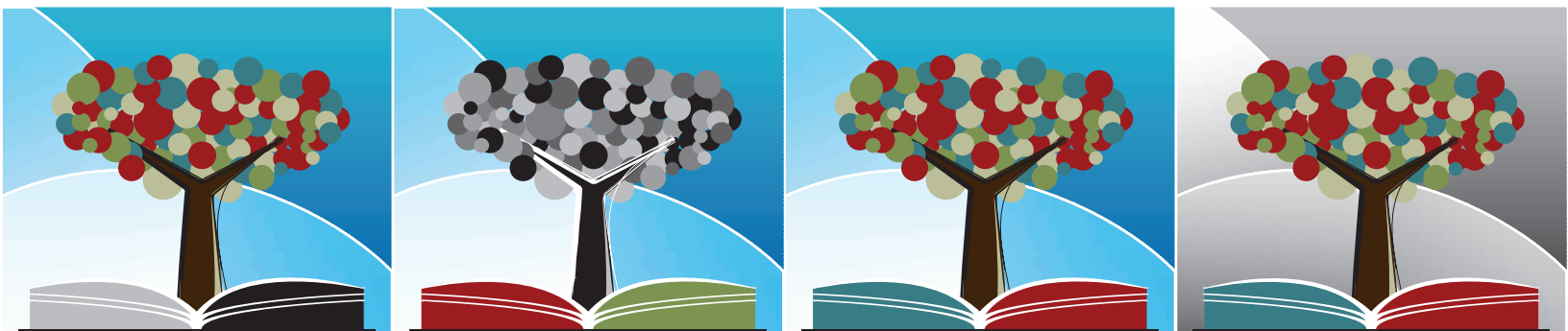


CENTRE DE DÉVELOPPEMENT DES CONNAISSANCES



Collaborer avec votre collectivité locale : manuel pour les groupes environnementalistes et les écobénévoles

Lois Lindsay et Sarah King
Evergreen

© Imagine Canada, 2007

Le Centre de développement des connaissances renonce aux droits d'auteurs relatifs à ses documents, au profit de leur utilisation non commerciale par des organismes de bienfaisance et des organismes bénévoles. Nous encourageons tous les organismes de bienfaisance et les organismes bénévoles à reproduire et à distribuer toutes les publications du Centre de développement des connaissances, en citant leurs auteurs et Imagine Canada. Prière de vous adresser à Imagine Canada si vous souhaitez insérer un lien vers nos publications dans votre site Web.

Toutes les illustrations photographiques de cette publication ont été fournies par Evergreen.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Centre de développement des connaissances, visitez <www.kdc-cdc.ca>.

Centre de développement des connaissances

Imagine Canada

425, avenue University, bureau 900

Toronto (Ontario)

Canada M5G 1T6

Tél. : 416 597-2293

Télééc. : 416 597-2294

Courriel : kdc@imaginecanada.ca

<www.imaginecanada.ca>

No ISBN 1-55401-327-5

Le Centre de développement des connaissances d'Imagine Canada est financé dans le cadre de la Direction de la Participation dans les communautés du ministère du Patrimoine canadien, au titre de l'Initiative canadienne sur le bénévolat. Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles du ministère du Patrimoine canadien.

The logo for Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a small Canadian flag icon above the letter 'a'.

Table des matières

Introduction et contexte	1 – 7
Une tendance à la hausse : la gérance de l'environnement par les municipalités	2
Ce que vous trouverez dans ce manuel	2
Profils municipaux	2
Le contexte de la participation des bénévoles à la gérance de l'environnement par les municipalités	6
Vos premiers pas	8 – 9
Les principes de la réussite	9
Principales difficultés et pratiques exemplaires	11 – 28
1. Créer un mouvement de soutien	11
2. La vie politique et les administrations municipales	13
3. La gestion des bénévoles	18
4. L'argent, le matériel et le savoir-faire pratique	22
5. Évaluer la réussite	25
Résumé et conclusions	28
Annexe A : Le projet : méthodes et démarches	30
Annexe B : Autres ressources et organismes-ressource	33

Remerciements

Ce manuel a été réalisé dans le cadre d'un projet de recherche intitulé *Collaborer avec les collectivités locales : étude du bénévolat et des programmes de partenariat écologique municipaux*. Il a été mené à terme par Evergreen, un organisme environnementaliste national et sans but lucratif dont la mission consiste à faire venir la nature dans nos villes. Consultez <www.evergreen.ca> pour vous renseigner à son sujet.

Ce projet de recherche a bénéficié des conseils et du soutien d'un comité consultatif national, dont les membres appartenaient aux secteurs municipal, sans but lucratif et universitaire. Tous ses membres participent à la gérance de l'environnement par les municipalités dans le cadre de leur travail. Les membres du comité consultatif dont les noms suivent, nous ont aimablement apporté leur aide, toute cette année, pour notre travail :

Nichole Marples	Langley Environmental Partners Society, Langley (Colombie-Britannique)
Jennifer Graham	Ecology Action Centre, Halifax (Nouvelle-Écosse)
John Meligrana	Université Queen's, Kingston (Ontario)
Grant Pearsell	Ville d'Edmonton (Alberta)
Tracey Steele	Ville de Richmond Hill (Ontario)

Nous souhaitons remercier également Jess Reeves et Dana Bao, qui nous ont généreusement fait don de leur temps et de leur expertise, pour nous assister dans la recherche à mener à bien pour ce projet, ainsi qu'Ingrid Wildemann dont le travail bénévole intense a joué un rôle vital dans l'analyse de données.

Enfin, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude aux écobénévoles et aux membres du personnel municipal des villes de Calgary, en Alberta, de Waterloo, en Ontario et de Winnipeg, au Manitoba, qui ont complété notre questionnaire et participé à nos groupes de discussion. Ce manuel a été rédigé grâce à leur grande expertise et expérience, qu'ils ont bien voulu prendre le temps de partager avec nous. Toute erreur ou omission serait exclusivement de notre fait.



EVERGREEN

Imaginez votre ville dans la nature

Collaborer avec votre collectivité locale : manuel pour les groupes environnementalistes et les écobénévoles

Introduction et contexte

Dans tout le Canada, des citoyens et des organismes sans but lucratif participent au verdissement de leur communauté. En 15 ans d'existence, Evergreen a assisté à l'augmentation du bénévolat écologique au fur et à mesure de l'augmentation de la participation des citoyens aux activités de planification des espaces verts et de restauration de l'habitat. Les municipalités canadiennes font directement appel à des milliers de ces bénévoles chaque année et travaillent avec des centaines d'organismes de gestion de l'environnement du secteur bénévole et communautaire. Nous connaissons cependant relativement peu la mobilisation des bénévoles par les municipalités. Les pratiques exemplaires ont rarement été répertoriées pour les groupes de bénévoles qui souhaitent travailler avec leur collectivité locale et les municipalités manquent souvent des informations indispensables pour faire appel efficacement à des écobénévoles et des organismes environnementalistes.

