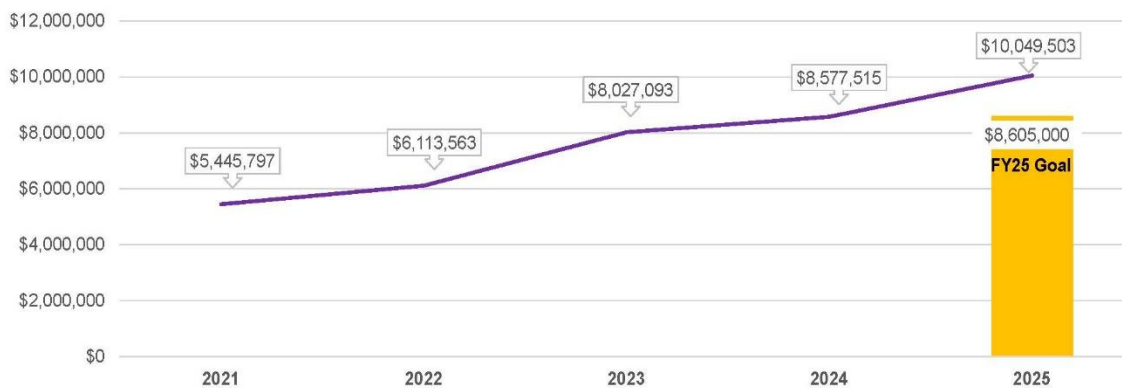
Nous nous appuyons sur nos points forts et sommes conscients de l'évolution du paysage financier, mais nous nous préparons à rester viables même si les ressources disponibles diminuent. Les résultats de nos collectes de fonds ces dernières années nous ont donné un élan puissant. Depuis l'exercice 2021, les dons philanthropiques sans restriction ont augmenté pour représenter environ 8 à 9 % de nos budgets annuels, contre 5 à 7 % auparavant. Cette croissance est due à l'augmentation des dons importants et à la fidélité continue des petits donateurs. Alors que le secteur à but non lucratif américain a connu une baisse globale du nombre de donateurs, en particulier parmi les petits donateurs, Helen Keller a constamment surpassé les références nationales en matière de fidélisation des donateurs, un indicateur clé de la durabilité et de la confiance à long terme. À l'exercice 2025, notre taux de fidélisation des donateurs individuels était supérieur de plus de 10 points

de pourcentage à la moyenne nationale des organisations à but non lucratif, ce qui nous place dans le quartile supérieur des performances du secteur.

HELEN KELLER INTL

Unrestricted Philanthropy, Comparing Current Fiscal Year Actuals vs. Target to Previous Full Fiscal Years

June 30, 2025



Helen Keller est en bonne position pour poursuivre sa croissance dans le domaine de la philanthropie sans restriction. Notre mission trouve un écho tant auprès des philanthropes axés sur les valeurs que des donateurs institutionnels axés sur l'impact, ou, en d'autres termes, auprès des donateurs motivés à la fois par leur cœur et leur raison. Nous sommes largement reconnus et appréciés pour notre impact, notre rigueur et notre rentabilité : nous sommes régulièrement classés parmi les meilleures organisations caritatives par GiveWell, fréquemment cités par les principaux médias, dont *le New York Times*, et connus dans tout le secteur pour nos résultats à grande échelle. Cette validation externe renforce la confiance des donateurs et notre crédibilité.

Nous restons engagés en faveur de l'efficacité, de la maîtrise des coûts et de la réduction des frais de gestion, tout en visant la croissance. L'un de nos objectifs stratégiques est d'accroître notre efficacité, et nous visons à faire passer le ratio d'efficacité de nos programmes de 81 % à 85 % malgré la baisse des revenus. Nous avons toujours démontré notre capacité à maîtriser les coûts afin de maximiser le financement de programmes à fort impact.

Cette stratégie visera à faire progresser la collecte de fonds grâce à des dons importants, des dons planifiés et d'autres dons de niveau supérieur provenant de particuliers et de familles, et à renforcer le marketing numérique et l'analyse des donateurs. Nous sommes optimistes quant aux résultats, mais réalistes quant aux défis qui nous attendent dans ce contexte de financement tumultueux. La bonne nouvelle, c'est que nos donateurs nous soutiennent, et nous ferons tout ce qui est en notre pouvoir pour les fidéliser et les impliquer.

Mesurer l'impact

La stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir* mesurera l'impact sur les personnes et les communautés avec lesquelles nous travaillons et que nous servons. Nous leur devons de nous assurer que nous progressons.

Nous utiliserons une carte stratégique et un tableau de bord prospectif pour guider et suivre les progrès tout au long de l'exercice 2026-2028.

La carte stratégique est un outil visuel qui explique comment nos actions et nos investissements conduisent aux résultats souhaités. Le tableau de bord prospectif traduit cette stratégie en un ensemble d'objectifs et de mesures clairement définis selon quatre perspectives :

- Programmes et parties prenantes
- Résultats financiers
- Processus internes
- Apprentissage et croissance

Chaque objectif du tableau de bord prospectif est associé à des indicateurs et des cibles mesurables. Ceux-ci nous permettent :

- Aligner les plans et budgets annuels sur la stratégie
- Communiquer les attentes aux équipes et aux individus
- Suivre les progrès au moins une fois par trimestre
- Apporter les ajustements nécessaires pour rester sur la bonne voie

Par exemple, les plans et budgets annuels pour l'exercice 2026 sont parfaitement alignés sur la carte stratégique et les initiatives décrites ici.

