

Sustainability Network :

De l'incubation à l'indépendance

Subventionneur : Laidlaw Foundation
Bénéficiaire : Sustainability Network
Sommaire : Renforcer la capacité des OSBL à vocation écologique.

Les OSBL ont de bien meilleures chances d'obtenir des fonds pour réaliser des projets que pour renforcer leurs capacités organisationnelles. En effet, les fonds consacrés à la formation et au perfectionnement des cadres sont « plus difficiles à obtenir », admet Nathan Gilbert, directeur général de la Laidlaw Foundation de Toronto. Pourtant, la Fondation est allée bien plus loin en 1997 lorsqu'elle a financé le Sustainability Network, un réseau qui vise à renforcer les capacités des OSBL œuvrant dans le secteur de l'environnement en Ontario.

Depuis ses débuts, en 1949, la Laidlaw Foundation subventionne des projets à vocation écologique dans l'intérêt de préserver l'environnement pour les générations futures.

En 1987, la Fondation s'est penchée sur les moyens de préserver l'écosystème du bassin des Grands Lacs. Trois ans plus tard, elle donnait naissance à son premier programme ciblé en environnement : le Great Lakes Conservation Fund. En 1992, la Fondation a sollicité l'aide de Sarah Rang, consultante dans les questions écologiques, pour mener une étude des besoins et des priorités auprès d'intervenants du domaine. « Le rapport apportait beaucoup de bonnes idées, mais qui se dispersaient dans toutes les directions », se rappelle Nathan Gilbert.

Les consultations ont toutefois permis de préciser la voie à suivre et de formuler plusieurs recommandations, dont la plus importante concernait la nécessité d'embaucher un professionnel à temps partiel pour coordonner le programme. Bruce Lourie a été désigné pour gérer le programme de la Fondation entre 1992 et 2002. Par ailleurs, le rapport incitait la Fondation à réfléchir aux moyens de répondre aux besoins des ONG à vocation écologique au chapitre du développement organisationnel et du renforcement de leurs capacités de gestion, d'administration, de financement, de collecte de fonds et de communications. Le rapport préconisait le financement d'un centre qui serait responsable d'offrir ce soutien et d'enseigner ces compétences si recherchées. De cette réflexion est né le Sustainability Network.

Comparativement à d'autres secteurs dont plusieurs sont établis de plus longue date – services sociaux, éducation et santé – celui de l'environnement semble jeune et immature. Le mouvement date des années 1960 et regroupe une multitude d'organismes locaux, disparates, souvent petits, voués à un vaste éventail de causes. Règle générale, les écologistes passent leur énergie et leurs maigres ressources dans des causes pratiques orientées vers le changement social pour un monde durable. L'efficacité organisationnelle n'est pas toujours perçue comme une priorité.

Les projets à vocation écologique attirent surtout les jeunes : nouveaux diplômés en biologie, en sciences politiques ou en études de l'environnement. « Ils commencent comme bénévoles, deviennent chercheurs, puis gestionnaires et, un beau jour, ils accèdent au poste de directeur avec dix employés et un million de dollars à gérer », ironise Paul Bubelis, directeur général du réseau. « Et ils n'ont jamais suivi de cours de gestion. » Si le secteur environnemental visait à prospérer à plus long terme, il devait devenir plus efficace et plus efficient et renforcer ses capacités.

La décision de faire naître un projet qui profiterait un jour à l'ensemble du secteur environnemental et à d'autres fondations qui appuient les ONG à vocation écologique représentait une avenue stratégique.

En 1997, la Laidlaw Foundation a versé 30 000 \$ en fonds de démarrage pour la création d'un organisme qui aurait pour mandat de renforcer les capacités des OSBL à vocation écologique. La Fondation entrevoyait les possibilités exceptionnelles qu'offrait une telle initiative. Dans bien des cas, les nouvelles demandes de financement acheminées aux fondations concernent des projets conçus à l'extérieur, mais pas cette fois. L'idée de mettre sur pied un organisme nouveau provenait de la Fondation elle-même. La décision de faire naître un projet qui profiterait un jour à l'ensemble du secteur environnemental et à d'autres fondations qui appuient les ONG à vocation écologique représentait une avenue stratégique.

La Fondation a effectué la mise de fonds initiale pour mettre le réseau sur pied, prêté ses propres locaux, offert un soutien administratif et chapeauté le conseil d'administration. « Tout s'est très bien déroulé », se réjouit Bruce Lourie. « C'était une excellente idée arrivée à point nommé. »

L'appui et l'investissement initial de la Fondation ont permis au Sustainability Network de démarrer très rapidement et lui ont conféré une crédibilité immédiate. Bruce Lourie applaudit la Fondation « d'avoir su prendre des risques ». La Fondation était déjà une figure connue dans le monde de l'environnement; elle avait la réputation d'être rigoureuse, juste et respectueuse.



La crédibilité associée à la contribution de la Fondation a attiré d'autres bailleurs de fonds.