À l'automne 2006, Evergreen a entrepris une analyse approfondie du bénévolat écologique et des programmes de partenariat écologique de trois municipalités canadiennes, où les actions de verdissement collectives sont devenues une méthode de travail. *Collaborer avec les collectivités locales : étude du bénévolat et des programmes de partenariat écologique municipaux* visait à analyser les facteurs

conditionnant la réussite d'un programme, à la fois du point de vue des municipalités et de celui des bénévoles. L'objectif fondamental de ce travail de recherche consistait à améliorer la capacité de collaboration des groupes de bénévoles et des collectivités locales, dans les projets de planification des espaces verts, de restauration de l'habitat et de gestion de l'environnement en milieu urbain. Nous avons regroupé, pour cette première étape, les constatations effectuées pendant notre travail de recherche sous la forme d'un manuel pour les organismes environnementalistes et les écobénévoles qui souhaitent collaborer avec leur municipalité dans le cadre d'actions de verdissement communautaires.

Note pour les municipalités

Ce manuel et sa synthèse des constatations de notre travail de recherche sont destinés aux groupes environnementalistes et aux écobénévoles, mais de précieuses informations et de précieux enseignements pour les municipalités y sont également présentés. Deux grandes idées sont particulièrement importantes pour les municipalités. Premièrement, les groupes environnementalistes et les écobénévoles sont des professionnels passionnés qui recherchent une relation professionnelle, solidaire et collégiale avec les collectivités locales. Deuxièmement, il existe ici et là des modèles de participation réussie des écobénévoles. Parlez avec des collègues d'autres villes de la mise en place de leurs programmes. Cela ne vous dispensera de concevoir votre propre solution au plan local, mais la réussite d'autres villes peut vous servir de point de départ.

Une tendance à la hausse : la gérance de l'environnement par les municipalités

L'interaction et la collaboration constantes d'Evergreen avec les collectivités locales et notre recherche sur la gérance des espaces verts municipaux nous enseignent que les municipalités urbaines canadiennes font appel à un nombre important de bénévoles et d'organismes bénévoles et communautaires dans le cadre d'un éventail de programmes écologiques, qui s'échelonnent de projets de restauration de l'habitat à la participation de citoyens à des comités consultatifs sur l'environnement. Ces programmes bénéficient à toutes les parties concernées. Les municipalités peuvent faire appel au sens de la communauté et aux compétences spécialisées du secteur bénévole et communautaire. Les groupes de gérance de l'environnement peuvent progresser dans leur efficacité, coordonner leurs actions avec d'autres groupes de bénévoles et s'assurer de travailler en harmonie avec les objectifs de conservation et d'aménagement du territoire à long terme de leur municipalité. Les particuliers sont en mesure de façonner et de transformer directement leur milieu urbain, une expérience qui présente de nombreux avantages personnels.

Ce que vous trouverez dans ce manuel

Dans le cadre de notre récente étude, nous avons mené à bien, pour le compte d'Evergreen, un travail de recherche à base d'analyse de programmes, de questionnaires et de groupes de discussion avec des écobénévoles et du personnel des municipalités de Calgary (Alberta), Waterloo (Ontario) et Winnipeg (Manitoba). Ces personnes ont livré leurs témoignages de difficultés et de réussite, expliqué leurs méthodes pour faire évoluer efficacement leur communauté et formulé des conseils ayant concrètement fait

leurs preuves pour réussir une collaboration. Ce manuel contient des conseils et des analyses tirés directement de ces conversations et des 15 années d'expérience d'Evergreen dans le travail direct avec les collectivités locales, le soutien des organismes environnementalistes sans but lucratif de tout le Canada et d'intermédiaire dans la mise en place de partenariats entre le secteur public et le secteur bénévole et communautaire.

Si votre groupe ou vous-même travaillez avec une collectivité locale dans le cadre d'une action de verdissement ou si vous envisagez de vous impliquer dans les enjeux de gérance de l'environnement au plan local, ce manuel est fait pour vous. Vous y trouverez des conseils pour vos premiers pas, les grands principes de la réussite, des propositions concrètes et des pratiques exemplaires pour surmonter les difficultés courantes, ainsi que des exemples tirés de la vie réelle et recueillis dans nos groupes de discussion.

Profils municipaux

Après avoir étudié à partir du Web les programmes de mobilisation d'écobénévoles de sept communautés canadiennes, nous en avons sélectionné trois, à cibler dans nos questionnaires approfondis et nos groupes de discussion (voir les informations sur la sélection de ces 3 communautés dans l'annexe A). Les municipalités suivantes ont été sélectionnées : Calgary (Alberta), Waterloo (Ontario) et Winnipeg (Manitoba). La méthode de mobilisation des écobénévoles de chaque municipalité est résumée ci-dessous, ainsi que la liste des programmes dont nous avons parlé. Ces résumés situent dans leur contexte les informations contenues plus loin dans ce manuel et vous font comprendre l'éventail des programmes de bénévolat écologique des municipalités canadiennes.

Calgary

Calgary est la troisième grande ville et sa population d'1 million de personnes augmente au rythme de croissance le plus rapide du Canada. Les programmes de bénévolat écologique sont gérés par la Public Education and Program Services division, du Parks Department. Les associations communautaires et d'autres groupes se chargent également de projets écologiques, avec le soutien éventuel de fonctionnaires assurant la liaison avec le Département des services communautaires et de quartier ou par des conseillers locaux.

Nous avons rencontré des bénévoles de nombreuses associations communautaires qui avaient mené à bien des projets dans leurs parcs, boulevards et espaces verts, ainsi que certains employés de la municipalité qui gèrent les programmes de bénévolat présentés ci-dessous.

Adopt-A-Park : les bénévoles participent à l'entretien et aux travaux dans les espaces verts communautaires.

Natural Environment Adopt-A-Park : les bénévoles participent à l'entretien et à la restauration du milieu naturel des parcs.

Volunteer Ranger Program : les animateurs accueillent les usagers des parcs et les informent sur la bonne utilisation des parcs.

Community Neighbourwoods Pilot Project : les bénévoles de ce programme de gérance des arbres participent à l'entretien de la forêt urbaine.

Inglewood Bird Sanctuary : les bénévoles de cette réserve faunique urbaine dispensent des services d'interprétation, accueillent les visiteurs et encadrent des camps de jour.

Pathway & River Cleanup : les bénévoles participent au nettoyage annuel des parcs publics.

Bowmont Park Volunteer Observers : les bénévoles participent à la recherche sur l'utilisation des zones pilotes des parcs où les chiens ne sont pas tenus en laisse.

BP BirthPlace Forest : les bénévoles participent à la plantation annuelle d'arbres en l'honneur de tous les bébés nés à Calgary.

Forever Green Community Tree Planting Program : la ville fournit gratuitement des arbres aux groupes qu'elle a approuvés pour les planter sur ses terrains.

Scoopy-Doo : les bénévoles participent une fois par an à une journée de ramassage des excréments des chiens.

