

Le leadership pour un secteur canadien du développement international et de l'aide humanitaire plus écologique: Organisations de la société civile durables

Ce résumé de recherche fait partie du projet d'Écologisation des OSC entrepris par Coopération Canada

Par Arianna Abdelnaïem, Assistante de recherche, Analyse de Politique et Pratique

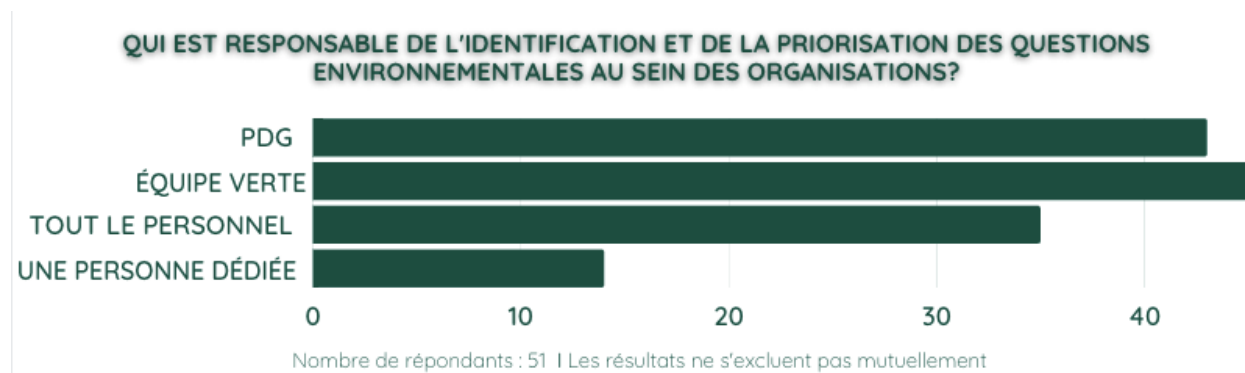
L'urgence climatique mondiale, les effets de la pandémie du COVID-19 et le besoin urgent d'accélérer les efforts vers le Programme de Développement Durable à l'horizon 2030 sont devenus des points de référence critiques pour les activités des organisations de la société civile canadiennes (OSC), et pour le secteur du développement international et de l'aide humanitaire. En plus des principes transformationnels incarnés par le Programme 2030 - équité et responsabilité intergénérationnelle, respect des frontières planétaires et reconnaissance de la nature holistique et intégrée des objectifs de développement durable - de multiples crises incitent les organisations à ajuster non seulement leur efforts de programmation et de plaidoyer, mais aussi la manière dont leurs opérations et leurs méthodes de travail ont un impact sur les ambitions mondiales de lutte contre le changement climatique, et la promotion d'un développement durable qui ne laisse personne de côté et qui contribue à une reprise juste, équitable et intelligente face à la pandémie. Les OSC reconnaissent de plus en plus la nécessité de s'assurer que leurs efforts pour promouvoir la durabilité environnementale dans les programmes internationaux à l'étranger coïncident avec les efforts déployés au sein des organisations à l'intérieur des frontières.

En 2020, Coopération Canada a lancé son initiative [Écologisation des OSC](#) pour aider les OSC du secteur du développement international et de l'aide humanitaire au Canada à devenir des chefs de file mondiaux dans l'intégration environnementale et dans la mise en œuvre d'opérations soucieuses du climat. Un sondage auprès de 51 organisations, des entrevues individuelles avec 12 organisations, ainsi qu'une série d'études de cas et de discussions entre pairs participant à cette initiative soulignent l'importance du leadership de haut niveau au sein des OSC canadiennes comme facteur critique pour déterminer dans quelles mesures les organisations sont "vertes". Cette note de recherche présente les faits saillants concernant le leadership des OSC dans les opérations d'écologisation et présente l'état actuel des choses, les défis et les opportunités.

