

LA FONDATION DE LA FAMILLE J.W. MCCONNELL

Quelle forme de leadership les subventionneurs en environnement exercent-ils?

Discours d'ouverture prononcé par

Tim Brodhead

Président-directeur général de La fondation de la famille J.W. McConnell

À la conférence annuelle du Réseau canadien des

subventionneurs en environnement

Calgary, Alberta

21 juin 2004

Vous êtes probablement nombreux à partager mon opinion qu'il est présomptueux pour une fondation qui ne se décrit même pas comme subventionnaire en environnement de parler de leadership devant une assemblée comme celle-ci.

Je vais donc prendre la liberté de modifier légèrement la question – « Quelle forme de leadership les subventionneurs en environnement peuvent-ils exercer? » – et de traiter d'un point de vue plus général de certains défis génériques auxquels nous faisons face en tant qu'organismes subventionnaires, en environnement ou dans d'autres domaines. En règle générale, disposer de fonds constitue rarement une condition suffisante du leadership – mais cela peut aider! Les fondations privées ont des moyens limités d'exercer un leadership : elles peuvent évidemment se fixer des objectifs et développer leurs propres programmes et, s'il s'agit de grandes fondations et que celles-ci acquièrent la base de connaissances nécessaire, et persistent, elles peuvent certainement avoir une influence notable. La majorité d'entre nous, toutefois, avons des moyens plus modestes et préférons financer les programmes d'autres organismes plutôt que de concevoir et de mettre en œuvre nos propres programmes. Or, ces subventionneurs peuvent devenir des leaders parce qu'ils acquièrent un savoir et de l'expérience qui les amènent à faire des choix de financement plus judicieux; parce qu'ils peuvent trouver des synergies; et parce qu'ils peuvent se permettre de penser à long terme – de s'intéresser aux problèmes naissants, de persévérer et de ne pas papillonner d'une cause à l'autre, d'une mode à l'autre.

Quand nous parlons d'exercer un leadership, est-ce en environnement ou dans la pratique du financement? Ce sont deux domaines bien différents. Ainsi, un visionnaire qui décèle les menaces environnementales et découvre de nouveaux moyens de les contrer pourrait être lamentablement inefficace comme subventionneur. Je tiens à être clair : les observations que je ferai aujourd'hui du point de vue de la fondation

Quelle forme de leadership les subventionneurs en environnement exercent-ils?

Par Tim Brodhead

Président-directeur général de La fondation de la famille J.W. McConnell

McConnell seront tirées non pas de connaissances spécialisées en environnement, mais de notre expérience comme bailleur de fonds.

Voyons les trois moyens dont la plupart d'entre nous disposons : financer « plus intelligemment », judicieusement; financer en collaboration; et financer en pensant à long terme.

Financer « plus intelligemment » signifie d'ordinaire financer « stratégiquement », situer les projets dans le contexte des objectifs que le subventionneur s'est fixés, de même que dans le plus vaste contexte de la capacité des organismes subventionnés d'établir, eux aussi, des objectifs et des stratégies cohérentes et durables.

Ce qui nous amène à la question critique des ressources. Nous savons que le secteur bénévole est sous-financé et que les organismes environnementaux sont peut-être les plus démunis de tous. C'est une situation chronique à laquelle nous sommes devenus habitués et les réponses ont toujours été formulées selon les vieux mantras que sont « faire plus avec moins », diversifier les sources de financement, se débrouiller. Nous voyons cependant des preuves que ces mantras ont perdu tout le pouvoir qu'ils ont pu avoir : certains organismes ferment leurs portes, bon nombre d'employés sont épuisés, il est de plus en plus difficile d'attirer de jeunes candidats et une crise de leadership est imminente. Or, l'ennui avec les situations chroniques est que les signes de leur évolution vers un point critique peuvent facilement nous échapper.

Dans un rapport rédigé au début de 2001 pour le Groupe de travail sur le financement mis sur pied par l'Initiative du secteur bénévole et communautaire, Lynn Eakin dissèque le problème : elle montre qu'il n'est pas nécessairement lié à une réduction du montant absolu, mais à un changement dans la façon dont les fonds sont alloués. Durant les années 90, en effet, les gouvernements ont cessé de financer les coûts de fonctionnement pour privilégier le financement de projets et ce, dans le but de lier étroitement leur soutien à des résultats précis et de favoriser une plus grande responsabilisation. Le rapport de Lynn Eakin a été suivi d'une analyse par le Conseil canadien de développement social dont les conclusions sous le titre « Le financement, ça compte » révèlent que, pire encore, le financement par contrat ne couvre habituellement même pas la totalité des coûts de prestation des services. Dans un autre rapport, publié en mai 2004, intitulé *Community Capacity-Draining: the Impact of Current Funding Practices on Non-Profit Community Organizations* et rédigé pour le Community Social Planning Council de Toronto, Lynn Eakin invente même un outil pour l'analyse du financement des organismes, pouvant aussi être utile pour les programmes et les subventionneurs. Cet outil révèle l'étendue du sous-financement systémique qui a eu pour effet de réduire la capacité des organismes de remplir leur mission.