Cette approche est plus qu'un simple cadre de reporting, c'est un outil stratégique. Elle permet de s'assurer que chaque équipe comprend comment son travail s'inscrit dans l'ensemble et que nous apprenons et nous adaptons en permanence pour améliorer nos performances et notre impact. Elle facilite les discussions de la direction sur les domaines et les modalités d'investissement, ainsi que sur les leviers à actionner pour créer un changement organisationnel et externe. Consultez la carte stratégique complète et le tableau de bord prospectif dans les annexes.

Le tableau de bord prospectif comprend des mesures qui constituent de solides indicateurs de réussite, à savoir des mesures spécifiques, significatives et faciles à suivre. Il est important de noter que bon nombre de ces indicateurs sont validés en externe. Autrement dit, ils reflètent non seulement notre performance interne, mais aussi la façon dont les autres perçoivent la valeur de notre travail : les participants aux programmes et nos partenaires se déclarent-ils satisfaits de la qualité des services, les équipes nationales trouvent-elles le soutien international réactif et utile, et le public externe adhère-t-il à notre message ? Nous nous engageons à garantir l'efficacité de notre stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir*, non seulement parce que nous y croyons, mais aussi parce que les personnes et les communautés que nous servons en attestent.

Objectifs financiers et investissements

La stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir* de Helen Keller donnera la priorité à la résilience et à la durabilité financières. Pour réaliser nos ambitions, il ne suffit pas d'avoir de bonnes idées. Il faut disposer des ressources et de la souplesse financière nécessaires pour investir dans ce qui compte le plus, s'adapter à l'évolution des réalités et maintenir notre impact au fil du temps.

Nos objectifs financiers stratégiques permettront :

- Développer un financement flexible pour mener à bien notre programme, et non celui d'un donateur.
- De diversifier nos sources de revenus et d'augmenter le nombre de donateurs actifs afin de réduire notre dépendance à l'égard d'un seul bailleur de fonds, ce qui permettra de réduire les risques.
- Mobiliser de nouveaux donateurs dans les domaines philanthropique, multilatéral, entrepreneurial et régional.
- Maintenir, voire augmenter légèrement, nos réserves de trésorerie non affectées.
- Améliorer l'efficacité de nos opérations de base afin qu'une plus grande partie de notre financement soit directement affectée aux programmes et aux personnes et communautés que nous servons.

Ensemble, ces objectifs soutiennent une base financière solide qui permet d'étendre la portée de nos programmes, de soutenir notre personnel et de renforcer notre organisation à long terme.

Cette stratégie comprend des investissements ciblés dans les programmes, les systèmes, le personnel et l'innovation, qui sont essentiels pour obtenir des résultats et ouvrir la voie à la croissance future. Consultez nos annexes pour plus de détails, notamment :

- Budget de fonctionnement pour l'exercice 2026
- Projections financières pluriannuelles jusqu'à l'exercice 2028
- Investissements dans des investissements stratégiques

Apprentissage

Nous nous engageons à tester et à apprendre grâce à la stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir*. Notre approche du changement comprend :

- Gestion du changement et communication interne
- Boucles de rétroaction avec les équipes nationales et internationales
- Évaluation des initiatives et des changements de modèle opérationnel
- Documentation transparente des meilleures pratiques et des enseignements tirés (c'est-à-dire ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas)

Nous apprendrons à être plus agiles, mieux informés et plus adaptables. Nous nous engageons à apprendre en continu, à faire régulièrement le point et à corriger le tir sans avoir à « tout recommencer » tous les trois ans.

Gestion des risques

Dans un environnement mondial de plus en plus instable, Helen Keller restera agile, réactive et axée sur les résultats. Notre stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir* n'est pas un plan statique ; elle évoluera au fur et à mesure que le monde changera et que nous apprendrons ce qui fonctionne.

Pour nous assurer de rester sur la bonne voie, nous procéderons à des examens trimestriels de la stratégie afin d'évaluer les progrès réalisés par rapport à notre tableau de bord prospectif, d'identifier les risques et les dépendances émergents, de mettre à jour les priorités et de réaffecter les ressources. Cette approche permet de s'adapter en temps utile et garantit que nos efforts restent en phase avec l'évolution du contexte. En nous implantant plus profondément au niveau local, nous pouvons identifier plus rapidement les changements émergents et y répondre avec agilité, grâce à des systèmes de gestion solides.

La stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir* anticipe des perturbations importantes, dont beaucoup sont déjà en cours. Les changements de politique étrangère du gouvernement américain ont conduit les gouvernements nationaux à réorienter leurs ressources vers la gestion des cas plutôt que vers les programmes de prévention, en mettant l'accent sur la disponibilité des médicaments et des fournitures plutôt que sur le renforcement continu des capacités. Nous sommes déjà confrontés à des conditions météorologiques extrêmes qui nous empêchent de pratiquer des opérations de la cataracte, à des conflits qui empêchent les médicaments d'atteindre les centres de santé communautaires, à des épidémies, à des revers financiers et à une inflation et une flambée des prix des denrées alimentaires dans bon nombre des pays où nous opérons. La double crise climatique et conflictuelle représente un risque dévastateur dans de nombreux pays où nous intervenons.

Pour faire face à ces risques constants, croissants et émergents, nous maintenons des protocoles d'escalade clairs, nous révisons nos prévisions budgétaires en milieu d'année et nous continuons à renforcer les pratiques de gestion des risques dans toute l'organisation.