Comprendre le rôle des leaders

Le leadership pour l'action environnementale au sein des organisations est partagé

Les résultats d'un sondage complété par 51 OSC internationales de développement et d'aide humanitaire suggèrent que le niveau d'écologisation avancé par les dirigeants pour écologiser leurs organisations varie d'un secteur à l'autre. Les organisations désignent diverses sources de leadership en matière d'écologisation organisationnelle. Alors que les personnes interrogées par le sondage ont noté que la tâche d'identifier et de hiérarchiser les problèmes environnementaux incombait le plus souvent au directeur général (PDG) (43%), 35% des organisations ont indiqué que tout le personnel devrait apporter sa contribution. Près de 14% des organisations ont indiqué qu'un membre dédié du personnel était responsable des questions environnementales.



Cependant, un leadership au plus haut niveau est essentiel

Bien qu'il existe différentes approches de leadership pour l'écologisation, certaines présentent des avantages particuliers. Pour les organisations où le leadership est maintenu par le PDG, un leadership dédié envoie un signal à tout le personnel concernant les priorités organisationnelles, impactant les processus de prise de décision, les pratiques opérationnelles et la programmation. Certains s'accordent pour affirmer que lorsque les efforts écologiques sont dirigés par des cadres qui choisissent de renforcer et de donner la priorité à la durabilité, l'engagement des employés et le dévouement à générer des changements positifs sont favorisés.

Pour les organisations dans lesquelles tout le personnel doit contribuer aux efforts écologiques, un sens partagé des responsabilités peut émerger. Cependant, des ressources dédiées et un leadership de plus haut niveau restent des facteurs importants de progrès. L'existence d'un poste de personnel spécialisé montre également qu'une organisation est prête à investir dans l'amélioration de sa durabilité environnementale. Le leadership est plus susceptible d'être conscient et attentif à l'impact de ses opérations et de sa programmation et, plus important encore, d'être disposé à observer et à apporter des changements en conséquence.

De plus, la plupart des participants ont noté que les efforts écologiques ne mènent souvent nulle part dans leurs organisations respectives en raison du manque d'adhésion de la hiérarchie, et que pour ceux qui sont dotés d'un comité vert, le fait de ne pas avoir de membre de la direction réduisait la crédibilité. Le projet d'Écologisation des OSC a mis en lumière quelques cas où des comités verts avaient réussi à déclencher un changement organisationnel formel sans la présence de leaders dans l'équipe - mais la route vers le succès avait été pour la plupart longue et difficile, la présence de leaders aurait sûrement accéléré le changement.

Écologiser les opérations, les programmes et les efforts de plaidoyer

Bien que la reconnaissance de la crise climatique mondiale soit bien établie, cette réalité ne s'est pas traduite par une action urgente de la part des dirigeants pour écologiser leurs organisations et programmes ou mettre à jour leurs approches en matière de politique et de plaidoyer.

Les OSC canadiennes ont fait des progrès importants en incitant le gouvernement à prendre des mesures pour lutter contre les changements climatiques, notamment en défendant les engagements du gouvernement envers les cadres mondiaux sur le climat et l'environnement et les progrès sur les engagements nationaux. Plus récemment, le secteur de la coopération internationale a [demandé](#) des investissements accrus du financement climatique dans le cadre de la juste part mondiale du Canada, conformément à la politique d'aide internationale féministe du Canada. Les résultats de l'enquête et les entretiens ont confirmé que l'environnement et le changement climatique sont des

sujets de grande préoccupation pour le leadership. Cependant, il existe une perception selon laquelle les dirigeants ne semblent pas appliquer une lentille critique à leur propre organisation pour déclencher un changement interne. Un obstacle supplémentaire exprimé par certaines personnes interrogées est la perception qu'il n'y a pas d'espace au sein de leur organisation pour la communication entre le personnel et les dirigeants afin de soulever des questions critiques liées à la façon dont l'organisation s'assure que ses opérations s'alignent sur les valeurs communes du secteur et du personnel vis-à-vis de la durabilité environnementale et de la lutte contre le changement climatique. Alors que la société et les gouvernements sont de plus en plus préoccupés par la lutte contre les impacts du changement climatique, il est nécessaire que les dirigeants appliquent une vision critique à leurs propres opérations, conformément aux engagements internationaux et nationaux, et engagent le personnel pour soutenir les améliorations de la durabilité opérationnelle.