Voici ce que révèle cet outil analytique. Chez les organismes sondés, quelque 85 % des revenus étaient relativement fixes et affectés à des programmes précis (82 % du montant provenant des gouvernements); 13 % provenaient « d'autres sources », notamment d'activités de financement et de subventions non désignées; et 2 % de frais perçus. En théorie, les 15 % du financement provenant d'autres sources devraient servir au développement organisationnel, à l'amélioration des programmes ou aux nouveaux besoins. Mais en fait, l'analyse révèle aussi que les organismes ont reçu, en moyenne, 14 % de moins de financement qu'il en aurait fallu pour couvrir les coûts réels des programmes! Autrement dit, ils ont dû subventionner la prestation de leurs programmes, réduisant ainsi leur capacité de répondre à de nouveaux besoins ou d'utiliser leur revenu discrétionnaire pour leurs propres priorités qui, chez les organismes environnementaux, comprennent souvent un travail de promotion ou d'éducation. Concrètement, cela se traduit par un sous-financement systématique des avantages sociaux du personnel, une supervision des effectifs insuffisante et peu ou aucun investissement dans le développement organisationnel.

Il est vrai que ces données proviennent principalement d'organismes fournisseurs de services à Toronto mais, à mon avis, notre propre expérience confirme que la situation est très peu dissemblable dans les organismes environnementaux, même si la combinaison des sources de revenus est différente.

Je soulève ce point parce que les leçons, particulièrement pertinentes pour les gouvernements, s'appliquent aussi à d'autres subventionneurs. Je présume que la majorité d'entre nous – pour les meilleures raisons du monde – sommes tout aussi coupables que d'autres bailleurs de fonds, y compris les gouvernements, des pratiques analysées et critiquées par Lynn Eakin. Nous cherchons à obtenir le meilleur rendement de notre investissement et à nous assurer que nos subventions servent uniquement aux fins pour lesquelles elles ont été versées – évidemment! Et les organismes que nous finançons jouent le jeu, si c'est le prix à payer pour obtenir des fonds.

Il résulte que nous sommes tous de connivence pour créer une « culture de l'imposture » (ou parfois de l'illusion) – les bailleurs de fonds prétendant accroître l'efficacité de leurs subventions ou s'assurer que des comptes seront rendus, et les organismes faisant mine de croire qu'un budget non déficitaire est synonyme de santé financière.

Individuellement, il est peu probable que nous puissions changer les méthodes des gouvernements (ce qui ne nous excuse pas de contribuer au problème des organismes!). Toutefois, même si le financement en environnement représente un faible pourcentage de toutes les subventions (25 %, selon l'affirmation de Kathryn Townshend à la journée de réflexion du RCSE, à l'automne 2003), les fondations

familiales et communautaires réunies ont été la plus importante source de financement du secteur.

Nous avons là une occasion d'exercer un leadership – par l'exemple, en veillant à financer le coût total des programmes, probablement en ajoutant 20-25 % pour couvrir les coûts de la gestion, du fonctionnement et des ressources humaines. Il nous faut aussi modifier notre objectif, cesser de nous montrer pointilleux concernant les budgets des projets et plutôt déterminer précisément et d'un commun accord les résultats visés et le mode de reddition de compte, en laissant aux organismes subventionnés le choix du moyen le plus efficace de les réaliser. Et nous devons faire plus que répondre aux besoins individuels des organismes et subventionner des projets précis; il nous faut considérer les besoins en infrastructure et bâtir des plateformes communes pour créer des capacités et renforcer le secteur.

Ce qui m'amène au deuxième point : rechercher les synergies et les occasions de collaboration. La plupart d'entre vous conviendrez avec moi que non seulement la communauté environnementale au Canada manque de ressources, mais aussi qu'elle est fragmentée. Selon le rapport de Kathryn Townshend en 2003, à peine plus de 2 700 subventions, totalisant 132 millions de dollars, ont été versées à 1 564 bénéficiaires différents – près de 60 pour cent d'entre eux étant décrits comme des organismes qui œuvrent principalement en environnement. La subvention médiane était de 11 700 \$ et la moyenne, inférieure à 50 000 \$.