Si des choix difficiles s'imposent, les dirigeants donneront la priorité aux objectifs les plus réalisables et les plus efficaces, en s'appuyant sur les meilleures données disponibles et les avis de nos équipes et partenaires nationaux, et abandonneront les autres.

Conclusion : Helen Keller est prête

Nous sommes à un moment charnière. La stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir* ne consiste pas à s'adapter à une perte ou à réagir à une crise, mais à affirmer notre mission, à aller de l'avant avec clarté dans un environnement en mutation, à soutenir les dirigeants locaux dans leur capacité à agir et à diversifier les sources de financement qui sous-tendent notre succès.

Guidés par l'optimisme farouche d'Helen et les voix de notre personnel, nous construisons une organisation plus forte, plus ciblée, plus efficace et plus inclusive. Une organisation qui intervient là où les gens sont systématiquement privés d'une bonne santé. Une organisation

qui fournit des services avec intégrité et détermination. Et une organisation qui a prouvé qu'elle était digne de confiance et capable de servir les enfants, les familles et les communautés qui comptent sur nous.

Le conseil d'administration, le personnel, les dirigeants et les donateurs de Helen Keller ont contribué à façonner cette stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir*. Des milliers d'autres personnes, institutions, partenaires, organismes de recherche, acteurs humanitaires et gouvernements généreux ont travaillé avec nous pour avoir un impact sur la vie de millions d'enfants et de familles. Le cri de ralliement d'Helen est peut-être plus puissant que jamais : « **Seuls, nous ne pouvons pas faire grand-chose ; ensemble, nous pouvons faire beaucoup.** » Nous sommes forts et prêts.

Annexes

Carte stratégique

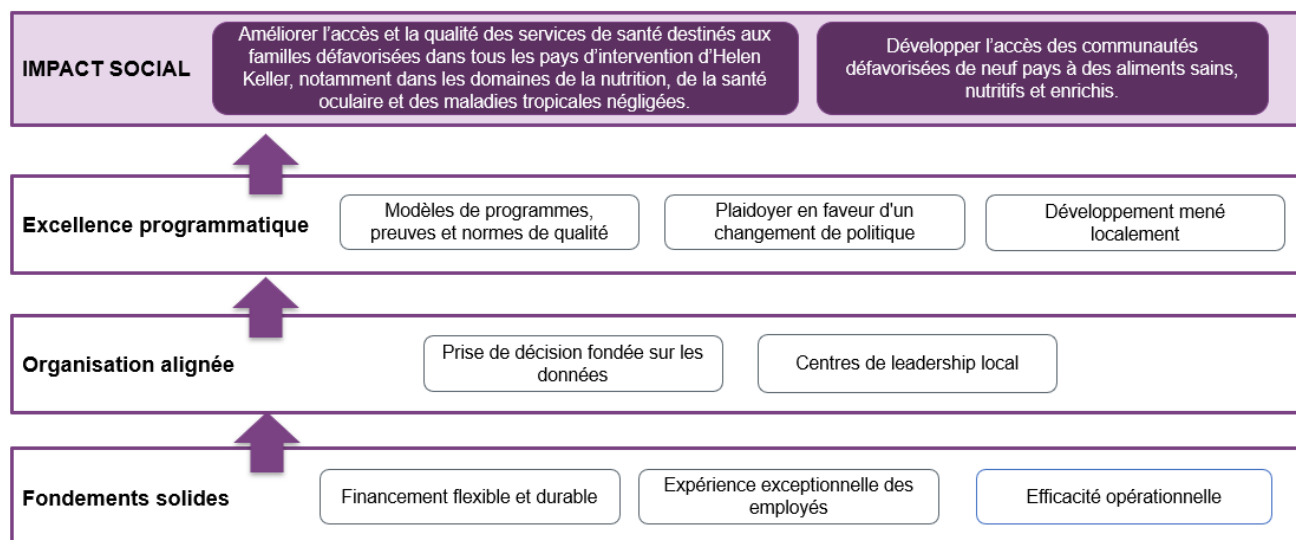


Tableau de bord prospectif

Stratégie	Objectifs	Mesures	Référence	2026	2027	2028
Excellence programmatique	1) Renforcer les modèles de programmes, les normes de qualité et la base de données factuelles.	Pourcentage de programmes répondant aux critères de qualité définis	n/a	Référence établie	20	50
		Pourcentage de satisfaction des participants à l'égard de la qualité du programme	n/a	Référence établie	20	50
		Nombre de publications rédigées par le personnel dans des revues scientifiques	25 (2024)	20	25	30
	2) Promouvoir le changement politique aux niveaux national, régional et mondial.	Nombre d'organismes techniques prestigieux pertinents auxquels appartiennent des membres du personnel d'Helen Keller	127 (2024)	110	115	120
		Nombre de nouveaux engagements politiques obtenus auprès des décideurs nationaux/régionaux/mondiaux grâce au plaidoyer de Helen Keller	n/a	4 (2 par région)	4 (2 par région)	4 (2 par région)
	3) Promouvoir le développement mené localement.	Pourcentage de projets pour lesquels la majorité des partenaires estiment qu'Helen Keller a intégré des approches locales	n/a	Référence établie	+10	+10
Pourcentage du budget sous-attribué à des partenaires locaux (par exemple, des partenaires gouvernementaux, de la société civile et du secteur privé)		Établir au 1er trimestre	Référence maintenue	35	40	
Organisation alignée	6) Faire des pays participant au programme le centre opérationnel de l'organisation.	Pourcentage de satisfaction des dirigeants locaux à l'égard du soutien mondial / des services partagés	n/a	Estimation de référence.	+10 %	40
	7) Améliorer la prise de décision fondée sur des données probantes.	Nombre ou pourcentage de projets utilisant des tableaux de bord en temps réel ou des outils de données pour la prise de décision	n/a	Référence établie	60	80
Fondations solides	4) Augmenter le financement flexible.	Augmentation en % du financement flexible d'une année sur l'autre (sans restriction, avec restrictions souples, avec restrictions de remplacement)	n/a	Référence établie	+10	+15 % de référence
		Nombre de mois de réserves de trésorerie sans restrictions imposées par les donateurs à la fin de l'exercice financier	6 (estimation 2025)	6 mois	7 mois	8 mois
	5) Diversifier notre base de donateurs.	Augmentation en % du nombre de donateurs actifs d'une année sur l'autre	48 910 (exercice 24)	+2 % par rapport à la base	+5	+
		Nombre de nouveaux donateurs et prospects identifiés et engagés (institutionnels, entreprises, philanthropiques, régionaux)	256 (exercice 24)	270 nouveaux donateurs de 1 000 \$ ou plus	285	300
	8) Accroître l'efficacité dans l'accomplissement de mission.	Taux d'efficacité du programme	81 % (2024)	81	83	85
	9) Offrir une expérience exceptionnelle aux employés.	% d'engagement des employés	91 % (2024)	80	85	91
Pourcentage de managers jugés efficaces (selon l'enquête d'engagement)		85 % (2024)	80	85	85	

