

Chapitre 6 : La fluctuation continue du financement de projet

Une partie de la recherche effectuée dans le cadre de ce projet comportait des études de cas approfondies d'organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif. Ce qu'ils nous ont confié révèle les complexités de travailler dans la turbulence de l'environnement de financement actuel. Ci-dessous, nous présentons une histoire qui illustre l'évolution d'un groupe environnemental, étant passé de ses racines bénévoles et communautaires à une organisation travaillant aujourd'hui sur la base de projets. Cela révèle clairement les nombreux défis auxquels se confrontent les organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif dans la poursuite de leur mission, défis dont la plupart proviennent des sources et des mécanismes de financement qui sont disponibles.

Antécédents

EG est un petit groupe environnemental au sein d'une communauté rurale. Il a été formé en 1989 par un professeur de sciences local. Le professeur a eu l'inspiration de passer à l'action après avoir assisté à une conférence parrainée par la Fondation David Suzuki. Le principal message qu'il en avait tiré était qu'il ne suffisait pas d'attendre que le gouvernement fasse des changements en matière de protection de l'environnement. Nous devons tous assumer la responsabilité, avec nos communautés, de commencer le processus.

La toute première réunion d'EG avait eu lieu un soir d'Halloween. Plusieurs résidents de la communauté s'étaient réunis pour discuter de mesures environnementales pour leur ville. Leur travail à l'origine portait sur la réduction des débris. Comme bien d'autres petites communautés, la ville où se situe EG n'avait pas de programme de «boîtes bleues». Les membres d'EG se sont rassemblés pour discuter des moyens de recycler certains déchets et de sensibiliser le public à l'importance d'une telle initiative. C'est dans ce but qu'ils se sont rendus à leur conseil municipal pour discuter de la possibilité d'organiser la mise en circulation de deux camions pour la collecte de matériaux de recyclage. En oeuvrant auprès d'églises et de clubs locaux, ils ont sollicité des dons et la participation de bénévoles pour aider au ramassage. Ce travail a progressé; au moment où la ville a lancé son propre programme, EG coordonnait déjà six contenants de recyclage et avait mis sur pied un centre de matériaux réutilisables qui fonctionne encore aujourd'hui.

Structure organisationnelle et gouvernance

À l'instar de nombreux petits organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif, ce groupe a évolué en s'appuyant sur l'esprit passionné de plusieurs individus. EG s'est constitué en société très tôt – dès 1990 – et a établi une fondation de bienfaisance pour lever des fonds la même année. Le groupe est dirigé par un conseil d'administration bénévole, dont tous les membres participent directement aux activités de l'organisation – développement de projet, rédaction de soumission, collecte de fonds, sensibilisation publique, et ainsi de suite. EG a des membres (105 en 2002) qui élisent le conseil d'administration. Cependant, la base de membres n'est pas particulièrement active ou considérée comme la force vive de l'organisation. La direction provient plutôt d'un noyau de bénévoles, plus précisément ceux qui siègent au conseil d'administration.

Les premières années de l'organisation : 1989 – 1998

La mission de EG consiste à «protéger, préserver et améliorer notre environnement pour l'usage et l'agrément des générations présentes et futures, au moyen d'activisme social, d'éducation, de prix de reconnaissance et de projets». Dans cet objectif, le groupe prend part à diverses activités, qui sont toutes destinées à promouvoir la modification du comportement individuel à l'égard de notre environnement naturel. Comme on l'a dit, les premiers travaux de EG portaient sur la réduction des détritrus. Le groupe avait organisé des camps de jour en été, des promotions de compostage, des campagnes de réduction des déchets d'entreprises, mis sur pied une ligne d'assistance téléphonique pour détritrus, un service de broyage des arbres de Noël, des contenants de recyclage et un centre de matériaux réutilisables pour les résidents. EG a aussi établi un prix annuel environnemental visant à reconnaître les entreprises, les individus et les écoles écologiques. En 1994, le groupe a élargi sa sphère d'intérêt pour y inclure la sensibilisation aux terres humides, la conservation de l'eau et la protection du littoral.

À ses débuts, EG avait recours à une variété de sources de revenus pour soutenir ses travaux, dont la plus importante était le programme fédéral Écojeunesse d'Environnement Canada. Au total, le programme Écojeunesse versait environ 90 000 \$ pour couvrir les salaires des étudiants employés par EG pour animer leurs camps d'été de 1990 à 1995. EG faisait payer un tarif pour ses camps d'été et ses ateliers, et vendait des articles comme des tasses à café et des sacs en toile. L'organisation recevait aussi des tarifs d'adhésion d'une petite base de particuliers et d'entreprises. Elle sollicitait également des dons individuels et de sociétés par le biais de campagnes de promotion dans des centres d'achats locaux, de concerts, de ventes aux enchères et de ventes de garage. L'argent recueilli était versé dans son fonds environnemental et utilisé pour mener ses travaux d'éducation du public. Cependant, l'échelle d'activités était minime. Le revenu annuel du groupe et du fonds se montait à environ 3 000 \$ par an.

En 1995, EG a fait la première démarche pour élargir son champ d'activités et engendrer des revenus plus élevés, en développant et soumettant une demande de financement de projet. Plus précisément, EG a fait une demande au ministère provincial de l'énergie en vue de développer et de mettre en application un programme de visites écologiques à domicile pour les résidents et les entreprises locales. La décision de faire une demande de financement de projet représentait une tentative de passer au-delà d'une structure sur une base strictement bénévole – caractéristique de près de la moitié de tous les organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif au Canada – pour accroître sa capacité de remplir sa mission. EG décida que si le groupe devait vraiment faire un impact dans sa communauté en encourageant un changement réel par rapport à l'environnement, il avait besoin d'entreprendre un projet avec un personnel rémunéré et de développer une infrastructure organisationnelle.

La demande de fonds fut refusée en 1995. Ce fut une grosse déception pour le groupe qui avait échafaudé un réseau de partenaires intéressés au soutien de ses plans. Cela se passait à un moment où l'énergie du groupe s'estompait. EG venait juste de décider d'arrêter de faire des demandes pour les étudiants d'été parce qu'ils ne pouvaient remplir les exigences de supervision du programme. Les ressources humaines et financières étaient étirées à la limite. Ce n'est qu'en 1997, avec l'arrivée d'un nouveau membre dans le groupe que l'activité a repris à nouveau. Le nouveau bénévole d'EG a entrepris d'identifier des projets et de collecter les fonds nécessaires en conjonction avec des

membres de longue date. C'est la flexibilité même d'EG et son large mandat qui ont facilité les efforts de ce nouveau membre pour élargir les activités et la portée de EG.