Graffiti Volunteer Program : les bénévoles participent au nettoyage des graffitis de leur quartier.

www.calgary.ca

Waterloo

Waterloo est une ville du Sud de l'Ontario à la population de 110 000 personnes. L'Environmental Services Unit du Public Works Department collabore avec la Volunteer Services Unit de la ville à la gestion d'un grand nombre des programmes présentés ci-dessous. Certains groupes communautaires bénéficient du soutien d'employés municipaux chargés d'assurer la liaison et responsables des travaux de gérance de l'environnement de la ville. De nombreux bénévoles participent à ces projets, ainsi qu'à d'autres projets qu'ils ont mis sur pied de leur propre initiative.

Nous avons rencontré des bénévoles de groupes communautaires, de comités consultatifs et de programmes de bénévolat, ainsi que des membres du personnel de quatre services de la ville qui travaillent de concert pour dispenser ces programmes.

Partners in Parks : les bénévoles participent à l'entretien et aux travaux dans les espaces verts communautaires.

Clean-up & Planting Events : les bénévoles participent à des manifestations telles que le 20 *Minute Makeover*, le *Sunoco Earth Day*, et le *Nettoyage communautaire* du restaurant Tim Horton.

Waterloo Citizens' Environmental Advisory Committee : les bénévoles de ce comité consultatif formulent des avis au conseil municipal pour que les travaux de la ville cadrent avec sa politique, intitulée *Environment First Policy*.

Laurel Creek Citizen's Committee : les bénévoles protègent, rénovent et améliorent le réseau de voies navigables et servent de personnes-ressources pour la ville.

Trails Advisory Committee : les bénévoles formulent des propositions au conseil municipal sur la planification, l'installation et la promotion de sentiers de randonnée pédestre, de sentiers polyvalents et d'aménagements pour les cyclistes.

Adopt-A-Road : les bénévoles participent à l'entretien et aux travaux dans les emprises routières.

www.city.waterloo.on.ca

Winnipeg

Winnipeg est une ville des Prairies, à la population de 700 000 personnes, située au centre géographique de l'Amérique du Nord. Les programmes de bénévolat écologique sont gérés par la Naturalist Services Branch et la Parks and Open Spaces Division du service Public Works. Le personnel du soutien communautaire apporte également son aide aux initiatives écologiques communautaires.

Nous avons rencontré des bénévoles d'associations communautaires et de groupes environnementalistes locaux qui travaillent en partenariat avec la ville, ainsi que des membres du personnel de tous les services municipaux cités ci-dessus.

Adopt-A-Park : les bénévoles participent à l'entretien et aux travaux dans les espaces verts communautaires.

Living Prairie Museum, Prairie Volunteer Program : les bénévoles participent à l'information sur la prairie à herbes hautes et à sa préservation.

Community Gardens : les bénévoles créent et plantent des jardins communautaires dans toute la ville.

Partnerships with local stewardship groups : Naturalist Services noue des relations individuelles avec des groupes communautaires, au lieu d'élaborer des programmes spécialisés. Les bénévoles et les employés municipaux travaillent ensemble pour planter, nettoyer, créer des sentiers et interpréter des zones naturelles. En 2006, la ville entretenait des relations avec 35 groupes de toute la ville.

www.winnipeg.ca



Evergreen

Le contexte de la participation des bénévoles à la gérance de l'environnement par les municipalités

Les conversations avec nos participants aux groupes de discussion de Calgary, Waterloo et Winnipeg ont été riches en informations sur les tendances actuelles du bénévolat écologique et sur l'interface entre le secteur bénévole et communautaire et le secteur municipal. Nous exposons ci-dessous les trois grands thèmes qui se sont dégagés de ces conversations.

Le passage de la planification « pour » à la planification « avec » la communauté

Les participants à notre travail de recherche ont signalé à maintes reprises que la relation traditionnelle entre le secteur municipal et le secteur bénévole et communautaire est en cours d'évolution et que les groupes bénévoles sont de plus en plus confrontés à la difficulté – et à la possibilité – de remplir un rôle plus proactif. Dans les trois communautés où nous avons organisé nos groupes de discussion, la pratique des municipalités qui définissent leur programme en se contentant d'en informer ou de consulter les citoyens après l'élaboration d'une politique est en passe d'appartenir au passé. La programmation à l'ancienne, « clés en main », cède la place à un modèle qui fait une plus grande place à la collaboration, où les citoyens et les groupes de citoyens sont tout autant susceptibles de définir les orientations que les urbanistes de la ville. Le personnel municipal reconnaît d'ailleurs les avantages de la planification avec la communauté, plutôt que pour elle. Une municipalité peut, concrètement, travailler avec des citoyens et des organismes bénévoles et communautaires pour atteindre un consensus à un stade très précoce de l'élaboration d'une politique ou de la conception d'un programme, en jouant parfois le rôle d'une pépinière

de groupes de gérance et en proposant son soutien pour des actions de verdissement à l'initiative de la population.

Cette nouvelle dynamique s'accompagne d'un nouvel ensemble de défis à relever. Quand les groupes écologiques s'approprient davantage les programmes de gérance de l'environnement, la frontière entre les rôles et les responsabilités du secteur bénévole et communautaire et des municipalités peut devenir floue. Cet état de fait peut parfois être à l'origine de malentendus. Par exemple, un groupe communautaire ingénieux peut solliciter une collaboration totale de la collectivité locale, en s'attendant à travailler à un plan de gérance à long terme et à multiples volets pour un site. Si la municipalité n'a pas l'habitude que la communauté joue un rôle aussi proactif, elle pourra trouver cette collaboration avec ce groupe trop compliquée et trop lourde. Si les antécédents de partenariats avec des groupes bénévoles sont rares, le personnel manquera peut-être d'expérience du travail avec des organismes proactifs. Il pourra également se préoccuper légitimement de la viabilité du projet, des questions de responsabilité qui lui sont liées et de son respect de la politique des espaces verts de la municipalité.

Des milieux et des programmes bénévoles en évolution

Les participants aux groupes de discussion ont fait remarquer que le milieu des bénévoles lui-même est en cours d'évolution. Les groupes de citoyens proactifs, qui réfléchissent à long terme et collaborent avec les municipalités à la résolution de problèmes locaux ont tendance à être animés par une nouvelle « espèce » de bénévoles. Bien que des organisations de ce type continuent à recruter des bénévoles pour assister à des manifestations et faire don de leur

temps et de leur travail, elles s'appuient également sur un groupe restreint de « super-bénévoles », au niveau d'études élevé, bien informés des enjeux de la naturalisation locale et prêts à participer activement à la conception, la planification et la gestion d'actions de gérance de l'environnement. L'expertise de ces bénévoles dans un domaine spécialisé est souvent inestimable pour un projet.