Budget de l'exercice 2026

Recettes

Recettes du programme		93 591 608 \$
Coûts directs	81 504 168 \$	
Coûts indirects	12 087 440 \$	
Contributions - Sans restriction		9 815 000 \$

Total des recettes	103 406 608 \$
---------------------------	-----------------------

Dépenses

Dépenses liées aux programmes	81 504 168 \$
Collecte de fonds et événements spéciaux	5 695 043 \$
Gestion	14 893 447 \$
Sans restriction	2 735 061 \$

Total des dépenses	104 827 719 \$
---------------------------	-----------------------

Résultat d'exploitation	(1 421 111 \$)	[A]
--------------------------------	-----------------------	------------

Fonds Helen et UNR pour approbation

Fonds Helen (déjà approuvé)

Fonds Helen - Programmes réguliers	252 960 \$
Fonds Helen - Initiatives stratégiques A et B	472 475 \$
Total Fonds Helen	725 435 \$

UNR pour approbation

Charges à payer pour les frais de personnel	200 000 \$
Initiative stratégique C	499 148 \$
Total des fonds non engagés à approuver	699 148 \$

Total du Fonds Helen et de l'UNR à approuver	1 424 583 \$	[B]
---	---------------------	------------

Résultat net de l'exercice 2026	3 472 \$	[A + B]
--	-----------------	----------------

Prévisions et hypothèses pour les exercices 2026 à 2028

		Scénario 1				Scénario 2				Scénario 3			
Projections financières		Hypothèses		Exercice 27	Exercice 28	Hypothèses		Exercice 27	Exercice 28	Hypothèses		Exercice 27	Exercice 28
Exercice 2026		Exercice 27	Exercice 28			Exercice 27	Exercice 28			Exercice 27	Exercice 28		
Programmes de revenus (coûts directs)		6%	-23.39%	86,487,395	66,260,996	11%	-22.35%	90,487,395	70,260,996	31%	-12.72%	106,737,395	93,160,996
Engagés	81,504,163	Actifs	Actifs	21,137,395	4,410,996	Actifs	Actifs	21,137,395	4,410,996	Actifs	Actifs	21,137,395	4,410,996
Pipeline prévu	69,545,784	Probabilité ↑	Probabilité ↑	21,000,000	21,000,000	Probabilité ↑	Probabilité ↑	21,000,000	21,000,000	Probabilité ↑	Probabilité ↑	21,000,000	21,000,000
Réservé	6,958,379	Potentiel	Potentiel	44,350,000	40,850,000	Potentiel	Potentiel	48,350,000	44,850,000	Potentiel	Potentiel	64,600,000	67,750,000
Programmes de revenus (coûts indirects)	12,087,440			10,192,192	5,719,926			10,926,287	6,205,812			13,098,563	9,924,148
Revenus non affectés	9,815,000	7%	7%	10,502,050	11,237,194	10%	15%	10,796,500	12,415,975	12%	18%	10,992,800	12,971,504
Total des recettes	103,406,603			107,181,638	83,218,116			112,210,183	88,882,783			130,828,758	116,056,647
Dépenses Gestion générale		-25%	-55%	11,505,188	5,332,655	-15%	-55%	13,039,213	6,043,675	3%	-35%	15,800,458	10,578,407
Gestion générale régulière	14,893,447			10,305,188	4,132,655			11,839,213	4,843,675			14,600,458	9,378,407
Initiatives stratégiques D, E, F	13,921,825			1,200,000	1,200,000			1,200,000	1,200,000			1,200,000	1,200,000
Dépenses UNR	2,735,061	-25%	-55%	2,112,835	979,299	-15%	-55%	2,394,546	1,109,872	-35%	3%	1,831,123	1,942,639
Dépenses régulières de l'UNR	2,735,061			1,312,835	179,299			1,594,546	309,872			1,031,123	1,142,639
Initiatives stratégiques A, B, C	1,981,355			800,000	800,000			800,000	800,000			800,000	800,000
Dépenses liées à la collecte de fonds	5,695,043	3%	3%	6,041,871	6,409,821	4%	4%	6,100,530	6,534,887	6%	6%	6,217,848	6,788,646
Dépenses Programmes	81,504,163	6%	-23.39%	86,487,395	66,260,996	11%	-22.35%	90,487,395	70,260,996	31%	-12.72%	106,737,395	93,160,996
Total des dépenses	104,827,713			106,147,288	78,982,770			112,021,684	83,949,430			130,586,824	112,470,687
Recettes moins dépenses	(1,421,111)			1,034,349	4,235,346			188,499	4,933,353			241,934	3,585,961
Fonds Helen et UNR pour approbation	1,424,583												
Résultat net	3,472												
Initiatives stratégiques	1,725,328			2,000,000	2,000,000			2,000,000	2,000,000			2,000,000	2,000,000
Frais généraux	17.68%			12.99%	7.93%			14.04%	8.47%			14.55%	11.12%
Efficacité du programme	80.36%			83.47%	85.13%			82.91%	85.02%			83.14%	84.56%