En quête de financement de projet : 1998 – 2002

En 1998, EG a préparé une autre proposition pour commencer un programme de visites écologiques à domicile dans le cadre d'un plan vert d'action communautaire pour l'ensemble de la région, cette fois-ci en faisant sa demande au fonds d'ÉcoAction 2000 d'Environnement Canada. Ce nouvel intérêt était en partie motivé par le désir de devenir une «Communauté verte». Les Communautés vertes sont des entreprises communautaires à but non lucratif «qui s'occupent de vendre des démarches écologiques», par exemple le changement de comportement par rapport à l'environnement et l'adoption de produits et services verts. Le service central de chaque communauté verte est la visite écologique à domicile, au cours de laquelle des inspecteurs avec la formation requise visitent les domiciles pour identifier des moyens d'économiser de l'argent, d'améliorer le niveau de confort et de protéger l'environnement. Un ensemble de recommandations est ensuite fait au propriétaire.

En plus des visites écologiques à domicile, les Communautés vertes offrent d'autres services et programmes écologiques, en fonction des besoins locaux. Ils comprennent des projets de naturalisation, de reboisement et de restauration, des activités pour la qualité de l'eau, la promotion de jardins écologiques, l'opération de centres de ressources publiques, et des services comme le remplacement de chasse-d'eau à très faible débit, des inspections de domicile avant l'achat, des évaluations de la qualité de l'air intérieur, la vente et l'installation de composteurs et de tonneaux pour l'eau de pluie, et la plantation d'arbres.

Chaque communauté verte fonctionne indépendamment. L'organisme-cadre, la Green Community Association (GCA), collabore avec ses membres pour développer de nouveaux programmes et services et des ententes conjointes avec des partenaires et des fournisseurs de produits écologiques, et sert aussi de forum pour l'échange d'information. Par exemple, la Green Community Association pourrait négocier avec un gouvernement provincial pour fournir un service écologique. Les communautés vertes locales peuvent alors choisir de fournir ce service dans leur propre communauté, sous contrat avec l'organisme-cadre.

Ce fut une décision importante pour EG de devenir une communauté verte. Cela lui a servi à regrouper à nouveau ses forces sur des questions ayant trait à la conservation d'énergie. Par ailleurs, le groupe considérait les visites écologiques à domicile comme un outil très utile pour encourager le changement écologique sur plusieurs fronts. Ce programme aurait une grande valeur pratique pour la communauté tout en ayant le potentiel de stimuler le développement d'autres soutiens et services écologiques qui n'étaient pas disponibles à l'époque dans la région.

Tout aussi importante, la décision de chercher à devenir membre de la Green Community Association représentait une décision de diversifier sa base de revenus. Jusqu'à 1997-1998, EG avait compté sur les dons, en espèces et en nature, et sur les programmes de création d'emplois du Fédéral. Avec sa demande au gouvernement provincial en 1995 et au gouvernement fédéral en 1998 de lancer un programme résidentiel de conservation d'énergie, le groupe cherchait à accroître

substantiellement ses activités et sa base de financement. Spécifiquement, il s'engageait à élargir le revenu par projets – en grande partie de source gouvernementale – et à gagner des revenus par la vente de biens et services. Cette décision représentait un virage pour le groupe puisque dès lors il devenait nécessaire d'adopter des structures et des procédés plus institutionnalisés.

En 1998, la proposition faite à ÉcoAction 2000 fut acceptée. À partir de ce moment, EG a fait des demandes annuelles à divers bailleurs de fonds pour obtenir du financement de projets, le plus souvent en partenariat avec d'autres organismes. EG a progressé avec divers projets de la Green Community Association. En 1999, par exemple, EG a entrepris un projet-pilote de trois mois pour aider les gens à passer à un nouveau modèle de poêle à bois à combustion non polluante. En même temps, les membres d'EG ont participé au développement d'un programme sans pesticides. EG avait encouragé les alternatives aux pesticides et la naturalisation depuis le début des années 1990. EG et d'autres communautés vertes menant des programmes similaires ont présenté l'idée à la Green Community Association, qui à son tour a fait une demande à une fondation publique pour obtenir des fonds de développement du projet. Des trousseaux «Sans pesticides...naturellement» ont été produits avec d'autres articles promotionnels et pour des ateliers. En 2001, EG sous les auspices de sa communauté verte fit une demande de fonds pour lancer sa propre campagne. Le groupe chercha du financement auprès d'une fondation privée (pour disséminer les trousseaux et organiser des ateliers «Désintoxiquez votre pelouse») et de DRHC pour un soutien de personnel. En 2002, EG a réussi à obtenir une contribution du programme de financement communautaire d'ÉcoAction à Environnement Canada – le successeur du fonds ÉcoAction 2000 – pour élargir sa campagne, en plus d'obtenir un accès de négociation de personnel par l'intermédiaire du fonds de création d'emplois d'a-e. EG a également reçu des ressources supplémentaires pour lancer un programme de visites pour jardins écologiques en conjonction avec ses travaux Sans pesticides...naturellement.

Tandis qu'EG s'affairait à développer sa campagne Sans pesticides...naturellement en 1999-2000, le groupe s'occupait de l'élaboration de deux autres demandes de financement à une fondation publique s'intéressant aux causes écologiques. La première demande soumise par EG fut acceptée. Trois nouveaux programmes furent lancés en 2000 dans le cadre de cette subvention, dont l'un consistait en la création d'un nouveau parc dédié à la mémoire des anciens combattants, des gardiens de la paix et des héros. Ce parc était orné de plantes originaires du lieu et fournissait des informations sur l'importance de planter des arbres pour digérer les oxydes de carbone. (Le gros des fonds pour cette initiative a en grande partie été recueilli par l'intermédiaire de dons privés et de collectes de fonds).

La deuxième demande a été soumise par un consortium d'intérêts écologiques qui avait participé pendant une période de trois ans à une étude sur la biodiversité d'une rivière locale. À la fin de cette période d'étude, le consortium, dénommé la «River Roundtable», produisit un rapport. La question s'est ensuite posée de savoir comment prendre des mesures pour donner suite aux résultats du rapport. Les membres du consortium – y compris EG – décidèrent de faire une demande de financement à la fondation en vue de développer et de mettre en place un plan d'action. EG fut choisi comme chef de file administratif dans la proposition, étant donné que c'était le seul membre du consortium avec la capacité administrative de gérer la subvention et qui avait les limites géographiques appropriées pour ce bailleur de fonds en particulier. En 2001, la River Roundtable reçut une subvention pour deux ans de 135 000 \$. Tandis que EG a reçu une petite somme pour sa

participation, ce n'est pas le partenaire principal et pourtant il assume la responsabilité principale des produits à livrer et de l'administration des fonds du projet.

Plus récemment, EG a obtenu un financement pour lancer un programme de protection de la rivière en conjonction avec la River Roundtable. Grâce à un financement d'Environnement Canada, cette nouvelle initiative d'un an a été conçue pour diminuer l'impact de l'activité humaine dans les eaux souterraines et de surface du bassin hydrographique régional. On a embauché à contrat deux personnes qui sont actuellement en train de mener des cliniques sur la protection de l'eau et l'aménagement naturel du paysage, ainsi que d'autres activités d'éducation publique.