Qu'il existe tant d'organismes ne doit pas nous surprendre, puisque l'activisme écologique est à la fois mondial et très intense au niveau local. Doté de ressources suffisantes, un nombre élevé d'organismes pourrait être une force, non un facteur de faiblesse. Mais comme nous l'avons vu, au Canada ce secteur n'a pas les ressources nécessaires; nous avons donc un grand nombre de petits organismes qui sont, pour la plupart, en mode de survie.

Nous sommes souvent prompts à déplorer la redondance ou le gaspillage chez les organismes subventionnés mais, ici encore, sommes-nous partie de la cause ou partie de la solution? Dans notre façon d'agir en tant que subventionneurs, donnons-nous l'exemple de la collaboration ou de la concurrence?

Voilà où nous pourrions exercer un certain leadership – non pas en prêchant, et encore moins en imposant, la collaboration, mais en travaillant de concert, comme subventionneurs, pour soutenir une infrastructure essentielle.

Pourquoi devrions-nous soutenir l'infrastructure? Précisément parce qu'en cette période de complexité et d'énormes défis pour le secteur, notamment pour les motifs déjà énumérés, ces organismes ont besoin d'aide. Et notre capacité à nous, comme

bailleurs de fonds, d'accomplir les changements que nous souhaitons dépend essentiellement de la vitalité des organismes que nous finançons. S'ils sont affaiblis, nous le sommes aussi. Surtout, si nous croyons que l'action des groupes environnementaux revêt une importance capitale pour la société canadienne et pour les futures générations de Canadiens, nous devons trouver les moyens de les renforcer. Une infrastructure, forte et responsable, d'organismes fournissant un soutien en matière de formation, de représentation, d'information et de communication peut les aider, ainsi que d'autres groupes, à apprendre, à s'adapter et à assurer leur viabilité. Comme l'affirme Christine Letts, du Hauser Centre de Harvard, « Tandis que les gestionnaires du secteur privé sont submergés de possibilités de formation et de perfectionnement et que les conseils d'administration et les investisseurs les encouragent à en tirer pleinement avantage, leurs homologues du secteur bénévole sont censés obtenir de leurs organismes des résultats héroïques avec très peu de ces soutiens ».

Jusqu'à récemment, le renforcement des capacités se situait au bas de la liste des priorités des subventionneurs (sauf quelques honorables exceptions comme le soutien de Laidlaw au Sustainability Network et le travail des fondations Vancouver, Kendall et Brainerd et de quelques autres). Cet aspect a pris de l'importance à cause d'une préoccupation accrue pour les résultats, de la plus grande concurrence du secteur privé et des modèles fournis par les entreprises, mais surtout, dirais-je, en raison du sous-financement chronique des coûts de fonctionnement organisationnel que j'ai déjà mentionné.

Le renforcement des capacités peut s'effectuer au niveau individuel, organisationnel et sectoriel. Les demandes limitées et ciblées afin de répondre à des besoins de capacité à court terme comme l'implantation d'un nouveau système de gestion financière ou un projet de planification stratégique ou de bilan social, sont les plus faciles à financer et à évaluer. Même si elles sont d'ordinaire modestes, ces subventions peuvent avoir des impacts étonnants (par exemple, les « projets d'ancrage » du Programme McGill-McConnell). Les initiatives de renforcement des capacités visant un accroissement général de l'efficacité des organismes exigent un engagement à plus long terme et leurs résultats doivent être mesurables en termes d'amélioration du rendement (programmes pertinents, résilience et viabilité organisationnelles, politiques et méthodes efficaces, et leadership compétent).

Depuis un an, McConnell finance un programme de renforcement des capacités de cinq organismes environnementaux, ainsi que deux autres organismes qui participent à un plus vaste cercle d'apprentissage. De cette expérience nous avons déjà tiré des leçons utiles pour l'avenir. Nous avons découvert, entre autres, que la valeur d'une subvention pour le renforcement des capacités dépend essentiellement du point où se situe l'organisme dans son cycle de vie; que le financement n'aura l'effet recherché

que si l'organisme possède déjà une culture d'apprentissage; qu'il faut du temps et un véritable engagement – rien d'étonnant, puisqu'il s'avère que toutes choses sont reliées! Les résultats que nous avons observés jusqu'à présent révèlent combien il est important pour tous les membres d'un organisme de s'aligner sur une mission commune (ce qui n'est pas facile quand il faut aller à la chasse aux subventions quelles qu'elles soient et économiser sur la gestion et les communications internes). Nous avons aussi découvert l'importance de créer un forum pour la collaboration et l'apprentissage – où les organismes peuvent partager leur expérience et situer leur action dans le plus large contexte de la création d'un mouvement.