Définitions et hypothèses :

- **Prévisions de recettes :**
 - **Engagements** : comprend les coûts directs budgétés dans les contrats signés qui seront exécutés au cours des exercices 2026, 2027 et 2028. Les mêmes montants sont pris en compte dans tous les scénarios.
 - **Pipeline prévu** : prend en compte deux initiatives triennales dans le cadre des programmes « Transforming Lives Through Nutrition » et « GiveWell ». Les mêmes montants sont pris en compte dans tous les scénarios.
 - **Placeholder** : les projections pour les exercices 2027-2028 sont axées sur le maintien et l'approfondissement de nos relations avec nos principaux donateurs actuels (voir les détails supplémentaires ci-dessous). En termes d'estimations, le scénario 1 présente le financement des principaux donateurs actuels à leur niveau annuel actuel. Il s'agit notamment de l'Église de Jésus-Christ des Saints des Derniers Jours, avec 20,7 millions de dollars, et de GiveWell, avec 31 millions de dollars pour l'exercice 2027 et 21,7 millions de dollars et 31 millions de dollars pour l'exercice 2028, ce qui représente la majeure partie de nos totaux prévisionnels et provisoires. Le scénario 2 prévoit un financement des principaux donateurs aux niveaux actuels, mais inclut des subventions potentielles pour Helen Keller Europe (1 million de dollars) et une ligne générale provisoire de 3 millions de dollars. Enfin, le scénario 3 prévoit des chiffres de croissance pour tous les principaux donateurs, ainsi qu'un financement provenant de nouvelles sources.
 - **Recettes indirectes** : les estimations sont basées sur les projections des coûts directs et les taux de frais généraux des donateurs ou les accords de recouvrement des coûts liés aux taux annuels réels.
 - **Revenus non affectés** : les projections tiennent compte des résultats antérieurs, de l'incertitude dans l'environnement des donateurs et des possibilités de croissance dans tous les scénarios.
- **Dépenses**
 - **Gestion générale** : compte tenu de la réduction du nombre de projets actifs, de la nécessité de prévoir des montants importants à titre provisoire et de l'attention portée aux objectifs de ratio d'efficacité des programmes (exercice 2027 = 83 % et exercice 2028 = 85 %), les dépenses de gestion doivent être réduites. Si les scénarios 1 et 2 atteignent les objectifs d'efficacité des programmes, ils prévoient également des réductions importantes et difficiles en matière de gestion. Le scénario 3 présente quant à lui de meilleures projections pour les coûts directs en 2027, ce qui permet une légère augmentation des coûts de gestion ; toutefois, la baisse des coûts des programmes en 2028 nécessite une réduction des dépenses de gestion.
 - **Dépenses UNR** : En règle générale, les dépenses UNR suivent les tendances des coûts directs. Ainsi, dans les scénarios 1 et 2, les dépenses UNR affichent les mêmes taux de réduction que les coûts des programmes. Dans le scénario 3, les dépenses UNR sont fortement contenues afin de garantir un résultat

positif pour l'exercice 2027 ; une légère augmentation est prévue pour l'exercice 2028.

- **Dépenses liées à la collecte de fonds** : afin de soutenir les objectifs en matière de revenus non restrictifs, les dépenses liées à la collecte de fonds augmenteront de 3 %, 4 % et 6 % dans les scénarios 1, 2 et 3, respectivement.
- **Dépenses liées aux programmes** : cette catégorie de coûts reflète les estimations des recettes pour les coûts directs dans tous les scénarios.
- **Inflation** : les taux de l'indice des prix à la consommation sont estimés à 3 % pour les exercices 2027 et 2028. L'inflation s'applique à toutes les catégories de coûts, y compris le personnel, les services, les déplacements, les fournitures, etc.

Justification des hypothèses de revenus :

Revenus des programmes

Nos projections pour l'exercice 2027-2028 s'articulent autour de deux axes : 1) maintenir et approfondir nos relations avec nos principaux donateurs actuels : l'Église de Jésus-Christ des Saints des Derniers Jours, GiveWell, le département de l'Éducation de la ville de New York, la GIZ (Société allemande pour la coopération internationale), Global Affairs Canada et la Light Foundation ; et 2) nos efforts pour cibler des financements provenant de nouvelles sources, telles que GiveWell pour les activités autres que la supplémentation en vitamine A, la CIFF (Children's Investment Fund Foundation) et la KFW (banque allemande de développement).