Ce bref aperçu des activités de l'organisation donne le contexte nécessaire pour comprendre la trajectoire financière du groupe. Le groupe a continué de lever des fonds au moyen des adhésions et d'activités de collectes de fonds. Cet argent soutient ses activités régulières, comme les campagnes de promotion du compostage, le fonctionnement du centre de recyclage, les prix communautaires et ainsi de suite. Cette source de revenu est importante pour couvrir les coûts d'exploitation, y compris les frais d'assurance, les dépenses pour organiser les collectes de fonds et pour les bénévoles. Cependant, il est évident que le groupe n'aurait pas élargi sa capacité de remplir sa mission sans des sources supplémentaires de revenus du gouvernement, de donateurs privés et sans occasions de gagner des revenus.

Tendances des sources et des mécanismes de financement

Si on examine les cinq dernières années, EG a vu une augmentation énorme de son budget opérationnel. Le Tableau 6.1 présente un rapport financier des cinq dernières années de EG, en identifiant ses revenus selon leur source. Les revenus se sont accrus de 6 500 \$ en 1997-1998 pour passer à environ 170 000 \$ en 2001-2002. Selon toute mesure, cela représente une croissance spectaculaire : les revenus organisationnels se sont multipliés 25 fois. En regardant le changement d'une année à l'autre, nous constatons que les revenus ont fait un bond de 6 500 \$ en 1997-1998 à 67 000 \$ l'année suivante (coïncidant avec la première demande acceptée à ÉcoAction 2000), pour chuter l'année suivante et remonter en 2000-2001 à environ 67 000 \$, puis en grimpant à 170 000 \$ en 2001-2002. Même s'il on exclu le financement de la River Roundtable, en considérant que c'est en grande partie un revenu «passager», les revenus en 2001-2002 étaient quand même nettement plus élevés qu'il y a cinq ans, en se montant à environ 90 000 \$. Pour compléter le profil financier, EG n'a à présent aucune dette et ses avoirs sous forme d'équipement et de meubles de bureau se montent à 3 000 \$.

Tableau 6.1**EG - Rapport financier par source de revenus 1997-2002**

	2001-02	2000-01	1999-2000	1998-99	1997-98
Sources	Revenus (\$)	Revenus (\$)	Revenus (\$)	Revenus (\$)	Revenus (\$)
gouvernement*	143 400 \$	31 900 \$	5 500 \$	57 000 \$	\$
dons privés	21 670 \$	29 000 \$	2 635 \$	10 000 \$	6 500 \$
gains	4 020 \$	5 775 \$	2 050 \$	\$	\$
Total	169 000 \$	66 675 \$	10 185 \$	67 000 \$	6 500 \$

* Fondations publiques incluses dans la source du gouvernement

Source : Enquête pour le projet, menée par le CCDS

Si nous examinons le profil de financement de EG, nous constatons le passage de son recours aux dons privés dans son stade initial (1989-1998) à un recours plus récent à des sources de revenus provenant du gouvernement. En 2001-2002, d'après notre typologie de profils de financement développée dans cette étude, EG a une haute concentration sur une seule source de revenus, en l'occurrence le gouvernement. Tandis que le groupe avait une plus grande diversité de sources de revenus en 2000-2001, cela était le résultat d'une campagne intense de collecte de fonds organisée par EG avec des fonctionnaires de la ville, des groupes de vétérans et ainsi de suite en vue de développer un parc commémoratif. Dans ce cadre, nous remarquons une pointe occasionnelle en dons privés.

Les changements de revenus évidemment remontent à ses demandes réussies de financement auprès de deux sources principales : Environnement Canada et une fondation publique provinciale qui a identifié les causes écologiques comme l'un de ses domaines prioritaires de financement. Alors que le nombre de sources de revenus de l'organisation a augmenté au cours des cinq dernières années, les véritables déterminants du budget en ce moment sont des fonds pour un projet en provenance de ces deux sources gouvernementales. Même si EG continue à avoir recours à des revenus de collectes de fonds locales et de tarifs d'adhésion, et a l'intention de remodeler sa structure d'adhésion et de tarifs, le groupe n'a pas eu beaucoup de succès à augmenter les fonds provenant de ces sources jusqu'à présent. De la même façon, les dons individuels et de sociétés privées sont restés faibles tout au long de la dernière décennie. En particulier, le groupe a indiqué la difficulté d'aborder les donateurs de corporations dans sa ville et aux alentours, en disant que la plupart des entreprises locales sont inondées de demandes, et par conséquent, la compétition est raide. Comme on peut aussi le voir, ses efforts de produire davantage de revenus gagnés par le biais de sa participation aux projets de la Green Community Association ont eu des résultats mitigés. Les revenus de cette source ont augmenté mais ne représentent qu'une petite portion de son budget global.

Ce qui n'est pas évident au Tableau 6.1, c'est dans quelle mesure EG a eu recours à l'accès au fonds de création d'emplois de DRHC pour embaucher du personnel pour ses projets. En 2002, au moment de l'étude de cas, EG avait deux personnes à temps plein travaillant sur le projet de protection des eaux de la River Roundtable et une autre personne finalement embauchée pour conduire les ateliers «Sans pesticides, naturellement». Ces trois postes étaient financés par le biais du programme de création d'emplois de DRHC pour une période limitée. Une des membres du groupe travaillait aussi à contrat à temps partiel pour gérer les projets. Son salaire était accumulé à partir de budgets de divers projets et encore une fois pour un temps limité. En fait, la somme qu'elle touchait était loin de compenser le temps qu'elle investissait – et continue d'investir – dans le travail pour le projet de EG.

Pour donner un peu plus de détails sur la situation actuelle du personnel à EG : EG ne fait pas de demande directe et ne gère pas des subventions de création d'emplois. Le groupe a une entente avec un autre organisme du secteur bénévole et communautaire à but non lucratif qui se charge de placer un certain nombre de candidats à la création d'emplois et admissibles à l'a-e dans des domaines d'emplois désignés. Le travail environnemental représente l'un des domaines prioritaires de placement à DRHC. EG négocie un certain nombre de «personnes-semaines» par an pour mener à bien ses projets. Cet arrangement a plus ou moins bien fonctionné. Les membres de EG ont été impressionnés par le haut calibre de plusieurs des candidats qui ont travaillé pour eux, dont beaucoup ont été licenciés par le gouvernement et ont une expérience approfondie dans le domaine environnemental et (ou) une scolarité pertinente. Mais étant donné qu'il dépend de la subvention de création d'emplois d'un autre organisme, EG peut ou non obtenir les personnes dont il a besoin, puisque l'organisme hôte a le premier mot sur les candidats admissibles. De plus, le groupe est assujéti d'une année à l'autre à la disponibilité de candidats admissibles, un problème auquel EG a fait face encore en 2002.