La réduction de l'impact environnemental des opérations des OSC n'est pas une priorité partagée par tous, les dirigeants se concentrant davantage sur la programmation

Lorsqu'on leur a demandé à quel point il était important de minimiser l'impact négatif des opérations des OSC sur l'environnement, moins de la moitié des participants, soit 47%, ont noté que c'était très important. Certains participants ont souligné la nécessité accrue d'intégrer les préoccupations environnementales dans les programmes en mettant moins l'accent sur les opérations. En effet, les parties prenantes ont observé que minimiser les impacts opérationnels sur l'environnement était important mais pas une priorité ni un élément central de la planification stratégique. D'autres ont indiqué que cela était rarement discuté et que le strict minimum était demandé par la direction - réduire les déplacements vers les bureaux extérieurs et / ou être attentif à l'eau, à l'électricité et aux déchets au siège. Les personnes interrogées ont noté que l'environnement a tendance à être intégré dans leur travail plutôt que reconnu comme une cible dédiée pour l'organisation - le soutien des dirigeants pour officialiser l'engagement envers le changement climatique et les questions environnementales dans les opérations (et la programmation) est essentiel. En outre, certains ont également souligné que si les budgets permettent parfois des dépenses plus durables, c'est souvent au détriment d'autre chose. Le personnel est encouragé à effectuer une analyse coûts-avantages qui, dans certains cas, fait que l'environnement n'est plus une priorité.

Dans l'ensemble, la recherche souligne la nécessité pour les dirigeants d'exprimer les mêmes directives et objectifs dans les opérations et la programmation, assurant des efforts cohérents et mieux ciblés dans l'ensemble. Devenir durable ne doit pas être perçu comme un simple changement de direction ou comme cocher une case dans un plan stratégique, mais plutôt comme un élément réunissant tous les objectifs de l'organisation soumis à une amélioration continue.

Les efforts actuels de politique et de plaidoyer ne reflètent pas la crise climatique

Lorsqu'on leur a demandé dans quelle mesure leur travail de plaidoyer et de politique était lié à l'environnement et au changement climatique, 48% des organisations ont indiqué qu'« un peu » étaient liés, tandis que 26% ont répondu « une quantité limitée » et 6% ont sélectionné « aucune ». Une seule organisation a noté que tout son travail de politique et de plaidoyer se concentre sur la durabilité environnementale alors que pour 17% des organisations cela s'applique à la plupart de leurs efforts. Les résultats de l'enquête soulèvent des questions quant à la mesure dans laquelle les OSC ont pu intégrer le changement climatique dans leurs politiques et leurs activités de plaidoyer, en particulier compte tenu des urgences climatiques actuelles et de la nécessité d'efforts concertés aux niveaux mondial et national, en plus des accords mondiaux sur le climat, du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de la nécessité d'une reprise juste, équitable et durable de la pandémie COVID-19.

Les organisations ont la possibilité de mettre à jour leurs récits de communication, leur engagement politique et leurs efforts de plaidoyer pour

mieux intégrer les questions liées à la durabilité environnementale. La recherche révèle un éventail de niveaux de préoccupation et d'action dans le secteur, les efforts de politique et de plaidoyer des organisations reflétant le mandat et les objectifs des organisations. Néanmoins, le changement climatique et la durabilité environnementale touchent tous les sous-secteurs du développement international et du secteur humanitaire, ce qui suggère qu'au minimum, il est nécessaire d'assurer un certain alignement sur le changement climatique et les problèmes environnementaux plus larges.