Dans le scénario le plus pessimiste, nous avons présenté le financement des principaux donateurs actuels à leur niveau annuel actuel. Dans notre scénario prudent, nous avons à nouveau projeté le financement des principaux donateurs à leur niveau actuel, mais nous avons inclus des subventions potentielles pour Helen Keller Europe (1 million de dollars) et une ligne générale de 3 millions de dollars. Enfin, dans le scénario de croissance, nous avons projeté les chiffres de croissance de tous les principaux donateurs et le financement provenant de nouvelles sources.

Revenus non affectés (philanthropie)

Nous prévoyons une augmentation saine de la philanthropie sans restriction. Voici quatre comparaisons.

- **Scénario 0 : référence de la philanthropie américaine**
Ce graphique montre la croissance de 1,9 % aux États-Unis parmi toutes les organisations à but non lucratif, telle que rapportée par 2023 Giving USA, Lilly School of Philanthropy, Université de l'Indiana.
- **Scénario 1 : base de référence conservatrice Helen Keller**
Nous avons utilisé nos propres modèles de croissance sans restriction comme base. Grâce à notre *stratégie d'accélération de la croissance sans restriction* pour les exercices 2021 à 2026, nous avons atteint les taux de croissance suivants :

- Exercices 2021-2022 = 11,94 %
- Exercice 2022-2023 = 30,56 %
- Exercices 2023-2024 = 6,94 %
- Exercices 2024-2025 = 9,14 % (sur la base d'une projection probable de 9,5 millions de dollars au 30 juin 2025).

Le taux de croissance moyen simple pour ces années est de 14,64 %. Cependant, compte tenu du contexte économique actuel et des tendances observées aux États-Unis en matière de ralentissement des taux de croissance de la philanthropie, nous avons supprimé l'année aberrante de 30,56 %, ce qui donne un taux de croissance de 9,34 % dans cette moyenne modifiée.

Nous avons ensuite examiné les tendances dans notre environnement. Nous avons observé une augmentation des dons importants et une diminution du nombre de donateurs. Nous constatons également l'apparition d'une récession et une baisse de la confiance des consommateurs. La philanthropie reflète souvent les indices de confiance des consommateurs. Nous adoptons donc une approche encore plus prudente, en projetant une base de référence qui reflète notre plus faible augmentation pendant la *stratégie de croissance accélérée* : 7 % pour les exercices 2023 et 2024. Cela établit notre nouveau taux de croissance de référence utilisé dans le scénario 1.

Les scénarios suivants sont basés sur les résultats d'Helen Keller. Ils partent de la projection officielle pour l'exercice 2026, qui a été soumise pour approbation budgétaire : 9,8 millions de dollars, soit une légère augmentation d'environ 3 % par rapport aux résultats probables de l'exercice 2025.

- **Scénario 2 : croissance soutenue**

Le scénario 2 suppose que la croissance se poursuit au même rythme grâce aux trois moteurs de croissance illimitée que nous avons démontrés dans le cadre de la *stratégie d'accélération de la croissance illimitée* : les dons importants, les dons testamentaires et les dons des principaux donateurs. Nous commençons doucement en 2026 avec une croissance de 3 %, puis, à mesure que nous changeons de cap, que nous restructurons l'équipe, que nous recrutons de nouveaux collaborateurs aux compétences et aux rôles variés et que nous lançons notre programme d'investissement pour fidéliser davantage de nouveaux donateurs et d'anciens amis, nous prévoyons une augmentation des taux de croissance.

La nouvelle stratégie *Agir localement et fortifier l'avenir* ajoute une initiative stratégique pour la collecte de fonds et la visibilité, ainsi que deux plans d'investissement pour 1) une nouvelle stratégie de fidélisation des donateurs et 2) une nouvelle stratégie de prospection et d'acquisition, qui devrait démarrer proprement en janvier 2026.

Les efforts de fidélisation des donateurs seront lancés dès que notre recrutement nous le permettra. Nous avons suivi la tendance à la hausse des nouveaux donateurs. Environ un tiers de nos donateurs actifs sont nouveaux depuis quelques années. Nous

mettrons en place du personnel et des activités concertées pour fidéliser davantage de nouveaux donateurs et d'anciens amis. Notre stratégie permettra également de « rehausser » une bonne partie des donateurs, ce qui signifie qu'un plus grand nombre d'entre eux donneront 10 % de plus d'une année sur l'autre.

Au cours du second semestre de l'exercice 2026, en supposant que le scénario d'investissement n° 2 soit approuvé, nous lancerons un nouveau volet de travail : motiver une plus grande proportion de donateurs potentiels importants identifiés dans notre propre base de données à faire des dons importants et acquérir de nouveaux donateurs prometteurs et diversifiés à tous les niveaux.

Nous supposons que les efforts de prospection et d'acquisition porteront leurs fruits d'ici l'exercice 2027. Par conséquent, d'ici l'exercice 2027, nous commencerons à constater une augmentation, à nouveau tirée par un plus grand nombre de donateurs importants, et nous prévoyons une augmentation de 10 %. Puis, d'ici l'exercice 2028, nos stratégies de fidélisation des donateurs et de prospection et d'acquisition fonctionneront à plein régime, et nous prévoyons un taux de croissance sain de 15 %. Cet objectif est ambitieux mais réalisable, compte tenu des résultats que nous avons obtenus au cours des quatre dernières années grâce à la *stratégie d'accélération de la croissance sans restriction*.