Certaines collectivités locales réagissent à ces changements en faisant une plus grande place à la collaboration dans leurs programmes de mobilisation des bénévoles et en redéfinissant leurs objectifs avec plus d'ambition. Elles élargissent également toute la définition du bénévolat écologique pour y intégrer non seulement des bénévoles individuels, mais aussi des partenariats avec des organismes et la participation des citoyens à des comités consultatifs. Dans certaines communautés, le secteur bénévole et communautaire participe activement à cette démarche en motivant la municipalité à rechercher des relations de collaboration avec les organismes sans but lucratif et à élaborer des politiques qui serviront de cadre de référence pour les partenariats communautaires.

Les motivations des écobénévoles

Les participants aux groupes de discussion ont énuméré un large éventail de motivations pour participer aux actions de verdissement. Celles-ci s'échelonnent du désir d'embellir les communautés et de les rendre plus vivifiantes à celui d'augmenter la valeur de sa propriété ou d'acquérir une expérience professionnelle. Voici les propos de quelques bénévoles et employés municipaux.

- Sécurité de la communauté : *« C'est à la fois par intérêt pour des enjeux de sécurité et des enjeux sociaux que je participe à l'association communautaire... pour la sécurité et celle de l'environnement de la communauté. »*
- Acquisition de nouvelles compétences ou d'une expérience professionnelle : *« Je cherchais simplement à appliquer mes connaissances, parce que j'étais sans travail à cette époque. »*
- Passion pour l'environnement : *« Pourquoi je me suis lancé là-dedans? J'ai toujours eu la passion [des enjeux] de l'environnement. Vous savez, c'est pour ça que j'ai fait mes études dans ce domaine. »*
- Embellissement : *« Notre groupe a commencé par les jardins communautaires et c'était, je pense, une question d'image... pour embellir. C'était un moyen facile de participer pour les résidents. »*
- Santé : *« C'est un beau jardin et beaucoup de plantes sont indigènes et les gens cueillent ce qu'il faut pour faire des tisanes et d'autres choses dans les parties communes. Comme le diabète est si répandu et maintenant avec le type II, [c'est drôlement bien] de leur donner un choix de recettes à utiliser. »*
- Vie communautaire : *« Je pense qu'un des problèmes quand on parle de bénévolat pour l'environnement, c'est que... tout est lié à la bonne volonté générale de la communauté... différentes personnes y viennent pour des raisons différentes. »*

- Responsabilisation communautaire : « *Ce message était si convaincant parce que, vous savez, c'est notre communauté et nous ramassons les ordures... J'en frissonne, rien que d'y penser!* »
- Motivation par la réussite : « *Ce n'est plus une décharge à ordures. Nous avons ce sentier qui y passe, vous savez. Nous avons tous ces gens qui s'en servent et qui disent : 'Mon dieu! C'est fabuleux!' Cela nous motive donc à continuer.* »
- Valeur des propriétés : « *Quand je m'occupe de l'espace vert en face de chez moi, cela augmente la valeur de ma propriété.* »
- Prise de conscience d'un besoin à satisfaire : « *La collectivité ne l'aurait pas fait pour nous. Nous avons fini par comprendre qu'il fallait aller de l'avant et commencer à faire bouger les choses pour, qu'ensuite, ils nous aident.* »



Evergreen

Vos premiers pas

La relation étroite avec votre municipalité ne se nouera pas en un jour. Si vous en êtes au début de ce partenariat, vous devez être en mesure de répondre à quelques questions essentielles.

1. *Votre action va-t-elle dans le sens de l'intérêt de la communauté au sens large, au-delà de celui de votre propre « arrière-cour »?* La municipalité est plus susceptible de se rallier à votre projet, s'il répond à un besoin manifeste de votre communauté et bénéficie (ou est susceptible de bénéficier) d'un large et solide mouvement de soutien chez les citoyens.
2. *D'autres organismes sont-ils déjà impliqués dans ce dossier?* Renseignez-vous sur les autres groupes de votre communauté actifs dans la gérance de l'environnement et sur leurs actions passées.
3. *Est-ce un sujet de préoccupation municipal?* Essayez de vous mettre à la place de la municipalité et demandez-vous pour quelles raisons elle devrait collaborer avec vous dans ce projet. Familiarisez-vous avec le plan d'aménagement de votre ville et sa politique de l'environnement ou de la gérance et évaluez dans quelle mesure votre projet cadre avec le mandat de la municipalité.
4. *Quelles sont les actions municipales déjà en cours?* Avant d'entrer en relation avec le personnel de la ville pour lui expliquer votre proposition, ne manquez pas de bien vous informer sur les actions municipales en cours dans le domaine de la gérance de l'environnement. Vous devez être

en mesure de démontrer que votre action s'ajoute aux actions en cours et ne fait pas double emploi avec elles.

5. *Quel type de soutien recherchez-vous auprès de votre municipalité?* Chaque municipalité soutient les bénévoles et les organismes communautaires à sa façon. Certaines villes proposent des programmes de subventions aux groupes de gérance, d'autres sont plus susceptibles de prêter des outils et de l'expertise concrète pour votre projet. Renseignez-vous sur ce que votre municipalité accorde habituellement et formulez des demandes raisonnables. Quand votre partenariat se consolidera après un certain temps, vous pourrez solliciter de votre municipalité qu'elle élargisse l'éventail de ses modalités de soutien au profit du secteur bénévole et communautaire de votre communauté.

« La passion est indispensable, mais vous devez également préparer votre affaire! »

Avant de commencer à mettre en œuvre votre plan, réseautez intensivement et procédez à une recherche approfondie sur l'historique de votre site ou de votre enjeu, sur les actions déjà accomplies par la municipalité ou d'autres groupes dans ce domaine, sur les parties prenantes vraisemblables et leurs centres d'intérêt. Vous disposerez ainsi d'informations précieuses pour la marche à suivre et nouerez, chemin faisant, des relations. Prenez connaissance d'autres conseils et propositions sur le démarrage de votre projet, dans *À chaque terrain son projet* d'Evergreen, consultable en ligne à l'URL suivante : www.evergreen.ca.

Les principes de la réussite

Chaque communauté est unique et chaque municipalité conçoit ses propres méthodes de travail avec le secteur bénévole et communautaire en fonction de la réalité locale. Nos conversations avec des écobénévoles et le personnel municipal de trois villes différentes ont quand même permis aussi de démontrer que plusieurs grands principes s'appliquent à tous les partenariats couronnés de succès en gérance de l'environnement. Ces grands principes sont les suivants :

1. *Collaboration* : préparez-vous à travailler avec souplesse avec la municipalité et d'autres organismes.
2. *Communication* : les partenariats solides s'appuient sur la clarté et la cohérence de la communication. Essayez d'identifier un membre du personnel municipal qui pourra vous servir d'intermédiaire et désignez une personne de votre organisme pour être la personne-ressource pour la ville.
3. *Crédibilité* : apportez la preuve de la crédibilité de votre organisme en étant bien informé et en adoptant un comportement professionnel dans vos rencontres avec la municipalité. Si vous savez, par expérience, mener à bien des projets, mettez en valeur votre palmarès en faisant état de vos réussites passées. Enfin, la création d'un solide mouvement de soutien en faveur de votre action augmentera la crédibilité de votre organisme.
4. *Persévérance* : comme de nombreux écobénévoles le savent déjà, la lenteur de la démarche de changement peut être

décourageante. Ne renoncez pas; votre persévérance portera ses fruits.