Enfin, il faut renforcer les capacités de tout le secteur, ce que ne peut accomplir un subventionneur individuel ni même un petit groupe de subventionneurs et qui exige une approche soutenue et de la collaboration.

Cela non plus n'est pas facile. À l'heure actuelle, les subventionneurs se montrent peu attirés par ce type d'engagements, que ce soit à l'égard du secteur environnemental ou plus généralement du secteur bénévole. Les raisons sont multiples : en ce qui concerne la fondation McConnell (qui a tendance, comme les fondations Muttart et Kahanoff, à être la destinataire de premier recours pour un grand nombre de ces demandes), je peux mentionner un certain nombre de motifs pour lesquels ces propositions sont impopulaires : les résultats tendent à être exprimés en termes de processus et sont difficiles à mesurer; le soutien demandé est surtout nécessaire pour couvrir les frais de fonctionnement; les administrateurs préfèrent accorder des subventions à des organismes précis pour des activités au profit de groupes identifiables, et ainsi de suite. Cependant, soutenir l'infrastructure du secteur est essentiel au renforcement des capacités, et le besoin est inversement proportionnel à la faiblesse du secteur. Pour nous convaincre qu'il faut soutenir l'infrastructure, il suffit de regarder le cadre magnifique dans lequel nous nous réunissons aujourd'hui, le centre Kahanoff de Calgary!

Pour découvrir d'autres raisons, je vous incite à lire, dans le dernier numéro de *Nonprofit Quarterly*, l'article intitulé « Why Every Foundation Should Fund Infrastructure ». On entend par « infrastructure » les organismes intermédiaires qui fournissent de la formation, un soutien à la gestion, une assistance technique, des références à des études et à des politiques et une voix commune pour la défense d'intérêts, ainsi qu'une identité et une plateforme communes pour l'action en collaboration. Ces groupements peuvent aussi définir des normes et des critères de rendement et encouragent un comportement responsable. Pendant de nombreuses années j'ai envié l'infrastructure fortement développée du secteur bénévole ou « indépendant » aux États-Unis, avec ses associations spécialisées, ses groupes régionaux et ses groupes d'affinité, et ses centres universitaires, entre autres, témoins d'un secteur en pleine maturité. Toutefois, selon l'article du *Nonprofit Quarterly*, même

aux États-Unis l'infrastructure est principalement soutenue par une poignée de grandes fondations qui, en modifiant leurs priorités, sont en train d'affaiblir un certain nombre d'organismes clés – au moment où le secteur fait l'objet d'un examen de plus en plus rigoureux et critique de la part du public.

Si vous constatez un manque d'enthousiasme de votre Conseil à verser de telles subventions, essayez de le convaincre d'accorder à l'infrastructure un soutien qui soit au moins proportionnel à votre niveau de financement en environnement. Si vous liez vos subventions à des réalisations précises comme un programme de formation, ajoutez un pourcentage pour aider à couvrir les frais de fonctionnement, ou ajoutez un montant pour permettre à l'organisme de s'abonner à des services. Le secteur de l'environnement présente un défi particulier : les besoins se situent principalement dans le domaine de l'élaboration de politiques, de la défense de causes et même des litiges – ce qui éloigne bon nombre de donateurs. À tout le moins, nous devons expliquer à nos conseils d'administration pourquoi ces outils sont importants et légitimes, et aider les organismes à acquérir les compétences nécessaires pour fonctionner efficacement dans l'arène des décideurs.

Financer l'infrastructure et le renforcement des capacités revient manifestement à investir dans l'avenir. Toutefois, comme subventionneurs nous avons la responsabilité de « voir plus loin », au-delà des subventions actuelles et des besoins les plus immédiats des organismes.

Nous sommes ici, en tant que membres de RCSE, car nous croyons que la destruction de l'environnement, la disparition d'espèces et le changement climatique, entre autres, représentent à l'heure actuelle des dangers bien réels pour l'avenir de l'humanité sur cette planète; car nous croyons que des mesures peuvent et devraient être prises, et que le temps presse. Nous ne sommes pas un groupe marginal : outre ceux qui ont consacré la plus grande part de leur vie professionnelle aux causes environnementales, des millions de Canadiens partagent ces préoccupations. Un sondage effectué récemment par l'Institut Dominion révèle en effet que, sur l'ensemble, l'environnement se classe au deuxième rang, derrière l'éducation, en termes d'importance pour les jeunes. Et pourtant, les questions environnementales étaient totalement absentes du discours politique durant la campagne électorale fédérale de 2004.