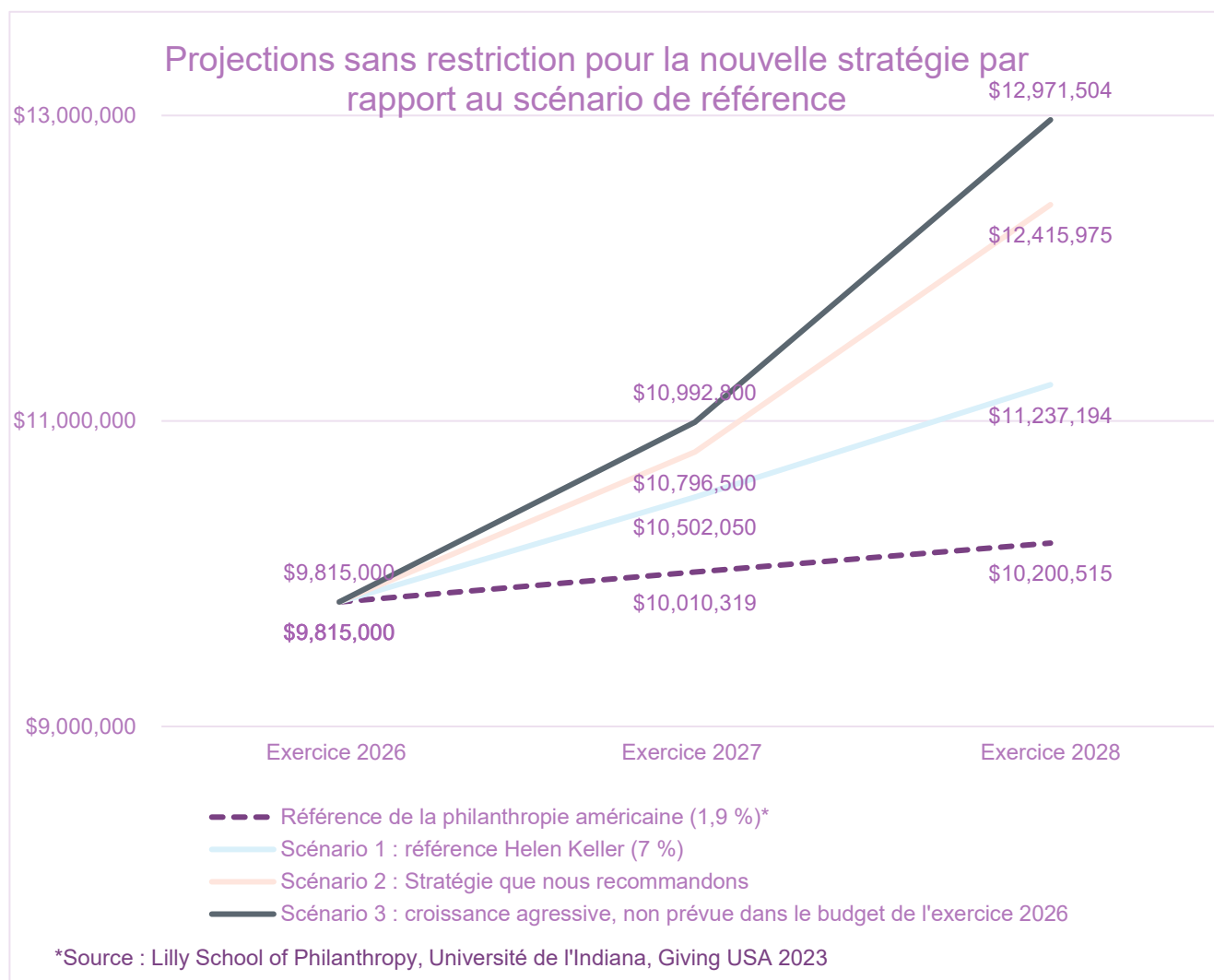
- **Scénario 3 : croissance agressive**

Nous n'avons pas prévu de budget pour ce scénario, car il nécessiterait des ressources supérieures à celles que notre budget actuel nous permet. Cependant, nous aimerions beaucoup lancer une stratégie de croissance aussi ambitieuse.

Le principal changement dans ce scénario serait un argumentaire d'investissement n° 2 beaucoup plus solide pour la prospection et l'acquisition. Dans le scénario 2, notre argumentaire d'investissement n° 2 propose un seul responsable de la prospection et des investissements dans un consultant, le marketing et la publicité, qui se concentreront tous sur deux éléments : 1) engager les donateurs potentiels les plus prometteurs identifiés dans notre propre base de données ; et 2) identifier les donateurs potentiels prometteurs et tester des messages et des méthodes pour acquérir de nouveaux donateurs plus jeunes et plus diversifiés pour l'. Dans le scénario 3, nous augmenterions considérablement cet investissement et mettrions en place une équipe chargée de travailler sur les donateurs potentiels les plus prometteurs, en particulier ceux identifiés dans notre base de données. Cette équipe serait composée de trois responsables de la prospection et pourrait nécessiter des événements, des relations presse et des déplacements supplémentaires.

Ce scénario pourrait nous propulser vers une croissance de 15 % ou plus pour les exercices 2027 et 2028, en supposant que nous lancions cette stratégie en janvier 2026. Si nous la lancions plus tard, les chiffres baisseraient, car la prospection prend au minimum 15 mois avant de commencer à porter ses fruits. Pour Helen Keller, une croissance de 15 % ou plus n'est pas hors de question. Nous avons obtenu des résultats similaires, voire meilleurs, dans le cadre de notre *stratégie d'accélération de*

la croissance, mais cela nécessiterait des investissements supérieurs à nos capacités et à nos ambitions actuelles.