5. *Soutien communautaire* : un projet peut rarement réussir sans un large mouvement de soutien au sein de la communauté. Communiquez des informations aux membres de votre communauté et invitez-les à s'impliquer.

6. *Caution d'une politique* : si votre travail s'inscrit naturellement dans le cadre d'une politique, la municipalité pourra s'y rallier plus facilement et cela protégera votre projet de la fluctuation des modes politiques et de la rotation du personnel.

7. *Ancrez votre réflexion dans la réalité locale* : des projets et des méthodes qui fonctionnent bien dans une communauté peuvent échouer complètement dans une autre. Employez une approche pertinente au plan local, en tenant compte des atouts locaux et des contraintes locales, de la culture et de l'histoire uniques de votre ville et des points forts particuliers des membres de votre communauté. Posez-vous les questions suivantes :

- Quels sont les centres d'intérêt des différentes populations de ma ville? Par exemple, la communauté des Métis de Winnipeg s'est impliquée dans la gérance de l'environnement, dans le prolongement d'un projet de jardinage communautaire visant à éviter la disparition de plantes indigènes.
- Quels éléments de ma ville la rendent unique? Par exemple, le *Laurel Creek Citizen's Committee* de Waterloo a galvanisé les partisans de son action en faisant appel à la

connaissance d'une voie navigable locale par les citoyens et à la fierté qu'elle leur inspire.

- Quels problèmes ou enjeux défrayent la chronique dans ma ville ou mon quartier? Par exemple, la *Coalition to Save the Elms* a commencé, à Winnipeg, par être un groupe de citoyens préoccupés par la maladie hollandaise de l'orme et s'est élargie pour devenir une coalition rassemblant de multiples parties prenantes et qui se préoccupe de l'état de santé global de la forêt urbaine.

Écrivez-le!

Le suivi après d'importantes conversations constitue une des clés de la clarté de la communication. À l'issue d'une discussion ou d'une réunion avec les personnes qui assurent pour vous la liaison avec la municipalité, prenez le temps de leur adresser une note ou un courrier électronique pour les remercier et résumer la conversation. Si votre personne-ressource change dans le personnel ou si vous avez besoin de retracer l'évolution d'une idée, vous disposerez d'un dossier auquel faire référence.



Evergreen

Principales difficultés et pratiques exemplaires

Les difficultés citées dans nos groupes de discussion par les participants du secteur bénévole et communautaire sont exposées dans cette section du manuel, ainsi que leurs conseils et leurs témoignages sur les moyens qu'ils ont employés pour les surmonter. Nous commençons par la création de relations, dont la nécessité de susciter un large mouvement de soutien au profit de vos actions et la difficulté propre au travail avec des structures politiques et administratives municipales. Nous traiterons ensuite de la gestion des bénévoles et analyserons les structures municipales et les protocoles du travail avec des bénévoles et des groupes de gestion de l'environnement. Enfin, nous nous intéresserons à la difficulté concrète de l'obtention d'argent, de matériel et d'acquisition de connaissances pour accomplir le travail, ainsi qu'à la tâche importante, mais difficile, d'évaluer la réussite.

1. Créer un mouvement de soutien

Vous aurez besoin d'un large éventail de parties prenantes de votre communauté pour lancer votre action de gestion de l'environnement. Les trois groupes suivants sont particulièrement importants : la communauté, dont les familles locales, les voisins et les autres groupes de gestion de l'environnement; les écoles et les conseils scolaires et, enfin, votre collectivité locale. Les conseils et les exemples ci-dessous vous aideront à entrer en relation avec tous ces groupes.

Acceptez de travailler en collaboration

Le travail en collaboration améliore souvent la réputation de votre projet et ses perspectives de financement et peut, au bout du compte, contribuer à sa réussite à long terme. Les collaborations peuvent prendre de nombreuses formes, en s'échelonnant d'un partenariat à court terme pour un projet financé conjointement à une coalition de longue durée et rassemblant de multiples parties prenantes. Indépendamment de son échelle ou de sa portée, la collaboration est toujours une question d'équilibre : vos partenaires et vous-même devez travailler à l'atteinte d'objectifs communs, tout en conservant la souplesse voulue pour tenir compte du programme d'action des uns et des autres. Les points suivants sont essentiels pour qu'une collaboration soit efficace.

- *Commencez tôt* : aucune partie prenante n'apprécie d'être informée d'un projet en étant mise devant un fait accompli. Collaborez avec le personnel municipal et les autres partenaires dès le début d'un projet. Si le plan d'action tient compte des centres d'intérêt de vos partenaires dès le début, vous serez moins susceptible de vous heurter plus tard à des résistances.
- *Faites preuve de souplesse et de patience* : faites preuve de votre véritable sens de la collaboration en abordant les réunions avec ouverture d'esprit et en étant prêt à adapter quelque peu votre vision de l'avenir en fonction des besoins de vos partenaires. Ce type de travail de planification collectif peut prendre du temps, mais le projet qui en sera le fruit représentera mieux les intérêts bien compris de votre communauté.

- *Ratissez large* : la synergie peut naître du rassemblement de membres de la communauté, d'employés et de responsables politiques de la ville, d'autres organismes sans but lucratif et même d'entreprises locales, pour atteindre le même but. Une approche ouverte de la collaboration améliore les actions importantes et à long terme. Vous pourrez même trouver des alliés dans des secteurs inattendus. Par exemple, des équipes sportives pourraient vouloir soutenir une action de naturalisation dans les parcs où elles jouent et les groupes d'aînés sont souvent heureux de trouver de nouvelles occasions de s'impliquer dans la communauté.
- *Soyez un allié et pas une force de blocage* : prenez conscience de l'image de marque de votre groupe dans la communauté et efforcez-vous d'adopter le rôle d'un partenaire facile à vivre. Au lieu de placer des obstacles sur la voie des projets ou des prolongements auxquels vous vous opposez, essayez de trouver des solutions avec leurs promoteurs.
- *Imaginez une vision convaincante de l'avenir* : les gens sont facilement convaincus de se rallier à un plan, s'il leur donne l'impression que sa réussite est assurée. Sollicitez votre collectivité locale ou d'autres partisans en leur exposant une vision dynamique, des objectifs précis et une conception claire de la marche à suivre que vous préconisez. Assurez-vous que tous les membres de votre groupe comprennent et peuvent communiquer cette vision avec cohérence, pour que vous ne finissiez pas par exprimer des messages contradictoires à vos partenaires.

Du positif en quantité excessive?