Des opérations plus écologiques nécessitent un engagement formalisé et des systèmes de responsabilité

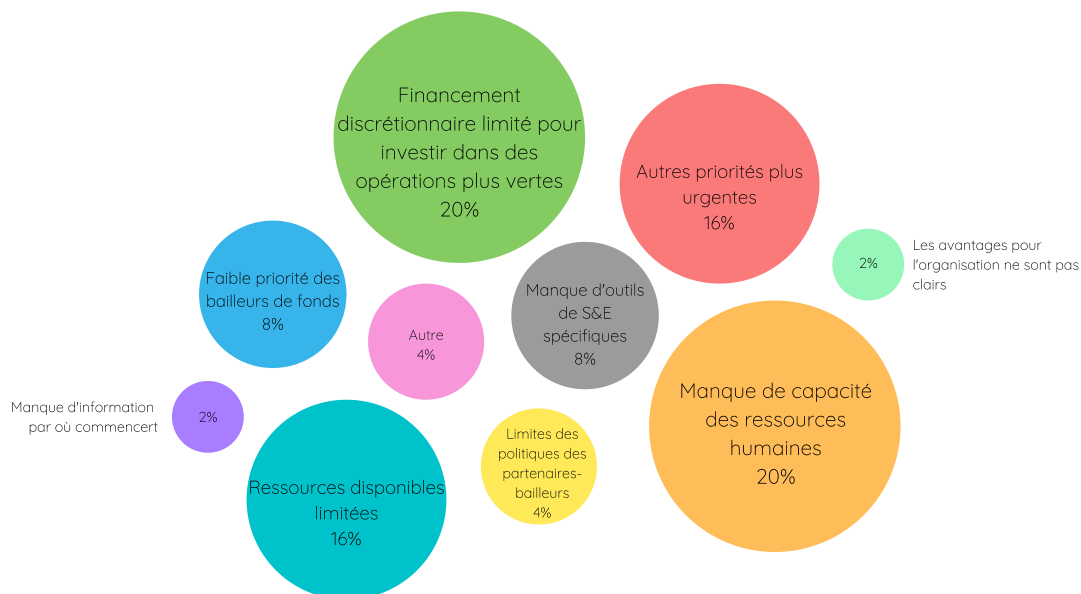
Certains participants ont noté que la participation des dirigeants à la formalisation de l'écologisation consistait à rénover ou à exiger des méthodes d'expédition plus écologiques pour les matériaux envoyés aux bureaux extérieurs. Cependant, de tels efforts pour réduire et compenser le carbone n'ont pas été mesurés ou évalués par rapport aux critères de responsabilité, en partie en raison du manque d'équipe ou de personne dédiée pour le faire, et en grande partie en raison du fait que ces exigences n'étaient pas formalisées. Le sentiment général était que les dirigeants étaient prêts à discuter des moyens de réduire et de compenser l'empreinte environnementale, mais avec des processus minimaux requis pour le faire et / ou une mise en œuvre incohérente à tous les niveaux de l'organisation.

Obstacles à l'écologisation des OSC et moyens pour y répondre

Des ressources financières limitées, les capacités humaines et la nécessité de hiérarchiser davantage sont les principaux obstacles à l'écologisation

Les efforts visant à écologiser les opérations, les programmes et les efforts de politique et de plaidoyer se heurtent inévitablement à une série d'obstacles réels et perçus. L'image ci-dessous donne un aperçu des principaux obstacles à l'écologisation signalés par 51 organisations. Les répondants ont été invités à sélectionner tous les obstacles qui s'appliquent à leur organisation. Cela montre que 16% considèrent d'autres priorités comme plus urgentes (tandis que 8% ont noté que l'écologisation n'est pas une priorité des bailleurs de fonds), tandis que 20% ont noté le manque de ressources humaines et de capacités. Un autre 20% ont exprimé des fonds discrétionnaires limités pour investir dans des opérations plus vertes. Ces défis ont été communiqués par des organisations de tailles différentes sans qu'aucune différence perceptible n'apparaisse pour les petites organisations (29% des répondants au sondage dans l'ensemble), moyennes (26% des répondants) ou grandes (45% des répondants).