L'autre facteur qui ne saute pas aux yeux dans ses états financiers est le degré auquel EG a recours au bénévolat et aux contributions en nature pour pouvoir parachever ses projets et remplir sa mission. Ce que nous avons constaté avec ce groupe, c'est que la diversification des sources de revenus et la hausse parallèle des revenus n'a pas résulté en une plus grande sécurité financière pour l'organisation. Même s'il est certain que l'envergure de ses activités a énormément augmenté avec la hausse de ses revenus, cela n'a pas fait diminuer le recours aux bénévoles pour faire le travail du projet. EG n'a toujours pas de bureau pour conduire ses activités ou même une personne employée en permanence dans son personnel. La nature même des mécanismes de financement dans lequel le groupe est entré a eu pour effet à la fois d'améliorer et de miner sa capacité de remplir sa mission. EG est maintenant pris dans l'engrenage du financement de projet.

À savoir, EG a rapporté que son niveau d'insécurité financière a été «très élevé» au cours des cinq dernières années. Ses sources de financement ne sont «absolument pas stables»; le groupe n'est pas certain de leur renouvellement chaque année, parce qu'il est maintenant largement dépendant du financement de projet.

«Virtuellement, tous nos fonds proviennent de demandes par projet spécifique, par contrats de rendement, c'est-à-dire, nous n'avons pas l'argent à moins que nous produisons des résultats. De plus, le financement de projet n'est pas «répétitif» ... Nous travaillons dans une région de petites villes et de municipalités rurales (environ 25 en tout) qui n'ont pas l'argent

pour contribuer au soutien d'une organisation comme la nôtre. C'est pour cette raison que notre budget peut passer de 170 000 \$ à 3 000 \$ en un an». (membre de EG)

Le groupe n'a pas de «subvention de base», c'est-à-dire des fonds obtenus régulièrement pour couvrir entre autres les coûts organisationnels ou administratifs de base. Le seul argent qui pourrait éventuellement être considéré comme financement de base est l'argent que le groupe recueille chaque année lors de ses collectes de fonds au nom de son fonds environnemental (Environmental Trust) – soit moins de 5% de son budget. Bien que le groupe ait signé récemment deux ententes de financement s'étalant sur une période de deux ans, la plupart du financement de projet qu'il a obtenu auparavant était à court terme – jusqu'à une durée d'un an.

On comprend les effets de l'absence de financement de base et ses répercussions sur le groupe dans cette étude par le fait que même avec des revenus de 170 000 \$ en 2001-2002, EG a encore eu recours à un candidat à la création d'emploi admissible à l'a-e comme personnel de projets en 2001-2002 et n'a toujours pas de bureau. Cela n'a pas vraiment à voir avec le niveau de financement et la source du financement. Plutôt, la structure de compétition entre projets et les critères restrictifs imposés par les mécanismes de financement renforcent et perpétuent l'insécurité financière et organisationnelle et en fin de compte sapent l'aptitude d'une organisation de remplir sa mission. Le passage de dons privés et de paiements d'adhésions au financement de projet a de toute évidence affecté l'envergure de ses activités, mais pas son niveau de sécurité financière.

Le monde des subventions à contrepartie égale

L'expérience de deux projets différents illustre les difficultés auxquelles EG continue de faire face pour remplir sa mission et ces deux projets touchent plusieurs des thèmes abordés dans ce rapport. La caractéristique déterminante des deux projets est qu'ils sont basés sur des ententes de subvention à contrepartie égale, la première avec le fonds fédéral ÉcoAction 2000, le précurseur de l'actuel Programme de financement communautaire ÉcoAction, et la deuxième entente avec la Green Communities Association.

1) Fonds ÉcoAction 2000 : Service de confort à domicile, 1998

En 1998, les membres de EG ont fait une demande de financement pour lancer un projet de visites écologiques à domicile. Comme on l'a mentionné plus haut, le groupe a fait une demande au fonds ÉcoAction 2000 d'Environnement Canada afin de soutenir ses efforts de devenir une «communauté verte». Le groupe pensait que cette nouvelle ligne d'affaires serait un moyen idéal d'étendre son rayon d'action et son impact dans l'ensemble de la région. Ces nouvelles activités serviraient aussi de source importante de revenu gagné en conjonction avec les fonds alloués au projet.

Le projet de visites écologiques à domicile de 1998 représentait la première expérience de EG avec le fonds ÉcoAction 2000. Ce programme – comme le programme actuel de financement pour les groupes communautaires – fournit un soutien financier aux groupes à but non lucratif pour des projets qui ont «des conséquences mesurables et positives sur l'environnement». En finançant des groupes communautaires, le gouvernement a signalé son intention de protéger, réhabiliter ou améliorer l'environnement naturel et de développer la capacité des communautés de prendre en

charge ces activités. Un financement de projet de 100 000 \$ est disponible pour un maximum de deux ans; la plupart des projets sont financés à des niveaux beaucoup plus bas.

ÉcoAction exige de tous les requérants d'obtenir un financement à contrepartie égale ou un soutien en nature de la part d'autres bailleurs de fonds ou commanditaires de leur projet. En fait, au moins la moitié de la valeur totale du projet doit provenir de sources autres que le gouvernement fédéral. Le soutien en nature peut inclure de l'équipement, du matériel ou de l'espace de bureau, du temps de bénévolat pour les activités du projet ou des services professionnels, des conseils d'expert et (ou) des rabais offerts sur l'achat d'articles.

Les paramètres du programme de financement mentionnent expressément que le financement n'est pas sensé couvrir les activités régulières de l'organisation comme les coûts opérationnels, les ressources humaines et les frais administratifs. Toutes les dépenses capitales encourues pour effectuer les activités du projet doivent être liquidées à la fin du projet à moins que l'équipement ne soit nécessaire pour soutenir le projet au fil du temps et qu'une entente ait été signée d'avance avec le responsable du projet. Les engagements pris par les autres bailleurs de fonds et autres partenaires du projet doivent être reçus sous forme de lettre confirmant leurs contributions avant l'approbation d'une demande et le versement des fonds.

Tous les requérants doivent aussi démontrer dans leur demande de fonds comment leurs projets entraîneront des résultats positifs et mesurables pour l'environnement. Les résultats des projets peuvent s'étendre sur plusieurs domaines, allant de bénéfiques socioéconomiques à des objectifs environnementaux sélectionnés, comme un air pur. Chaque requérant doit indiquer dans sa demande quels sont les indicateurs dont il a l'intention de faire le suivi et quelles mesures seront utilisées à cet effet.