Prenez conscience des limites de la collaboration. À la fin de votre travail de préparation et de la consultation d'un éventail de parties prenantes, vous pourrez vous rendre compte que la meilleure voie à emprunter est celle d'agir par vos propres moyens ou avec un partenaire sélectionné judicieusement, tout en laissant la porte de la communication ouverte pour d'autres groupes. Une fois que votre organisme ou votre action aura pris de la vitesse, les partisans se joindront naturellement à vous et vous pourrez envisager d'inviter un plus large éventail de collaborateurs.

Créez un mouvement de soutien par la communication et l'information

Il est vital de faire passer le message sur votre projet pour recruter des partisans. N'oubliez pas que la communication et l'information sont indissociables. Plus les gens comprennent votre action, plus ils seront susceptibles de la soutenir et d'en parler à d'autres personnes. Voici quelques moyens à employer pour faire passer le message.

- *Ajoutez une touche personnelle* : chaque fois que c'est possible, adressez-vous en personne à vos interlocuteurs, au lieu de communiquer avec eux par téléphone ou par courrier électronique.
- *Faites appel à vos réseaux* : tous les membres de votre groupe disposent d'un réseau d'amis, de collègues et de connaissances au sein de la communauté. Appuyez-vous sur ces réseaux pour créer un mouvement d'opinion et faire parler de votre cause.

- *Placez des affiches à vos sites de verdissement* : les voisins et les autres citoyens s'interrogent peut-être sur cette activité en cours à leur parc local ou sur les berges de leur rivière. Une simple affiche installée sur place peut les informer sur votre travail, l'aide qu'il apportera et l'identité de la personne à qui téléphoner pour se renseigner.
- *Employez les médias locaux* : les tribunes libres, les communiqués de presse, les messages d'intérêt public et les articles publiés dans le journal local sont des moyens efficaces et bon marché pour sensibiliser à votre travail, exprimer votre reconnaissance à vos bénévoles pour leur contribution et créer un mouvement de soutien dans votre communauté. Comme l'a dit un bénévole : « *Je pense que c'est une bonne idée de rencontrer les représentants des médias de votre localité. Les médias sont un outil énorme et efficace. Il y a quelque chose qui paraît dans notre journal du samedi pour les bénévoles du groupe. Les médias, c'est vraiment utile!* »

La communication et les relations avec les médias

Keeping it Green: A Citizen's Guide to Urban Land Protection in Canada, publié par Evergreen, contient des conseils sur l'élaboration d'un message convaincant, sur la rédaction efficace d'un communiqué de presse, ainsi que des idées peu onéreuses pour faire passer le message sur votre projet. Consultez-le à partir de l'URL <www.evergreen.ca>.

Alimenter l'attachement des personnes à votre site

Les voisins et les autres membres de la communauté se sentent peut-être déjà propriétaires et responsables de votre site de verdissement. Un membre du personnel de Winnipeg a, par exemple, fait remarquer que « *comme Adopt-a-Park est souvent situé dans le prolongement de la propriété de quelqu'un, cette personne a donc tout intérêt à suivre ce qui se passe à côté de chez elle.* » Canalisez ce sens de la propriété et des responsabilités en sollicitant directement les voisins et les usagers de votre site. Ils deviendront peut-être les meilleurs bénévoles et porte-parole au service de votre cause! Vous pourrez également cultiver leur attachement à ce lieu en veillant à ce que l'accès à vos sites soit facile et qu'ils soient bien entretenus.

2. La vie politique et les administrations municipales

La collaboration avec une collectivité locale s'accompagne d'un ensemble de difficultés qui lui sont propres. Elles sont nombreuses à naître de deux réalités : (1) la prise de décision au niveau municipal est de nature politique et conditionnée par les mécanismes politiques et (2) la majorité des collectivités locales sont dotées de structures administratives complexes.

Les raisons de l'importance de la vie politique municipale

Les meilleurs efforts et les meilleures intentions du personnel municipal et des bénévoles peuvent être freinés par le manque de soutien du conseil. Le personnel municipal doit appliquer dans son travail les politiques et les directives du conseil; les conseillers sont soumis eux-mêmes à d'intenses pressions pour donner suite aux sujets de préoccupation de leurs

électeurs, tout en prenant des décisions politiquement avantageuses. Les groupes de verdissement du secteur bénévole et communautaire doivent donc étudier avec profit les implications politiques de leur projet et s'en servir pour convaincre les élus de les soutenir.

Comprendre l'administration municipale

Les administrations municipales sont peut-être l'aspect le plus décourageant du travail avec les collectivités locales. Même des projets de verdissement apparemment simples relèvent de la compétence de plusieurs services, peuvent être assujettis à plusieurs politiques (parfois contradictoires), exiger plusieurs permis et peuvent se heurter à de l'opposition, simplement par manque de communication entre le personnel de la mairie. L'importance de ces problèmes peut croître de façon exponentielle si vous travaillez dans le cadre d'une ville issue d'une fusion ou d'une municipalité régionale. De plus, une approche globale s'impose souvent pour les projets de gestion de l'environnement communautaire, alors que les structures administratives municipales sont vraisemblablement cloisonnées. Pour les groupes de bénévoles, tout ceci peut se solder par de l'incertitude et, au bout du compte, par de l'épuisement.

Travailler avec l'administration : les points de vue du personnel municipal

Chaque fois que vous vous sentez découragé par les structures administratives de votre collectivité locale, essayez de ne pas perdre de vue que vos homologues de la mairie en font l'expérience et doivent y faire face tous les jours. Votre personne-ressource municipale est peut-être acquise à votre cause et disposée à défendre votre dossier, mais vous devez fonctionner dans le cadre contraignant de

budgets étriqués, d'échéanciers serrés et de réalités politiques en évolution constante. Les membres du personnel municipal qui ont participé à notre travail de recherche ont évoqué quelques-unes des principales difficultés du travail avec l'administration. Ces difficultés sont les suivantes :

- *Absence de soutien du conseil* : si le conseil n'a pas accordé son soutien à un projet, les membres du personnel municipal sont rarement en mesure de le faire progresser.
- *Questions de responsabilité* : la responsabilité juridique d'un partenariat entre le secteur public et le secteur sans but lucratif incombe souvent exclusivement à la municipalité. Le personnel doit faire preuve de prudence dans les projets ou les actions susceptibles d'engager la responsabilité de la ville en cas de problème.
- *Descriptions d'emploi restrictives et responsabilités trop nombreuses* : les attributions des employés municipaux sont souvent définies avec une très grande clarté et ils ont rarement la latitude de s'écarter de leur description d'emploi. Ces descriptions d'emploi ont parallèlement tendance à les surcharger de responsabilités. Vos personnes-ressources au sein du personnel sont donc vraisemblablement débordées et ne sont peut-être pas en mesure de vous accorder toute l'aide qu'elles souhaitent.
- *Ressources limitées* : les membres du personnel municipal n'ont pas les ressources voulues pour donner suite à toutes les bonnes idées qui atterrissent sur leur bureau. Un projet doit parfois être mis en attente ou retravaillé pour cadrer avec le temps et les fonds disponibles. Ne perdez pas

cela de vue quand vous vantez les avantages de votre idée à une personne-ressource du personnel et essayez de tirer parti de la participation de la ville pour solliciter des ressources auprès d'autres sources.