Paul Bubelis et Bruce Lourie ont mis à profit leurs propres pratiques exemplaires pour concevoir les activités du réseau. Eux-mêmes issus d'organismes communautaires à vocation écologique, ils étaient bien placés pour mouler leur programme aux attentes des groupes du secteur, à savoir des activités simples, à petite échelle, abordables et accessibles, dont pourraient bénéficier tous ceux qui en feraient la demande. « Nous voulions créer des activités qui interpelleraient tous les groupes œuvrant dans le domaine de l'environnement », se rappelle Bruce Lourie.

Les activités du réseau visent l'enseignement de compétences en marketing, communications, collecte de fonds et gestion essentielles à la survie des groupes à vocation écologique. Depuis 1998, le réseau a organisé plusieurs événements spéciaux et offert des dizaines d'ateliers de formation d'une journée ou d'une demi-journée. Pour la somme de 10 \$, les groupes sont invités à participer à des déjeuners-causeries animés par des conférenciers du domaine à tous les trois mois. La participation est telle que le réseau doit réserver les salles jusqu'à midi pour permettre à tous les invités de prendre part aux échanges. « La grande popularité de ces causeries est une agréable surprise pour nous », admet Bruce Lourie.

Le Sustainability Network embauche des conférenciers et des animateurs chevronnés qui, très souvent, abaissent leurs honoraires lorsqu'ils travaillent pour le réseau. Ainsi, les participants bénéficient d'un haut niveau d'expérience et d'expertise

professionnelle que peu d'entre eux pourraient s'offrir autrement. Des bourses permettent aux groupes des régions éloignées de se déplacer afin de suivre la formation.

Par ailleurs, des fonds provenant de sources multiples ont permis d'offrir des programmes exceptionnels. À titre d'exemple, le réseau offre des bourses et des subventions aux responsables ontariens du secteur de l'environnement désireux de recevoir une formation en gestion et de relever de nouveaux défis. Il embauche des consultants qui viennent en aide à des groupes aux prises avec des difficultés de gestion, assumant 90 % des coûts. Il s'est associé à *GreenAbility* pour offrir en ligne des cours sur la collecte de fonds. Un centre d'information, un site Internet et un bulletin électronique distribué par courriel à près de 4000 adresses complètent les services du réseau. Ainsi, l'organisme est en mesure de faire connaître ses activités, ses ressources sur le renforcement des capacités, ses projets spéciaux et ses programmes de financement.

Au départ, l'initiative se limitait à l'Ontario mais le réseau a toujours manifesté l'intérêt d'œuvrer à l'échelle nationale. En 2001-2002, des ateliers de formation ont été offerts gratuitement dans les Territoires du Nord-Ouest et à Whitehorse, et le réseau recherche des fonds supplémentaires pour poursuivre ces initiatives. Depuis 2002, il travaille





avec des groupes de la Saskatchewan et du Manitoba pour lancer des programmes de renforcement des capacités dans ces provinces. Le réseau gagne du terrain. Il serait difficile d'être réellement actif partout au Canada, mais « par des alliances, nous étendrons notre zone d'influence hors de l'Ontario », prévoit Paul Bubelis. « Région par région, nous prenons de l'ampleur et nous nous faisons connaître partout au pays. »

Par définition, les fonds de démarrage ne durent pas éternellement. Dès le début, il était convenu que le réseau générerait d'autres sources de financement et deviendrait indépendant de la Laidlaw Foundation. Grâce à l'appui de la Fondation, le réseau s'est rapidement taillé une place auprès des autres subventionneurs, publics et privés, et parvient à renouveler ses fonds.

En avril 2003, le Sustainability Network est devenu un organisme indépendant – reconnu au fédéral comme un organisme de bienfaisance doté d'un conseil d'administration et de ses propres bureaux. La contribution de la Fondation a rapporté bien davantage que la modeste somme investie au départ. « Depuis le début, nous avons consacré environ 1,8 million \$ au renforcement des capacités dans le secteur [environnemental]. Les subventions de la Fondation totalisent 115 000 \$ ou six pour cent environ », note Paul Bubelis. Selon lui, l'appui de la Fondation en période d'incubation est un exemple à suivre.

Il y a cinq ans, le renforcement des capacités n'était pas considéré comme une priorité chez les bailleurs de fonds. Aujourd'hui, certains y voient un secteur d'activité stratégique.

Pour beaucoup d'organismes, les premières années sont sacrifiées à l'impératif de survie qui leur impose de sauter d'un projet à l'autre. La philanthropie stratégique pratiquée par la Laidlaw Foundation a permis au réseau de prospérer au tout début.

La Laidlaw Foundation a repéré une idée novatrice et a fourni l'appui et l'encouragement voulus pour qu'elle se concrétise. « Il y a cinq ans, le renforcement des capacités n'était pas considéré comme une priorité chez les bailleurs de fonds. Aujourd'hui, certains y voient un secteur d'activité stratégique. La Laidlaw Foundation et le Sustainability Network ont le mérite de l'avoir reconnu à l'avance », souligne Paul Bubelis.

Nathan Gilbert conçoit le réseau comme « l'un des projets qui symbolisent le mieux l'engagement de la Fondation. Il n'y a pas à en douter. Le réseau est devenu un organisme modèle en matière de services de gestion parmi les siens, et un exemple à suivre par d'autres secteurs. »

Pour plus d'information, visitez le site Internet de la Fondation :
www.laidlawfdn.org

