



Ébauche de plan stratégique

2012 – 2014

14 MAY 2012

Préambule

Le Réseau canadien des subventionneurs en environnement (RCSE) a célébré son 10^e anniversaire en 2011. Après à peine plus d'une décennie de croissance et de développement, le RCSE a prouvé sa valeur auprès de ses membres et a continué d'évoluer en tant que joueur dynamique sur la scène philanthropique au Canada. Parmi ses fonctions principales aux cours des 10 dernières années, mentionnons le rassemblement de ses membres; l'accroissement de sa compréhension des enjeux; le soutien à l'octroi de subventions efficace grâce à l'acquisition de compétences et au renforcement de la capacité. Les principaux services offerts par le RCSE ont été la conférence annuelle, les bulletins mensuels ainsi que les webinaires. Le nombre d'adhésions a augmenté, et le RCSE compte maintenant parmi ses membres une impressionnante diversité de subventionneurs, notamment des fondations des secteurs privé et communautaire, ainsi que des programmes des secteurs privé et gouvernemental. Parmi les membres, on trouve aussi maintenant plusieurs fondations privées qui sont établies aux États-Unis et offrent du financement à des initiatives environnementales au Canada.

Le dernier plan stratégique du RCSE (2009-2011) protégeait ses services essentiels très précieux, tout en ayant l'audace de se concentrer sur la création de ponts entre l'environnement et d'autres enjeux, reconnaissant ainsi que les problèmes actuels nécessitent des réflexions et des actions intégrées. Les premières initiatives en ce sens ont été deux mémoires sur la création de ponts : l'un rédigé par Alex Wood (directeur principal, Politiques et Marchés, chez La Prospérité durable) et par Tyler Hamilton (rédacteur en chef chez Corporate Knights), portant sur le rôle de la philanthropie dans le déclenchement de l'économie verte; l'autre, qui sera publié en 2012, rédigé par Bruce Lourie (président de l'Ivey Foundation) et Rick Smith (directeur général de l'Environmental Defence), portant sur la santé et l'environnement. Par ailleurs, le RCSE a tenu des ateliers régionaux de discussions structurées autour du mémoire sur l'économie verte afin de trouver les meilleures façons d'engager de nouveaux alliés dans des solutions environnementales et d'établir des liens entre les secteurs dans lesquels nous travaillons de façon isolée. De plus, le RCSE a établi trois groupes de collaboration de subventionneurs centrés sur l'éducation en matière d'eau douce, d'énergie et d'environnement. Ces démarches ont été positives pour l'organisme.

Où en sommes-nous donc maintenant, et comment envisageons-nous les trois prochaines années? De nombreux gains encourageants ont été réalisés, et la philanthropie a joué un rôle essentiel pour nombre d'entre eux. Les préoccupations environnementales sont maintenant plus généralisées, et de nombreuses entreprises canadiennes « joignent le geste à la parole » en considérant la viabilité comme une valeur essentielle. L'industrie forestière s'est transformée grâce à la certification Forest Stewardship, et de grandes étendues au pays sont maintenant protégées à titre de parcs. Cependant, les défis posés par les émissions de carbone croissantes et leur incidence sur le climat, les préoccupations concernant la qualité et la disponibilité de l'eau dans nombre de provinces et territoires, la piètre santé de nos océans ainsi qu'une gamme d'autres préoccupations environnementales restent des problèmes très préoccupants auxquels nous devons nous attaquer.

Nous y attaquons-nous efficacement? Les leaders d'opinion du RCSE et de nombreuses autres personnes ont exprimé des préoccupations concernant l'utilisation efficace de l'argent de la philanthropie. Les articles que nous publions dans « Thoughtleader Series », mettant en vedette Andrew Heintzman, Frances Westley, Mark Sarner, Ann Dale, Michael Robinson et Ian Gill, abordent tous de diverses façons le sujet de la philanthropie efficace, mais trois thèmes communs émergent : i) le besoin d'une plus grande collaboration entre les subventionneurs ainsi qu'avec nos partenaires; ii) le besoin d'une plus grande concentration sur l'élaboration de politiques publiques; iii) le besoin d'une approche plus intégrée d'octroi de subventions reconnaissant que les problèmes complexes nécessitent des solutions complexes et abordant les enjeux environnementaux en tenant compte des contextes social, économique et culturel.

Par ailleurs, le ciblage récent du gouvernement fédéral des environnementalistes « radicaux » et des subventionneurs « étrangers » a fait passer au premier plan le besoin d'une voix collective plus forte. Les préoccupations environnementales sont encore reléguées au second rang par rapport aux préoccupations économiques; aussi, nous devons procéder à une reformulation et à une définition détaillée de ce que nous entendons par environnement. Une priorité tout aussi importante que la restructuration est le besoin de parvenir à une certaine harmonie dans la diffusion des messages concernant l'environnement, puisqu'elle a souvent été fragmentée, ambiguë ou trop technique.