- *Subir la bureaucratie* : il y a de fortes chances pour que votre personne-ressource au sein du personnel trouve, tout comme vous, cette bureaucratie tout aussi décourageante!
- *Manque de continuité* : les municipalités ont tendance à être en constante évolution. Que ce soit une réduction d'effectifs, une restructuration, une fusion ou une annexion, un changement est souvent en préparation. Cet état de fait, ajouté à la rotation fréquente du personnel, la brièveté des contrats d'embauche et un changement de responsables éventuel à chaque élection municipale, est source de difficultés constantes pour le personnel impliqué dans des projets de gérance de l'environnement à long terme.

Principales méthodes d'intervention

Voici quelques méthodes de travail à employer dans les relations avec les administrations municipales.

- *Nouez de solides relations avec le personnel* : il est indispensable que vous trouviez un membre du personnel qui vous soutienne, pour assurer principalement la liaison entre vous et la municipalité. Dans le meilleur des cas, cette personne peut vous ouvrir la porte de la mairie, vous aider à vous repérer dans l'administration et soutenir vos projets dans le cadre de ses attributions. C'est ainsi qu'un bénévole a décrit cette relation : « *Nous avons notre personne chargée de la liaison avec les*

services communautaires et de quartier; elle est merveilleuse et toujours heureuse de chercher des solutions pour nous. Et, en fait, elle a fait des recherches et a trouvé une personne à qui m'adresser, totalement en dehors de son domaine... Je lui en ai parlé sans penser que ce serait utile et elle m'a dit : 'Oh, je peux m'en occuper.' Et, deux jours plus tard, je reçois un courriel disant : 'Voici la personne à qui vous adresser.' » Si vous n'avez pas ce type de relation constructive avec votre personne-ressource du personnel, continuez à chercher. Parlez à d'autres membres du personnel de services proches, trouvez qui est bien placé pour vous soutenir dans votre travail et nouez vos relations sur cette base.

- *Rendez-vous crédible* : désignez un porte-parole crédible et bien informé pour assurer la liaison avec la municipalité. Les membres du personnel municipal jonglent souvent avec des dossiers qui exigent leur attention en même temps et ils doivent s'assurer du professionnalisme et de l'expertise de votre organisme et de vous-même. Quand vous aurez fait la démonstration de votre crédibilité, le personnel sera plus en mesure de vous aider à vous repérer dans l'administration pour trouver les personnes et les ressources nécessaires pour mettre votre projet en marche. Une bénévole a décrit ainsi son expérience avec un comité composé de membres du personnel municipal : « *La personne avec qui vous échangez des réponses évasives se rend brutalement – ou peut-être progressivement – compte que vous connaissez véritablement votre dossier, et la conversation perd sa condescendance et vous parlez d'égal à égal et vous exprimez un point de vue qui est également le leur.* »

Donnez-vous de l'importance dans votre comportement

En donnant de lui une image de professionnalisme et de crédibilité, même un petit groupe de verdissement qui ne fonctionne qu'avec des bénévoles peut se faire écouter des décideurs de la mairie. Un bénévole a décrit ainsi la participation de son groupe à des réunions avec des responsables de haut niveau : « *Nous faisons semblant, tant que nous ne sommes pas arrivés à nos fins. Les gens pensent qu'on a ce grand immeuble de bureaux quelque part, mais, vous savez, on est assez petit.* »

- **Faites preuve de patience et de persévérance :** la patience et la persévérance sont les clés de la réussite face à la vie politique et aux structures administratives des municipalités. À cause de la complexité des politiques et des procédures, chaque décision est pesée soigneusement et prend du temps. Ce qui semble être une question simple, de votre point de vue, exige peut-être d'intenses consultations et débats au sein de la municipalité avant d'être résolue. N'oubliez pas qu'une persévérance conflictuelle vous donnera peut-être une réputation de fauteur de troubles, alors qu'une persévérance respectueuse vous fera vraisemblablement respecter vous aussi.
- **Apprenez à connaître l'administration :** cela exige peut-être de la patience, mais la connaissance de votre structure administrative municipale sera payante à long terme. Servez-vous de vos relations à l'intérieur de la collectivité locale pour apprendre quels services, comités consultatifs et personnes sont chargés de quel aspect de votre projet et comment leurs rôles se complètent. Comme l'a dit un bénévole, trouvez les membres du personnel pour qui « tout est possible » et créez des alliances avec eux. Un

autre bénévole a tenu les propos suivants : « *Je pense que tout dépend de ce que vous savez sur le fonctionnement de la ville et, vous savez, quand vous arrivez à trouver la bonne personne, il ne faut pas abandonner.* »

- **Jouez le jeu politique :** prêtez attention aux thèmes d'actualité dans les réunions du conseil et les couloirs de la mairie et formulez vos demandes au bon moment par rapport aux thèmes politiques du moment. Comme un écobénévole l'a fait remarquer : « *Si ce que vous faites est en vogue à la ville, vous serez bien soutenu.* » N'oubliez pas non plus que les conseillers sont tenus d'écouter les sujets de préoccupation de leurs électeurs et sont toujours satisfaits d'être associés à une « bonne nouvelle ». Si vous employez des campagnes d'information et de sensibilisation du public pour influencer l'opinion sur la protection des espaces verts, la naturalisation ou la restauration de l'habitat, le travail de gérance de l'environnement accompli par votre organisme deviendra plus séduisant politiquement. Enfin, ne sous-estimez pas le pouvoir des relations personnelles et du réseautage. Entrez en relation avec vos conseillers, parlez avec eux pour comprendre leurs priorités et invitez-les à vos opérations de gérance de l'environnement.



Evergreen

Persévérance et astuce politique

Un bénévole de Winnipeg a raconté cette anecdote sur la persévérance qui, associée à une utilisation astucieuse des leviers politiques, a permis à cet organisme de réussir, après une campagne d'un an, à faire installer un embarcadère public. Cet organisme projetait une manifestation de navigation de plaisance publique, qui serait le clou de la Journée des rivières canadiennes. Quand les organisateurs ont su que cette fête attirerait plus de 130 participants, avec plus de 60 bateaux, et une intense couverture médiatique, ils ont pris contact avec le maire et les conseillers locaux. L'embarcadère a pu être installé à temps pour la manifestation.