OBSTACLES AUX EFFORTS D'ÉCOLOGISATION SÉLECTIONNÉS PAR LES OSC



*Résultats non exclusifs

L'écologisation est un investissement dans la résilience organisationnelle, la rentabilité et la gestion des risques qui nécessite un leadership de haut niveau

Les défis mentionnés ci-dessus indiquent la nécessité de prioriser davantage les efforts d'écologisation, soit les efforts pour libérer des ressources financières pour soutenir l'écologisation et accroître le développement des capacités internes. La priorisation de l'écologisation doit être comprise en termes de coûts, d'avantages et de risques potentiels pour ne pas agir. Comme le montre le projet d'écologisation des OSC, il existe de [nombreux outils](#) qui peuvent soutenir les efforts des dirigeants pour donner la priorité à l'écologisation, y compris en termes d'atténuation des impacts environnementaux négatifs de leurs opérations. Il est important de noter que les voies vers l'écologisation doivent être comprises en termes d'économies de coûts potentiels ainsi que comme faisant partie des stratégies de gestion des risques, sachant que les cadres réglementaires et juridiques exigent de plus en plus des entreprises pour réduire leurs impacts environnementaux. Certaines OSC canadiennes ont partagé [leurs expériences et leurs approches](#), soulignant les nombreux avantages, y compris pour les résultats d'une organisation. En outre, les investissements dans les capacités et les connaissances pertinentes du personnel ne deviendront que plus critiques à mesure que la crise climatique s'aggravera, affectant tous les aspects du travail du secteur du développement international. Les organisations qui ont investi dans la capacité d'atténuer leurs impacts environnementaux, et d'assurer des programmes résilients au climat et à l'environnement et des partenariats locaux équitables avec les personnes touchées par les changements climatiques seront mieux placées pour contribuer au Programme 2030 et aux contributions du Canada à une reprise mondiale intelligente face au climat. de la pandémie COVID-19.

L'écologisation devrait faire partie des conversations avec les bailleurs

Les sondages ont mis en évidence l'absence de considérations environnementales dans les critères de financement, une question qui élargit encore l'écart entre le travail des OSC et les engagements internationaux en matière de climat. Alors que les OSC canadiennes préconisent des engagements

internationaux plus solides sur le climat, il est également possible de relier ces efforts à des conversations avec des bailleurs de fonds institutionnels, à savoir Affaires mondiales Canada. Les dirigeants peuvent contribuer à un changement positif grâce à un dialogue avec le ministère sur les exigences des projets, les dépenses admissibles et les dispositions contractuelles, en utilisant notamment les [mécanismes consultatifs](#) existants d'OSC-Affaires mondiales Canada.

L'adaptation à la pandémie du COVID-19 présente une réelle opportunité pour des approches plus écologiques

Les dirigeants du pays ont été contraints de changer le mode de fonctionnement des organisations à la lumière de la pandémie de COVID-19. Cela comprend des opérations plus écologiques grâce à des environnements de travail virtuels, des déplacements limités du personnel (à la fois au bureau et pour engager avec les partenaires locaux) et de nouvelles façons de travailler avec des partenaires locaux. Certaines de ces initiatives ont permis de réduire les coûts et de réduire les impacts sur l'environnement. Bien que ces ajustements ne se soient pas mis en oeuvre sans défis pour toutes les parties prenantes, en particulier en ce qui concerne le bien-être et la gestion du changement, les organisations se trouvent en mesure de maintenir leur productivité (ou dans certains cas de croître) et le secteur démontre sa capacité à être plus résilient, inclusif et innovant. Il existe une opportunité pour les dirigeants du secteur d'identifier une nouvelle norme et d'apprendre des leçons de la pandémie du COVID-19 pour informer les stratégies et les approches à plus long terme - des approches qui peuvent être plus vertes et soutenir le changement transformationnel à la fois localement et avec des partenaires à l'étranger.