Le contexte dans lequel le RCSE travaille maintenant suggère que, encore une fois, l'organisme est à un tournant dans ses activités. Il existe un consensus clair que le rythme de la protection environnementale n'est pas à la hauteur de l'échelle des problèmes environnementaux auxquels font face le Canada et l'ensemble de la planète. Donc, au moment où le RCSE se tourne vers les trois prochaines années, il doit continuer de s'adapter, d'évoluer et d'adopter de nouvelles façons de travailler.

L'approche du RCSE

Afin de réaliser l'élaboration d'un nouveau plan stratégique, le 27 octobre 2011, le RCSE a tenu un atelier auquel ont participé les membres du conseil d'administration et quelques invités, notamment les anciens membres du conseil. Les délibérations du conseil ont été éclairées par un sondage approfondi auprès des membres, des entrevues avec des membres sélectionnés et certains leaders d'ONGE, une analyse interne exhaustive ainsi qu'une évaluation complète des progrès réalisés dans le cadre du Plan stratégique 2009-2011 du RCSE.

Principes essentiels

En ce qui a trait à la continuité de la mission du RCSE, des fils conducteurs solides se sont révélés au cours des recherches, des analyses et des discussions. Le premier est que le RCSE doit continuer d'offrir de la valeur à ses membres par l'entremise de ses services essentiels très appréciés, comme le bulletin et la conférence annuelle. Le second est que le RCSE doit aller au-delà de ces

services et assumer un rôle de leader plus important. D'après les commentaires émis par les organismes membres, les membres du conseil et les partenaires externes, il existe un fort consensus que le RCSE doit :

- **Faire preuve de leadership** dans toutes ses activités.
- **Créer une valeur commune** avec des partenaires partageant la même vision et **accroître la portée de ses travaux** en se tournant vers l'extérieur, dans le but de travailler en partenariat avec d'autres organismes.
- **Construire un « chapiteau »** en favorisant un environnement permettant de rassembler une diversité de subventionneurs en environnement ainsi qu'un large éventail d'approches à la philanthropie.
- **Expérimenter de nouvelles façons de travailler** pour favoriser l'apprentissage et le changement ainsi qu'accroître la capacité.
- **Surveiller les progrès** de façons qui tiennent compte d'un contexte changeant.
- **Développer un réseau hautement efficace** de philanthropes consacrés à la réalisation de notre vision commune, en nous concentrant sur l'incidence du réseau, plutôt que sur sa taille.

Le RCSE agira de façon à intégrer ces principes dans toutes ses activités de réalisation de sa mission, plutôt que de les considérer comme des principes indépendants. Ainsi, le leadership, l'inclusion, l'expérimentation, la création de la valeur ainsi que l'obtention de résultats ne désigneront pas ce que nous faisons; ils représenteront plutôt la façon dont nous le faisons.

Une nouvelle vision

Le souhait du conseil d'administration d'élaborer une nouvelle vision pour le RCSE a été un élément important du processus de planification stratégique. Le RCSE a été guidé par la mission « d'élargir la portée et l'efficacité de l'octroi de subventions à l'appui de l'environnement canadien. » Mais notre époque commande une nouvelle façon de concevoir les objectifs. La nouvelle vision du RCSE – une première pour l'organisme – amène le réseau à ne pas seulement se concentrer sur une philanthropie meilleure et plus efficace; elle est axée complètement sur le développement d'un « Canada sain et viable sur le plan environnemental ». La nouvelle vision part de l'idée qu'une approche large et intégrée pour atteindre cet objectif est nécessaire, et que la philanthropie environnementale doit se détacher du paradigme actuel selon lequel l'environnement est toujours une préoccupation distincte des autres préoccupations sociétales. L'établissement de liens avec l'économie, la justice sociale et d'autres enjeux cruciaux sera essentiel à la résolution de nombreux problèmes environnementaux auxquels nous faisons face en tant que nation.

La vision du RCSE est le développement d'un Canada sain et viable sur le plan environnemental.

Une nouvelle mission

Afin de réaliser la vision du RCSE, le conseil a élaboré une nouvelle mission selon laquelle l'organisme se détache d'une mission centrée seulement sur l'octroi de subventions efficace pour adopter une mission axée sur l'incidence, la collaboration et les investissements stratégiques.

Nous travaillons ensemble à renforcer l'impact du soutien philanthropique sur un avenir sain et viable sur le plan environnemental pour les Canadiens.