Les membres de EG ont travaillé pendant plus d'un an à mettre sur pied une demande de fonds à ÉcoAction 2000. Alors que plusieurs des contacts au sein de la communauté et avec les entreprises locales avaient déjà été faits lors de la préparation antérieure de la demande de 1995 au gouvernement provincial, cela a quand même pris un temps considérable pour rassembler les contributions en nature et en espèces nécessaires pour faire cette demande-ci. En fin de compte, le niveau de financement accordé par ÉcoAction 2000 représentait un quart du montant de la demande de EG en 1995. Il y avait aussi des conditions différentes liées au financement fédéral, qui contribuèrent aux difficultés que le groupe a encourues pour remplir sa mission dans le cadre de ce projet.

Après avoir obtenu le financement fédéral et le financement à contrepartie égale, EG embaucha trois personnes et un gestionnaire pour mener 700 visites écologiques à domicile et entreprendre une série d'activités corollaires d'éducation publique, comprenant l'ouverture d'un centre avec pignon sur rue pour fournir des conseils sur les pratiques écologiques et sur les occasions qui étaient offertes dans la communauté. EG facturait un tarif initial de 25 \$ par visite. En raison de la résistance d'éventuels clients, le groupe a changé sa stratégie et a demandé à la place une contribution de 25 \$ pour aider à défrayer les frais du programme. Malgré ce changement, EG n'a pu mener que 300 visites écologiques à domicile.

D'autres volets du projet avaient eu beaucoup plus de réussite. Le centre environnemental avec pignon sur rue a reçu beaucoup de passage. Du point de vue du groupe, ce centre était capable d'avoir des échanges directs avec une grande quantité de gens, de leur montrer «à quel point c'était plein de bon sens d'être écologique». Cependant, le projet n'avait pas prévu de personnel régulier pour le centre avec pignon sur rue, par conséquent le groupe devait de plus en plus avoir recours à des bénévoles pour répondre à la demande.

Mais à cause de la structure du programme de financement, le groupe n'avait pas le droit de modifier son plan de travail ni l'allocation de son budget. L'échec à fournir l'indicateur le plus démonstratif de réussite – le nombre de visites écologiques à domicile – a incité le bureau régional à réduire le niveau de financement à mi-chemin du projet. EG s'est vu forcé de licencier les 3 personnes engagées et de ne retenir que le gestionnaire et seulement à temps partiel pour le reste de la durée du projet. Le centre avec pignon sur rue a été fermé et les autres activités réduites. En fait, le personnel bénévole nécessaire pour garder le projet en vie a augmenté exponentiellement à mesure que le financement fédéral était retiré. Les autres commanditaires n'ont certainement pas pris l'ardoise pour compenser les coûts de fourniture du programme.

En rétrospective, les membres de EG ont pensé qu'ils avaient été trop optimistes au sujet de la réussite d'un programme de visites écologiques à domicile. Tandis que les gouvernements, les entreprises et autres groupes communautaires étaient partisans de ce type d'initiative, il n'y avait pas une demande réelle de la part des vrais «consommateurs». Il fallait en faire bien davantage pour aiguïser l'appétit du public concernant des services écologiques alternatifs. Pour reprendre ce qu'a dit un membre de EG, la communauté «avait une carapace dure à percer».

Le niveau de financement n'était pas non plus à la hauteur de la tâche. Il n'y avait aucune provision visant à développer la capacité du groupe d'entreprendre ce travail malgré l'intention déclarée du programme de développer la «capacité communautaire» pour mener des activités écologiques à l'avenir. En fait, toute fonction administrative globale était interdite sous les termes de l'entente de financement. Même dans le cas où un groupe comme EG essaye de produire un revenu gagné par le biais de ses ateliers dans le but d'être plus autonome, le bailleur de fonds exige que cet argent soit utilisé pour réduire ou limiter sa propre contribution. La structure même des mécanismes de financement contribue à renforcer l'insécurité financière de base du secteur bénévole et communautaire et à but non lucratif.

De la même façon, il n'y avait aucune latitude dans la formule de financement pour permettre au gestionnaire du projet de capitaliser sur les initiatives réussies, comme le centre environnemental avec pignon sur rue. Le groupe était bloqué dans un contrat de rendement où la réussite était mesurée en fonction de critères prédéterminés et non testés d'avance. EG n'avait vraiment aucun moyen de savoir que la demande locale ne se solderait pas par 700 visites écologiques à domicile, et pourtant son financement dépendait de cette mesure.

L'impossibilité d'atteindre les objectifs de rendement, associée à la menace de perte du financement, représente un obstacle réel à développer la capacité organisationnelle afin de remplir la mission à la longue. Certainement, EG a appris une bonne leçon de cette expérience et a poursuivi sa mission dans l'année. Mais *cette* réussite n'a pas été mentionnée dans l'évaluation finale du

programme et le tribut personnel des bénévoles a été très élevé. Dans l'ensemble, cela a été une initiation chaotique au monde du financement de projet.

2) Green Community Association (GCA) : Sans pesticides, naturellement, 2001

L'alliance de EG avec l'organisme-cadre Green Community Association fonctionne aussi sur un modèle de partenariat. Dans sa deuxième initiative avec la GCA, EG a participé au développement et à la diffusion de la campagne «Sans pesticides, naturellement». La GCA a assumé un rôle de chef de file pour le développement du matériel et pour appuyer les membres intéressés de communautés vertes à mettre sur pied des initiatives locales, au moyen de partage d'information sur la réduction des pesticides, de collectes de fonds réussies et de stratégies de mise en application. La GCA a aussi entrepris de former un(e) représentant (e) dans chaque communauté verte pour coordonner la campagne de réduction des pesticides, le rendement central et les rapports financiers finaux aux bailleurs de fonds en commun.

La GCA a fourni une contribution totale de 4 000 \$ à chaque communauté locale pour lancer leur campagne. Pour leur part, les communautés vertes individuelles – EG en l'occurrence – étaient responsables de fournir leur propre espace de bureau, de couvrir leurs frais de téléphone, administratifs et autres et les coûts de déplacement pour des activités de sensibilisation communautaire. En plus des fonds alloués par la Green Community Association, chaque communauté devait recueillir un minimum de 6 000 \$ en espèces ou en nature pour verser au compte des dépenses de la campagne et devait trouver des fonds supplémentaires pour couvrir les coûts de production de 500 trousse à 3 \$ chaque afin de rembourser la GCA. Les communautés participantes devaient déclarer toutes les sources de collectes de fonds locales, y compris les contributions en nature, et fournir des rapports de progrès sur les campagnes locales à la GCA ainsi qu'aux bailleurs de fonds locaux de leur campagne. De plus, les groupes locaux devaient s'engager à faire une enquête de suivi auprès des personnes ayant reçu une trousse.

Dans le cas de EG, le groupe a obtenu un financement dans le cadre de la campagne de création d'emplois de DRHC pour engager le personnel du projet (près de 12 000 \$), a fait une demande à une fondation privée qui a été approuvée pour couvrir les coûts de production de 1 000 trousse et a réussi à recueillir encore 750 \$ de plus. Tout le temps de gestion du projet et les dépenses administratives mentionnées plus haut ont été donnés bénévolement.