Investissements dans les initiatives stratégiques et sources de financement pour l'exercice 2026

Initiative stratégique A :	Initiative stratégique B :	Initiative stratégique C :	Initiative stratégique D :	Initiative stratégique E :	Initiative stratégique F :	
Prestation de services de santé	Enrichissement des aliments	Collecte de fonds et visibilité	Modèle opérationnel et conception organisationnelle	Systèmes et applications	Expérience des employés	
10000-09 - (A) Fonds Helen - Initiative stratégique	10000-19 - (B) Fonds Helen - Initiative stratégique	10000-15 - (C) Sans restriction - Initiative stratégique	X0002-02 - (D) Gestion générale - Initiative stratégique	X0002-03 - (E) Gestion générale - Initiative stratégique	X0002-04 - (F) Direction générale - Initiative stratégique	
\$ 170 938	\$ 301 537	\$ 499 148	\$ 275 684	\$ 268 383	\$ 209 639	TOTAL 1 725 328

Au cours de l'exercice 2026, Helen Keller investira environ 1,7 million de dollars dans ses six initiatives stratégiques visant à renforcer ses programmes, ses capacités de collecte de fonds, ses infrastructures et l'expérience de ses employés. Ces investissements témoignent de notre engagement à développer les capacités internes et les partenariats externes nécessaires pour progresser vers nos deux objectifs organisationnels. Chaque initiative s'accompagne d'un plan de travail clair pour la première année, axé sur des efforts fondamentaux tels que :

- Développer notre approche actualisée et intégrée de la qualité des programmes, y compris les normes et modèles de programmes, les données probantes et le programme d'action (prestation de services de santé).
- Concevoir notre approche innovante en matière d'enrichissement alimentaire à grande échelle et d'aliments complémentaires transformés enrichis avec les pays prioritaires (enrichissement alimentaire).
- Définir et hiérarchiser 5 à 10 donateurs cibles et publics potentiels, avec des profils types, des méthodologies pour les atteindre et des objectifs connexes en matière de publications et de conférences (collecte de fonds et visibilité).
- Rationaliser les processus fondamentaux et renforcer la conception et la mise en œuvre des fonctions de soutien mondiales afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience (modèle opérationnel et conception organisationnelle).
- Création d'une feuille de route hiérarchisée des besoins en matière d'applications logicielles et lancement de travaux visant à améliorer les systèmes de données, les plateformes et l'architecture informatique afin d'accroître l'efficacité et l'intégration (systèmes).
- Améliorer l'expérience des employés grâce à une nouvelle philosophie de rémunération mondiale, une intégration standardisée, une gestion des performances harmonisée et des mises à jour des politiques fondamentales (expérience des employés).

Bien que ces efforts soient conçus pour produire des résultats au cours de la période stratégique de trois ans, nous prévoyons des premiers signes de progrès d'ici la fin de l'exercice 2026. Nous examinerons chaque année les progrès et les résultats de chaque initiative, et nous prendrons chaque année des décisions d'investissement actualisées en fonction des performances, des enseignements tirés et de l'évolution des priorités. Actuellement, nous prévoyons de consacrer environ 2 millions de dollars par an à des initiatives stratégiques au cours de cette période de trois ans. Cela a été intégré dans notre modèle financier pour les exercices 2026-2028 et reflète notre intention d'équilibrer nos ambitions avec nos moyens financiers et notre impact.

Références

Charge mondiale estimée dans les domaines d'intervention du programme Helen Keller

Domaine	Indicateur	Population touchée	Source
Vision	Personnes souffrant d'une perte de vision évitable due à un manque d'accès aux soins ophtalmologiques	1,1 milliard	IAPB & OMS. Rapport mondial sur la vision . 2019.
Maladies tropicales négligées	Personnes nécessitant des services de prévention ou de traitement	1,495 milliard	OMS. Feuille de route 2021-2030 pour les maladies tropicales négligées . Mise à jour 2024.
Nutrition – Accessibilité financière	Personnes qui n'ont pas les moyens de s'alimenter sainement	2,826 milliards	FAO et al. L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde . 2024.
Nutrition – Carence en micronutriments	Femmes en âge de procréer et enfants de moins de 5 ans présentant au moins une carence en nutriments	1,572 milliard (1,2 milliard de femmes et 372 millions d'enfants)	Stevens et al. Lancet Global Health . 2022.
Nutrition – Retard de croissance	Enfants de moins de 5 ans touchés par un retard de croissance ou une émaciation	150,2 millions d'enfants atteints de retard de croissance et 42,8 millions d'enfants atteints d'émaciation	UNICEF/OMS/Banque mondiale. Estimations conjointes de la malnutrition . 2024.

Remarques importantes sur les chevauchements

- Les totaux ne doivent pas être additionnés. Il s'agit d'une vue d'ensemble des vulnérabilités qui se recoupent, et non d'un décompte global.
- Il existe un risque élevé de double comptage dans les chiffres relatifs à la nutrition (par exemple, un enfant souffrant d'un retard de croissance est probablement également carencé en micronutriments et en situation d'insécurité alimentaire).
- Les femmes en âge de procréer souffrant de carences peuvent également figurer dans les statistiques sur l'accessibilité financière.

-
- Les maladies tropicales négligées et les problèmes nutritionnels se recoupent largement dans les mêmes zones géographiques et les mêmes ménages.

ii [Comment les organisations à but non lucratif peuvent stimuler l'innovation au-delà de leurs programmes principaux | Bridgespan](#)

iii Consultez le manuel 2010 de l'Organisation mondiale de la santé sur les systèmes de santé et les indicateurs, qui comprend une section sur la prestation des services de santé : [9789241564052-eng.pdf](#)