Objectifs stratégiques

Si la vision et la mission du RCSE sont ses points cardinaux relativement à son orientation en tant qu'organisme, ses priorités stratégiques offrent des balises de navigation lui indiquant la voie à suivre. Les cinq objectifs stratégiques suivants définiront les activités du RCSE au cours de la période 2012-2014, lui offrant ainsi un cadre stratégique pour l'aider à réaliser sa vision ainsi qu'à l'outiller pour réussir la mise en œuvre de sa mission. Nos priorités pour les trois prochaines années sont les suivantes :

- A. Donner une voix publique à nos aspirations communes.
- B. Faciliter la collaboration.
- C. Engendrer et partager les connaissances.
- D. Renforcer les compétences.
- E. S'appuyer sur des bases organisationnelles solides.

A. Donner une voix publique à nos aspirations communes

Au cours de notre planification stratégique, on a souligné qu'il était crucial d'aborder le besoin d'avoir des communications plus efficaces de la part de la communauté de subventionneurs, ainsi que de la part de l'ensemble de la communauté environnementale. On a appuyé fortement l'idée que le RCSE aide à reformuler les enjeux, soit plus convaincant sur la scène publique, ajoute sa voix à celles des acteurs ayant des valeurs et des objectifs communs, puis fasse preuve de créativité pour communiquer efficacement son message. Nous croyons que les messages essentiels seront axés principalement sur une meilleure compréhension et diffusion de la notion de « financement environnemental ». Cette notion doit refléter toute la gamme de subventions environnementales (en milieux urbains et naturels) ainsi que les approches d'octroi de subventions intégrées au croisement des préoccupations environnementales et de celles des secteurs économique, de la santé, social et culturel. Nous estimons aussi que la mise en œuvre d'une stratégie de communication contribuera à faire mieux comprendre la contribution de la communauté environnementale (tant les subventionneurs que les organismes sans but lucratif) à la protection de l'environnement au Canada. En ces sens, le RCSE :

1. *Élaborera un plan de communications stratégique* qui décrira les messages essentiels, cerner les auditoires clés, déterminera les canaux de communication les plus efficaces, puis tirera parti des possibilités de donner une voix au RCSE et à ses membres.

2. *Recherchera activement des possibilités de joindre notre voix* à celles de partenaires clés sur la scène nationale, en nous appuyant sur la présentation du RCSE au Comité permanent des finances de la Chambre des communes ainsi que sur les communications unifiées avec Imagine Canada et d'autres partenaires.
3. *Agira en tant qu'intermédiaire pour amplifier la voix d'autres acteurs*, comme les membres, les partenaires ainsi que la communauté des ONG, lorsque cela fera progresser la vision et la mission du RCSE.
4. *Adoptera des technologies de communications de pointe* qui appuieront le mieux la réalisation de la vision du réseau.

B. Faciliter la collaboration

La facilitation de la collaboration est toujours un objectif principal du RCSE ainsi qu'un outil essentiel pour accroître l'impact de la philanthropie. Le RCSE a amorcé et facilité des collaborations sur des questions incluant la forêt boréale, l'énergie, l'eau et d'autres enjeux, ainsi que des collaborations régionales qui rehaussent l'importance de ces questions dans des provinces et territoires donnés. Le RCSE expérimentera et innovera afin de mettre en place les conditions favorables à une collaboration chez les subventionneurs, qu'il s'agisse d'apprentissage commun, de financement groupé ou d'alliances stratégiques formelles. Cela permettra aux membres d'optimiser leurs acquis et leur influence. Aussi, au cours des trois prochaines années, le RCSE :

1. *Rendra plus efficace la collaboration entre les subventionneurs*, en travaillant de façon à déterminer les domaines ayant les besoins les plus criants, les meilleures pratiques d'autres collaborations de subventionneurs ainsi que les meilleurs moyens d'appuyer ou d'améliorer les communications et la collaboration au sein des groupes.
2. *Appuiera les efforts des collaborations de subventionneurs actuelles* pour ce qui est de l'éducation en matière d'eau, d'énergie et d'environnement.
3. *Élaborera un cadre de travail et explorera des possibilités de nouvelles collaborations de subventionneurs* en se fondant sur la recherche des meilleures pratiques, les priorités stratégiques et la disponibilité des ressources.
4. *Élargira les programmes régionaux* en fonction de leur réussite, et en adaptant le modèle des subventionneurs de l'Alberta Funders, qui cherchent « à explorer le leadership entre pairs et l'investissement philanthropique dans l'avenir de l'environnement de l'Alberta. »