Pourquoi cette coupure? Pourquoi le mouvement écologiste n'a-t-il jamais réussi à tirer avantage du haut niveau de préoccupation de la population? Pourquoi, effectivement, un très grand nombre de Canadiens se disent-ils profondément inquiets au sujet de l'environnement tout en évitant le terme « environnementaliste », perçu comme étant étroit, extrême et source d'exclusion.

Est-ce parce qu'elle est à ce point bombardée d'avertissements de crises imminentes que la population n'en discerne pas les racines communes? Parce que, dans la compétition permanente pour l'obtention de fonds, les messages deviennent de plus en plus alarmants, tandis que les occasions de s'impliquer et d'accomplir une action significative sont désespérément peu nombreuses? Parce que les affirmations de la science et de la pseudo-science semblent se contredire et ne laissent que confusion dans leur sillage? Parce que la passion de certains pour la protection de l'environnement semble reléguer au second plan leur préoccupation pour les besoins d'autrui? Ou avons-nous tout simplement besoin d'adopter un nouveau langage, le terme « environnementaliste » – peut-être comme « féministe » ou « humanitaire » – étant perçu comme chargé de trop de signification pour refléter correctement les valeurs et les perspectives actuelles de chacun?

Certes, nous pouvons spéculer indéfiniment. Mais la question est de savoir si nous avons la responsabilité d'y faire quelque chose et, dans l'affirmative, quoi?

J'ai déjà mentionné la nécessité d'accroître la stabilité financière des organismes écologistes – et des autres – ainsi que l'importance particulière de renforcer l'infrastructure et les capacités des organismes.

Toutefois, en pensant à l'avenir, nous pouvons tirer avantage de deux facteurs : la probabilité que la population sera de plus en plus sensibilisée aux questions environnementales – que ce soit en raison d'une prise de conscience progressive des risques pour la santé, de la probabilité d'une crise énergétique, de phénomènes météorologiques extrêmes ou d'autres facteurs; et le pouvoir croissant d'une génération déterminée à s'attaquer aux enjeux environnementaux.

Nous devons nous assurer que le mouvement environnemental est en mesure de tirer profit de ces facteurs en veillant à ce que les groupes qui le composent soient forts et crédibles; en commençant maintenant à préparer la prochaine génération de leaders et ce, en faisant en sorte que le développement durable soit intégré à tous les niveaux des systèmes d'éducation. Le programme Ma rue verte atteint déjà 10 000 élèves de la maternelle à la cinquième secondaire et implique une vingtaine d'organismes environnementaux comme fournisseurs de matériels éducatifs, mais il faut l'étendre, assurer sa viabilité et accroître la participation des jeunes... dans un contexte où les programmes d'enseignement, de façon générale, n'abordent pas la durabilité comme telle.

Je reprends la question : Quelle forme de leadership les subventionneurs en environnement peuvent-ils exercer? En accomplissant un meilleur travail comme bailleurs de fonds, en combinant leur action, s'il y a lieu, pour accroître leur influence et leur impact, et en ciblant leur financement sur les besoins actuels tout en investissant

Quelle forme de leadership les subventionneurs en environnement exercent-ils?

Par Tim Brodhead

Président-directeur général de La fondation de la famille J.W. McConnell

dans le changement futur. Ce faisant, nous jouons un rôle précis en tant que subventionneurs, mais aussi nous partageons les aspirations des groupes que nous finançons et de l'ensemble de la société canadienne. Notre action ne se limite pas à financer des projets; elle prend en compte le monde que nous voulons léguer à nos enfants. Les organismes demandeurs et les subventionneurs sont les deux côtés de la médaille : ils jouent des rôles différents mais poursuivent un objectif commun. À mon avis, il est temps de s'asseoir à la même table et d'élaborer une stratégie commune en vue de transformer un ensemble morcelé d'organismes et de personnes concernées – y compris du secteur privé et du gouvernement – en un puissant mouvement pour le changement. Nous, de la communauté des subventionneurs, avons une responsabilité particulière : nous pouvons choisir de financer « plus intelligemment »; de veiller à ce qu'il existe une infrastructure permettant à une foule d'organismes de faire de cette diversité un avantage et non un inconvénient; et d'investir – dans le renforcement des capacités, dans le développement du leadership, dans des occasions pour tous les Canadiens de s'impliquer et dans des programmes précis qui engagent les jeunes et qui situent la durabilité dans le plus vaste contexte de l'équité et de la justice sociale, lesquelles sont à leur avis indissociables.

Nous pouvons exercer un leadership.

Nous avons les moyens. Avons-nous la volonté?