La campagne a été une réussite pour EG. Un millier de trousse ont été distribuées et de nombreuses personnes ont participé à ses ateliers. La campagne a mis en évidence le problème du ruissellement des pesticides dans les cours d'eau et ce faisant, a fait le lien avec d'autres domaines d'activités de EG, dont la conservation de la qualité de l'eau et son programme de protection de la rivière. Mais même la réussite de ce projet ne s'est pas soldée par une sécurité accrue pour l'organisation. Les conditions liées au financement à contrepartie égale – et la complexité même de ces ententes – va à l'encontre des efforts du groupe d'arriver à avoir une base organisationnelle stable pour son travail.

Évaluation des ententes de financement à contrepartie égale

Les participants aux ententes de financement à contrepartie égale ont dit que l'expérience ressemblait à construire un château de carte. D'un côté, les exigences de bâtir un partenariat en

soutien d'une demande de financement sont quelque chose de positif. Ces partenariats peuvent susciter l'engagement de la communauté à des actions comme la protection de l'environnement. Plusieurs petites contributions peuvent résulter en un projet ou un programme avec des conséquences profondes. Du point de vue des bailleurs de fonds, ils considèrent qu'il est positif de répandre des fonds limités sur un éventail plus large de groupes et de causes.

Pourtant, comme tout château de cartes, la structure est fragile par nature. Si on bouge ou on enlève une seule carte, le château risque de s'écrouler. Avec le financement à contrepartie égale, il est important de remarquer qu'un bailleur de fonds comme le gouvernement fédéral, par le biais d'un programme comme ÉcoAction, exige que les groupes qui font une demande de financement aient déjà fait tout le travail de développement «d'avance», c'est-à-dire, que toutes les autres contributions en argent, en temps ou en matériel aient été accordées avant que le gouvernement prenne en considération sa propre contribution. Le fardeau est énorme pour des petits groupes comme EG de rassembler des partenaires, des patronages en argent et des dons en nature. Cette exigence, en fait, va à l'encontre de la promesse d'ententes de financement à contrepartie égale : c'est le pouvoir de d'influencer. Tandis que la promesse de financement du gouvernement peut influencer le soutien d'un projet, elle ne peut certainement pas être considérée comme fait accompli. Le temps de démarrage passé à développer des partenariats et des contributions peut devenir un vrai problème si une entreprise partenaire, par exemple, sort du projet à cause des délais. Sans un engagement ferme d'un bailleur de fonds principal, il est difficile d'en trouver d'autres. Dans tous les groupes témoins, on a parlé du fait que chaque bailleur de fonds veut être «le dernier à se décider» – une attitude qui ne mène pas vraiment à la création de partenariats.

Un des membres du personnel du projet de EG a relaté un incident récent qui explique parfaitement ce paradoxe. Pendant plusieurs mois, le directeur de la campagne «Sans pesticides, naturellement» a essayé d'embaucher une personne pour travailler sur la campagne, par l'intermédiaire du programme de création d'emplois à DRHC. Comme on l'a dit plus haut, c'est la seule manière pour EG de placer du personnel dans ses projets, étant donné qu'il n'y a en général pas de fonds prévus pour les salaires dans la plupart des ententes de financement à contrepartie égale. Le candidat pour cet emploi doit être admissible à l'a-e. En 2001-2002, EG avait du mal à trouver un candidat acceptable – ou une personne en général. Finalement, ils ont trouvé quelqu'un qui convenait et ont commencé le processus d'embauche. Le directeur de EG a alors été informé qu'il y avait un gel provincial en vigueur sur toutes les embauches, c'est-à-dire qu'il n'y avait pas de fonds disponibles pour subventionner ce placement.

Cela représentait un énorme problème pour EG. Le problème immédiat était que EG n'avait pas les fonds pour embaucher quelqu'un qui mènerait sa campagne «Sans pesticides, naturellement». Cependant, une crise financière encore plus grosse se préparait, à cause de ce gel sur les embauches. EG avait obtenu du soutien pour ce projet de communauté verte par le biais du programme de financement communautaire ÉcoAction. L'embauche de personnel au moyen du programme de création d'emplois faisait partie de la contribution en nature de EG, dans le cadre de cette entente de financement à contrepartie égale. Sans subvention pour création d'emplois, EG ne pouvait pas remplir cette exigence de contribution en nature, et par conséquent le financement de l'ensemble du projet s'en trouvait menacé. Le gel d'embauche mettait aussi en danger son programme de protection des eaux rurales.

EG a cherché à engager ce candidat par l'entremise d'un autre organisme bénévole et communautaire (dans une grande agglomération urbaine) qui a un contrat avec DRHC pour faire des placements d'emploi, cependant cela aurait ajouté 2 600 \$ de plus au budget, ce dont on n'avait pas tenu compte dans le budget initial du projet de 20 000 \$. Voici ce qu'a dit le coordinateur du projet :

«Comme vous pouvez vous imaginer, tout ça ne fait qu'augmenter les difficultés de faire ce que nous essayons d'accomplir. Personnellement, je pense que c'est vraiment injuste. Nous tous, nous «subventionnons» déjà ce travail, avec notre temps, les dépenses de nos poches, nos faibles salaires, etc. Notre passion se fait exploiter. Un coup dur comme ce gel d'embauche nous fait nous demander si les pouvoirs en place s'en fichent complètement. Je sais que ça a l'air banal, mais quand on travaille pour le bien commun, il serait agréable de penser que la représentation du bien commun – le gouvernement – l'apprécie d'une certaine façon et ne fait pas tout son possible pour mettre des bâtons dans les roues!» (membre d'EG)

En somme, les ententes de financement à contrepartie égale peuvent être une occasion d'encourager les partenariats et la participation communautaire. Mais ils ont le potentiel de miner – et ils minent – les efforts des organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif comme EG. En raison de la structure de ces programmes de financement, les groupes ne sont pas en mesure de s'engager à des programmes et services continus pour les gens et ne peuvent avoir un personnel stable. Une grande quantité d'énergie – surtout du travail non rémunéré – est déviée pour bâtir et maintenir les partenariats, au lieu d'être utilisée à la fourniture des programmes. Par conséquent, «l'organisation existe pour des projets, pas pour sa mission» (membre d'EG).