C. Engendrer et partager les connaissances

La production et le partage de connaissances sont parmi les compétences principales du RCSE. Qu'il s'agisse de brosser un tableau du financement environnemental au Canada grâce à la base de données de subventions, de commander et de diffuser des rapports de recherche essentiels par l'entremise du bulletin ou encore de publier des articles sur la philanthropie environnementale efficace dans Thoughtleaders Series, le RCSE est un lieu indispensable aux membres pour ce qui est de la production et du partage

de connaissances. Nos sondages annuels nous confirment que cette fonction essentielle se classe toujours parmi les trois services les plus précieux du RCSE. Afin que nos membres et organismes partenaires comprennent le contexte dans lequel nous travaillons et maximisent leurs connaissances collectives, le RCSE :

1. *Révisera et mettra à jour la base de données de subventions environnementales du RCSE* afin de mieux savoir où va l'argent des subventions environnementales ainsi que de mieux comprendre où l'argent philanthropique est le plus nécessaire.
2. *Offrira une perspective comparative des priorités de financement environnemental* de la communauté des subventionneurs et de la communauté d'ONG, ainsi qu'une perspective comparative approfondie des priorités de financement relativement à des enjeux donnés.
3. *Tiendra une séance d'information annuelle sur les politiques* axée sur la prise de décisions environnementales des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, afin d'appuyer et de favoriser le travail des membres et d'autres partenaires en matière de politiques.
4. *Entreprendra des « recherches actives de renseignements » sur les attitudes des Canadiens à l'égard des enjeux environnementaux* par l'entremise de sondages et d'autres recherches afin de mieux comprendre le courant de pensée sur les plans culturel et social dans différentes régions et collectivités du Canada, en ce qui a trait à la viabilité.
5. *Colligera et diffusera l'information existante* par l'entremise du bulletin, de la conférence annuelle, de webinaires et d'autres tribunes.
6. *Élaborera un site Web amélioré et plus interactif* afin d'accroître l'apport et la participation des membres à des discussions collectives du RCSE.
7. *Créera des possibilités d'apprentissage communes* par l'entremise de webinaires sur des sujets d'intérêts communs à l'intention des membres et d'autres organismes partenaires, le cas échéant.

D. Renforcer les compétences

Un jeu de compétences solide est essentiel pour toutes les parties cherchant à influencer le changement. Le RCSE s'investira à offrir des possibilités de renforcement des compétences conçues pour aider à nous assurer que nos membres suivent le rythme d'un monde qui change rapidement. On met ici l'accent sur une programmation sans égard à des questions précises et, en conséquence, il est de mise de travailler en partenariat avec d'autres organismes, comme Fondations philanthropiques Canada, Fondations communautaires du Canada, Imagine Canada, le Sustainability Network ainsi que Le Cercle sur la philanthropie et les peuples autochtones au Canada, par exemple. Le renforcement des compétences qui sont nécessaires à l'appui de la vision et de la mission du RCSE, et pour lesquelles d'autres organismes n'offrent pas de possibilités, sera une priorité. Aussi, le RCSE :

1. *Incorporera des séances de renforcement des compétences* à la conférence annuelle et à d'autres événements, le cas échéant.

2. *Instaurera de petites séries de webinaires de renforcement des compétences* en fonction des compétences qui auront été jugées nécessaires aux membres et qui feront progresser notre vision collective, comme des compétences en communications efficaces et en renforcement des politiques publiques.
3. *Tiendra les membres au courant des possibilités de renforcement des compétences* offertes par d'autres organismes, comme Grantcraft et Grantmakers for Effective Organizations.

E. S'appuyer sur des bases organisationnelles solides

Le RCSE est un organisme aux ressources modestes qui s'efforce de travailler activement et efficacement. Cependant, pour y arriver, tout en mettant en œuvre un plan stratégique ambitieux, le RCSE requiert une solide base organisationnelle, notamment une bonne gouvernance et un financement stable. Plusieurs aspects sont en cause lorsqu'il s'agit de voir à l'efficacité et à la stabilité d'un organisme, mais à ce stade-ci de l'évolution du RCSE, un financement stable et prévisible ainsi qu'une gouvernance solide sont les deux priorités qui assureront la viabilité de l'organisme. En ce sens, le RCSE :

1. *Élaborera une stratégie efficace de mobilisation des membres* centrée sur l'assurance de proposer une excellente valeur aux membres.
2. *Explorera de nouveaux modèles de gestion* qui permettront de diversifier et d'accroître les sources de revenus.
3. *S'assurera de l'utilisation efficiente des fonds* grâce au partage ou à l'impartition des ressources, par exemple l'obtention d'aide technique de la part d'organismes partenaires.
4. *Élaborera un plan de gouvernance stratégique* qui déterminera les objectifs de gouvernance à long terme du RCSE, décrira sa stratégie de gouvernance, notamment un plan de relève, et incorporera de nouveaux éléments de gouvernance.



70 The Esplanade, Suite 300,
Toronto, Ontario, M5E 1R2

647.288.8891

pegi_dover@cegn.org

www.cegn.org