Conclusions : L'écologisation est une opportunité pour les pDG

Le sondage sur l'Écologisation des OSC a demandé aux répondants de partager ce dont leurs organisations auraient besoin pour écologiser davantage son travail. Sur la base des discussions, les demandes vertes reposaient sur l'initiative et l'investissement des leaders du secteur, créant des opportunités de développement professionnel et de formation au renforcement des capacités (82%) et des opportunités d'apprentissage par les pairs d'autres membres du secteur (85%). L'initiative d'écologisation des OSC de Coopération Canada a rassemblé des [ressources](#) pour soutenir le renforcement des capacités dans le secteur et a engagé les OSC à l'échelle nationale à partager leurs expériences en matière d'écologisation, y compris par le biais [d'études de cas de bonnes pratiques](#), reconnaissant que ces leçons peuvent guider les dirigeants et le personnel à travers les leçons qui ont émergé et les réussites constatées par des pairs.

Bien que le leadership pour l'écologisation soit requis à tous les niveaux d'une organisation, ce sont ceux qui occupent des postes de décision qui peuvent établir des priorités et garantir que les considérations environnementales sont efficacement intégrées dans les opérations, les politiques et les efforts de plaidoyer et la programmation.

Recommandations

Trois recommandations émergent de l'analyse des dirigeants des OSC.

Les efforts de durabilité sont des investissements dans la résilience organisationnelle, des opérations rentables et la gestion des risques, en plus de servir de contributions concrètes par les organisations pour lutter contre le changement climatique et promouvoir la durabilité environnementale. Les progrès en matière d'écologisation organisationnelle commencent par la priorisation de la durabilité environnementale aux plus hauts niveaux.

- ✓ **En collaboration avec le personnel, les dirigeants doivent soutenir l'identification et le développement de l'analyse de rentabilisation de l'écologisation pour éclairer les priorités et les approches organisationnelles globales.**

Alors que la durabilité et les efforts écologiques devraient être à l'ordre du jour de tous les membres du personnel, y compris les cadres, les dirigeants fixent des objectifs, des rôles et des responsabilités en matière de durabilité environnementale, ainsi que des cibles et des systèmes de responsabilité correspondants. Ils sont chargés d'assurer la capacité organisationnelle, y compris l'allocation de ressources dédiées pour soutenir les efforts d'écologisation.

- ✓ **Les dirigeants doivent travailler avec le personnel et les parties prenantes pour traduire les priorités d'écologisation en objectifs organisationnels, en programmation, en partenariats, en engagement avec les donateurs et autres parties prenantes et en efforts de politique et de plaidoyer, soutenus par des systèmes pour garantir la responsabilité des engagements.**

Enfin, le projet d'Écologisation des OSC a identifié l'apprentissage par les pairs et le partage d'expériences comme des moyens importants de propulser les progrès dans le secteur. Cependant, l'apprentissage par les pairs ne doit pas appartenir uniquement au personnel. Les dirigeants jouent un rôle clé dans l'élaboration et l'orientation des efforts dans le secteur. Des organisations comme Coopération Canada et d'autres associations sectorielles offrent des possibilités de communautés de pratique dirigées par leurs membres.

- ✓ **Les dirigeants doivent signaler l'intérêt de leur organisation à s'engager dans des communautés de pratique liées à l'écologisation, aider le personnel à participer à des opportunités d'apprentissage par les pairs et partager leurs leçons apprises et leurs expériences en matière d'écologisation avec d'autres dirigeants du secteur dans le cadre des efforts visant à promouvoir les progrès à l'échelle du secteur.**