Répercussions pour l'organisation

Les répercussions de ces types de tendances et pratiques de financement sont évidentes dans les rapports des groupes sur leur santé financière, y compris EG. L'un des principaux thèmes à émerger des groupes témoins et des sondages est que les groupes doivent travailler plus fort pour obtenir des fonds afin de remplir leur mission. Le «coût» d'obtenir ou de maintenir un revenu – que ce soit des dons, des subventions et des contributions, ou des contrats compétitifs – s'est accru au cours des cinq dernières années tant en terme de ressources humaines que de ressources financières requises. EG indique qu'il travaille davantage pour financer ses projets dans un environnement de plus en plus compétitif, spécifiquement pour le financement de projet, les bénévoles et les membres et le soutien public. Par exemple, le groupe a fait remarquer qu'il a travaillé pendant plus d'un an pour une demande de soutien de projet à une fondation publique, avec des va-et-vient à l'agent du projet essayant d'incorporer ses idées dans le langage et la mission du bailleur de fonds. La demande a fini par être approuvée, mais plusieurs des membres du groupe ont trouvé le processus «très énervant et décourageant». Tandis que le groupe sert à faire le marketing de ses idées auprès de sa communauté – d'effectuer un changement environnemental – il a trouvé la nature extrêmement complexe de ce projet de subvention très décourageante. Après avoir passé plus d'un an sur la demande, il a fini par réduire sa demande de fonds – et l'envergure du projet – à cause de la quantité de temps et de la complexité associée à faire une demande pour une plus grosse somme et du temps requis pour le processus d'approbation.

Pour citer un autre exemple, en 2001-2002, EG a fait deux demandes de financement, dont l'une a été déniée. La première demande a pris deux semaines à compléter (sur une période de deux mois) tandis que la deuxième a pris six semaines à compléter, sur une période de trois mois. Concernant la demande approuvée, cela a pris encore six mois avant que EG en soit avisé et qu'un contrat avec le bailleur de fonds soit négocié. La finalisation effective du contrat a en fait eu lieu un mois **après** le début officiel du projet. EG devait commencer le projet mais n'avait aucun fonds pour le faire et ne pouvait réclamer des coûts pour la période antérieure à la signature du contrat. En essence, on s'attendait à ce que le groupe – comme c'est le cas pour bien d'autres – finance le projet avec ses propres fonds – de grosses épargnes pour le bailleur de fonds. Pour ajouter du sel sur la blessure, le groupe n'a pas le droit de réclamer aucun coût de financement encouru pour avancer l'argent des frais du projet.

EG cite aussi d'autres façons dont les pratiques de financement ont changé. Par exemple, par rapport à il y a cinq ans, le groupe a remarqué une augmentation des conditions attachées à l'obtention et la dépense des fonds, tant de la part du gouvernement que des bailleurs de fonds non gouvernementaux. Il y a des exigences de plus en plus strictes de comptes-rendus et de conformité, pour suivre une tendance générale chez les bailleurs de fonds du gouvernement en particulier de faire un suivi de projet plus détaillé et qui prend plus de temps. La plupart des projets auxquels participe EG exigent des rapports de progrès et financiers trimestriels, chacun avec des formats de compte-rendu distincts. Le groupe a aussi remarqué une augmentation des restrictions quant à l'utilisation et la dépense des fonds alloués au projet. La plupart des bailleurs de fonds typiquement ne vont pas financer les besoins capitaux des organisations – y compris les ordinateurs. Aucun des bailleurs de fonds de EG ne permet non plus à l'organisation d'inclure des frais administratifs, comme le loyer, le téléphone, les services d'utilité publique, les assurances, etc. dans ses demandes de financement de projet. Le groupe – comme bien d'autres – se démène pour trouver des moyens créatifs de couvrir ces coûts de base avec les fonds du projet. (Par exemple, si EG reçoit une contribution dans le cadre du programme ÉcoAction de plus de 25 000 \$, le projet doit passer par un vérificateur. Pour compléter les exigences de financement, EG est capable d'obtenir de son comptable de faire une vérification du projet ainsi que de l'ensemble du groupe et du Environmental Trust, pour le même prix).

Par conséquent, EG a fait peu de progrès pour améliorer sa capacité à long terme de remplir sa mission. Le groupe indique qu'il a fait l'expérience de :

- problèmes d'argent liquide;
- restrictions dans sa capacité de financer des frais opérationnels;
- diminution de flexibilité pour gérer les fonds du projet;
- changement très fréquent de personnel;
- demandes plus lourdes pour le personnel et les bénévoles en terme de temps et de ressources;
- restrictions dans son aptitude à répondre aux besoins communautaires; et
- davantage de difficulté à rester en contact avec ses membres et sa communauté.

Les changements au cours des cinq dernières années n'ont pas tous été négatifs. Certainement, le groupe est d'avis que c'était une bonne décision de passer à des projets et qu'il a élargi l'envergure et l'impact de sa tâche. La pression d'être davantage «comme une entreprise» est en général considéré positive. De plus, en conséquences des pressions de financement et de la tentative de

diversifier les sources de financement, EG a élargi son centre d'attention pour inclure des questions plus universelles, comme le changement climatique et l'eau potable, en les liant à des questions locales très pratiques. Le groupe pense que cette approche sera meilleure pour eux au fil des ans, par rapport à une approche centrée sur des questions locales «sur la nature». Bien que les membres de EG pensent que les mécanismes de financement, comme les contributions à contrepartie égale, assurent que le groupe agisse en fonction de projets, au lieu d'en fonction de sa mission, le groupe indique qu'il n'a pas vraiment ressenti l'éloignement de sa mission. L'ensemble de son travail tombe encore dans la catégorie très large, c'est un fait, et de plus en plus étendue, de la mission de EG.

Aller de l'avant

En 2000, EG a lancé un processus de planification stratégique pour redévelopper une mission et un processus de planification, 11 ans après sa première réunion en 1989. Il y a eu plusieurs séances de planification. Des orientations et actions stratégiques spécifiques ont été identifiées à court et moyen terme. EG a révisé une série de questions liées à sa capacité, y compris sa structure de gouvernance, sa structure et ses activités d'adhésion, son recours aux bénévoles, les communications internes et externes, ainsi que les ressources administratives. Les membres du conseil d'administration ont identifié de nouveaux domaines de projets pour étendre leur tâche actuelle sur la réduction des déchets, les toxines, le changement climatique et les questions liées à l'eau, et ont examiné des moyens d'améliorer leurs activités d'éducation publique – une composante clé de leur mandat. Finalement, le groupe a examiné sa capacité de recueillir des fonds pour remplir sa mission.

Les membres du groupe ont pensé que cet exercice avait été positif mais qu'il n'y avait vraiment pas assez de temps pour décortiquer toutes les questions qui avaient été soulevées et donner la priorité à une petite sélection pour passer à l'action. EG demeure une organisation assez informelle avec peu de procédure formelle. Le manque de formalité du groupe reste l'une de ses plus solides caractéristiques, selon les membres de son conseil d'administration. Mais cela a aussi été reconnu comme un problème. EG a de plus en plus augmenté le nombre de ses projets et pourtant il n'y a pas encore de personnel à temps plein ou même à temps partiel. EG continue d'avoir recours au travail de bénévoles des membres de son conseil d'administration pour superviser le développement et la gestion de programme. Ce n'est seulement que récemment que le groupe peut payer une partie des conseils d'experts fournis par les membres du conseil d'administration, par le biais de projets. Par exemple, un des membres du conseil d'administration mène des ateliers sur la naturalisation pour les propriétaires ruraux.

Auparavant, le groupe avait de la chance s'il était en mesure de trouver des fonds pour couvrir ses frais de déplacement à ces événements et le matériel des ateliers. Dans le cadre du programme de visites écologiques à domicile, EG peut désormais payer des conférenciers à ces événements. Les membres de EG ont souligné à maintes reprises qu'ils aiment le manque de formalité de leur organisation, parce que des membres individuels ont la possibilité de développer un projet et de la faire – en fait, ils pensent que c'est une des raisons clé derrière la longévité du groupe – mais ils reconnaissent les vraies limitations de ce modèle, surtout à mesure que l'envergure et la complexité de leurs activités s'agrandit.

Le groupe en est arrivé à la conclusion que pour vraiment progresser dans sa mission, il était nécessaire d'envisager d'embaucher un(e) directeur(rice) exécutif(ve) «permanent» et un(e) assistant(e) et de développer l'infrastructure administrative nécessaire – y compris un bureau – pour s'agrandir. En prenant cette direction, cela aiderait beaucoup à accroître et à mobiliser sa base de membres, en attirant, formant et retenant des bénévoles, en améliorant les communications internes et externes – y compris un site Internet actualisé – et en améliorant sa capacité de développer et de faire le suivi des activités organisationnelles. La création d'une base organisationnelle solide augmenterait aussi la gestion financière et la capacité de lever des fonds de EG. Sur ce point, un des membres de EG a dit que le groupe avait établi un fonds environnemental (Environmental Trust) depuis le début pour solliciter des dons de bienfaisance pour sa tâche, mais qu'il n'avait presque jamais utilisé sa capacité d'émettre des reçus de bienfaisance. À son avis, cela était directement lié à la manière limitée selon laquelle le groupe entreprend des collectes de fonds auprès d'individus et d'entreprises dans la communauté. Il faudrait des efforts beaucoup mieux coordonnés pour raffiner le message et accroître la portée du groupe. Il faudrait des efforts beaucoup mieux coordonnés pour promouvoir l'organisation auprès de sa propre communauté, auprès de la communauté régionale plus large, auprès de partenaires éventuels de projet, et auprès de bailleurs de fonds existants ou potentiels et de commanditaires de partenariats. Il faudrait une activité mieux coordonnée pour élargir la base de membres, qui s'est érodée au cours des quelques dernières années et s'élève maintenant à 105 membres, par rapport à 140 il y a cinq ans et à 300 il y a 10 ans.

Enfin, il serait tout aussi important d'embaucher un(e) directeur(rice) exécutif(ve) «permanent» et un(e) assistant(e). Certains bénévoles ont fait don d'innombrables heures au travail du projet de EG sans aucune compensation réelle. Les membres du groupe pensent que la protection de l'environnement représente un rôle public crucial et les gens devraient être adéquatement rémunérés pour leur travail. EG, comme tant d'autres organismes environnementaux et autres du secteur bénévole et communautaire et à but non lucratif, s'efforcent de remplir leur mission, en profitant de la bonne volonté et du travail des bénévoles, dont beaucoup font de grands sacrifices et vivent d'un chèque de paye à l'autre. Les bénévoles offrent leur participation à cause de leur passion collective pour ces questions, mais il est aussi vrai de dire que des situations comme celle à EG sont de nature exploiteuses. Certainement, les membres de EG pensent que les gouvernements capitalisent sur les conditions du secteur. L'incertitude financière endémique de nombreux organismes bénévoles et communautaires à but non lucratif, y compris EG, non seulement sape l'efficacité de leur tâche, mais pose un lourd fardeau sur les épaules des bénévoles et du personnel.

La création d'une structure plus «institutionnelle» ou «formelle», avec plus de distance entre le conseil d'administration et les activités de l'organisation, a été identifiée comme une orientation clé à prendre. Les membres se sont plaints que EG a poursuivi de nobles tâches dans leur communauté pendant plus de dix ans, et pourtant n'avait jamais été capable de tirer avantage de sa réussite en aucune façon systématique. L'adhésion des membres en est un autre exemple. Comme le groupe n'a aucune ressource assignée à s'occuper des membres ou à faire le suivi des gens et des entreprises qui ont assisté à ses ateliers et qui ont exprimé de l'intérêt pour son travail, il a été limité dans ses contacts. Le groupe n'est pas en mesure de faire la mise en marché de nouveaux programmes éducatifs à des clients antérieurs, par exemple, ou de mobiliser un soutien existant et potentiel pour son travail d'activisme social dans la communauté autour de questions comme la conservation de l'eau.

Ces problèmes clé dans la structure de EG et son travail ont été identifiés au moyen du processus de planification stratégique, mais le groupe n'a pas encore eu l'occasion de retourner à son plan provisoire. Les membres du conseil d'administration – de leur propre accord – sont accaparés par de nouveaux projets et cette question a été mise de côté. En l'absence d'un champion du développement organisationnel, les demandes posées par le travail sur un projet ont facilement mis à l'écart la réforme organisationnelle, surtout dans un groupe dont aucune fonction de base ne reçoit de financement et dont le personnel est éparpillé dans les 25 municipalités rurales qu'il dessert. C'est un fait que EG a essayé de diversifier sa base de financement, de produire davantage de revenus et de réduire ses dépenses. À ces fins, le groupe a lancé de nouveaux programmes. Il a essayé d'augmenter sa base de membres, a contacté des corporations pour des dons, a organisé de nombreuses collectes de fonds, a cherché du soutien en nature et a augmenté le tarif d'ateliers sélectionnés. Pourtant, son succès a été limité. Même avec la hausse de ses revenus, le groupe n'a pas été en mesure d'accumuler les fonds nécessaires «pour nous rendre plus stables, pour sortir de l'engrenage, ... pour être autonomes». (membre de EG).

Conclusion

Dans un monde idéal, pour reprendre ce qu'a dit un membre de EG, «si vous aviez une question au sujet de l'environnement dans notre région, vous téléphoneriez à EG. Nous voulons aider les gens à faire des changements, mais nous ne pouvons prendre d'engagement avec personne. Nous ne savons jamais si nous allons continuer d'exister ... Nous aimerions être proactifs, aller de l'avant, mais nous avons besoin de financement stable».

EG est un exemple de la force et la passion des organismes bénévoles et communautaires à but non lucratif partout au pays. Avec des ressources limitées, le groupe a quand même réussi à promouvoir le changement écologique dans sa région et a vivifié le mouvement environnemental au Canada. Ce n'est pas étonnant que plusieurs membres de son conseil d'administration ont été reconnus par leur ville comme bénévoles communautaires distingués. En même temps, l'organisation s'est butée à des obstacles en passant au-delà de sa petite base d'origine, sapée par ces mêmes possibilités de financement qui ont été conçues précisément pour aider le travail de groupes comme EG. Les contradictions n'échappent pas à l'attention des membres de EG.