- *Servez-vous de l'outil des politiques* : il est d'une importance vitale que votre municipalité dispose d'une politique de l'environnement ou de la gérance énergétique et claire et que vous sachiez vous en servir pour promouvoir votre cause. Une bonne politique est avantageuse, parce qu'elle donne clairement à vos partenaires municipaux le mandat d'atteindre des objectifs écologiques et les responsabilise pour qu'ils consacrent des ressources – financières et autres – aux projets de verdissement municipaux. Un membre du personnel de Winnipeg a raconté l'anecdote suivante :

« En 1991, le premier plan d'aménagement de Winnipeg a été adopté : Towards 2010 (en route pour 2010). Et dans ce plan.... les citoyens de Winnipeg s'étaient exprimés. Toute une section du chapitre 3 était intitulée Gérance de l'environnement. Le chapitre 3 m'a donné les munitions pour lancer le changement dans [l'administration de la

ville] et commencer à dire aux gens que nous devons changer, que la nature et les espaces naturels étaient importants. [C'est] comme ça que le changement a commencé. Puis les choses ont commencé à bouger. »

Comme l'a dit un membre du personnel de Waterloo, une politique énergique peut également vous donner ou à votre groupe communautaire le « feu vert » pour vous impliquer, proposer de nouveaux projets et pousser la municipalité à augmenter ses réalisations. Cette politique peut servir de cadre de référence pour l'attitude de votre municipalité par rapport aux écobénévoles et aux groupes de gérance de l'environnement – une attitude qui survivra au climat politique changeant et qui restera en vigueur à l'arrivée ou au départ des membres du personnel.

Si vous entretenez de bonnes relations avec vos partenaires municipaux ou si vous siégez dans un comité de citoyens qui formule des avis au personnel et aux conseillers, vous serez peut-être en mesure d'influencer l'élaboration des politiques. Défendez, dans la mesure du possible, des politiques qui prévoient des indemnités pour les membres du personnel municipal qui remplissent un rôle de liaison et l'indispensable création de partenariats avec le secteur bénévole et communautaire.

Travailler avec des syndicats

Les employés municipaux syndiqués s'inquiètent souvent, à juste titre, du rôle de plus en plus important des écobénévoles dans l'entretien, la gérance et le développement des parcs. Une communication claire et respectueuse et un brin de diplomatie peuvent grandement contribuer à la création de bonnes relations avec les syndicats locaux. Voici quelques conseils :

- rédigez des descriptions d'emploi pour démontrer que le travail de vos bénévoles ne relève pas des responsabilités des employés syndiqués;
- expliquez clairement dans les documents pertinents de votre groupe (p. ex., énoncés de mission, manuels des bénévoles, etc.) que les bénévoles complètent et mettent en valeur le travail des employés de la ville au lieu de faire double emploi avec lui;
- si le programme de bénévolat inquiète les employés qui redoutent un alourdissement de leur charge de travail, démontrez les avantages du bénévolat en calculant la valeur de la contribution des bénévoles (à partir d'un taux horaire standard) et insistez sur la réussite des projets où le personnel de la ville et les bénévoles travaillent ensemble;
- respectez les sujets de préoccupation du personnel. Apprenez à connaître les principaux membres du syndicat pour mieux comprendre leur position et expliquer votre point de vue.

élaborent une méthode propre aux écobénévoles ou gèrent les bénévoles avec plus de souplesse et sans formalisme.

Un point est toutefois bien clair. La taille unique *ne convient pas* à la gestion des programmes de bénévolat municipaux. Un programme qui convient parfaitement aux bénévoles des sports et loisirs, des services sociaux et des équipes d'intervention d'urgence pourra très bien ne pas convenir à la gestion des écobénévoles. Ces derniers sont souvent motivés par les résultats, disposés à faire don de nombreuses heures pour un projet qui les intéresse et ont l'impression qu'une initiative leur appartient. De plus, les projets écologiques ont tendance à être globaux et multidisciplinaires et leurs besoins et leurs objectifs évoluent à long terme. Ces caractéristiques exigent de la souplesse, de la réceptivité dans la méthode de gestion des bénévoles, qui doit également répondre aux besoins des bénévoles exceptionnels, comme à ceux des « super-bénévoles ».

Nous présentons dans cette section les méthodes qui fonctionnent bien, celles qui fonctionnent mal et les principaux domaines de difficulté pour gérer efficacement la participation des bénévoles municipaux.

3. La gestion des bénévoles

Pour les groupes de bénévoles tout comme pour les municipalités, l'efficacité dans la gestion des bénévoles est vitale pour que les projets et les programmes réussissent. Aucune méthode ne fonctionnera parfaitement, bien sûr, dans toutes les municipalités. Certaines municipalités appliquent simplement les méthodes bien rodées de leur département des services bénévoles; d'autres

Les astuces et les conseils présentés dans cette section pourront vous aider à motiver votre municipalité à adopter des pratiques plus souples et efficaces dans la gestion des bénévoles et des groupes bénévoles et communautaires de la gérance de l'environnement. Si vous souhaitez vous renseigner sur l'amélioration de l'efficacité de vos propres bénévoles, consultez le manuel publié par Evergreen, *Ensemble pour l'environnement : un guide sur la gestion des bénévoles*, à partir de l'URL <www.evergreen.ca>.

Méthodes de recrutement des bénévoles

La réussite du recrutement des bénévoles exige de l'application, du temps et de l'ingéniosité. Même les petits organismes bénévoles et communautaires ad hoc trouvent souvent qu'il est nécessaire de mettre sur pied une méthode de recrutement ou d'accueil cohérente. Que votre collectivité locale recrute individuellement des bénévoles pour la gérance de l'environnement, s'associe avec des organismes environnementalistes du secteur bénévole et communautaire ou collabore avec des clubs, des équipes et des entreprises à des manifestations de bénévoles, l'utilisation d'une méthode de recrutement standard peut être bénéfique pour toutes les personnes qui s'y impliquent.

- *La cohérence est la clé de la réussite* : une méthode d'accueil standard pour souhaiter la bienvenue et attribuer un poste aux futurs bénévoles peut éviter au personnel de devoir réinventer la roue chaque fois qu'un nouveau bénévole se présente. Voici comment pourrait se présenter une méthode type :

- le bénévole entre en contact par téléphone ou courriel avec une personne chargée du recrutement;
- un membre du personnel assure une entrevue d'accueil simple, pour prendre note des centres d'intérêt, des compétences et de la disponibilité du bénévole, parler de ses droits et devoirs de bénévole et passer en revue les postes susceptibles de lui être confiés. Les deux interlocuteurs peuvent normalement s'entendre sur le choix d'un poste adapté au cours de l'entrevue.
- Une rencontre avec le bénévole permet de lui présenter son milieu de travail ou son site,

ainsi que les autres membres du personnel et bénévoles. Il devrait savoir maintenant qui est son superviseur, comment tenir le journal de ses heures et de ses travaux bénévoles et quels types d'aide sont à sa disposition.

- Chaque étape de cette opération peut être notée dans un formulaire d'accueil, conservé dans un dossier. Un membre du personnel de Waterloo a expliqué le résultat d'une telle méthode : « *Une bénévole est venue nous voir récemment et a été affectée à un poste en une semaine. Après un simple courriel et un passage à l'improviste, elle était prête à commencer, grâce à notre infrastructure qui est déjà en place.* »

- *Soyez souple et ne compliquez pas les choses* : une bonne méthode de recrutement des bénévoles peut constituer un cadre de référence ou un plan de travail clair pour la participation bénévole, sans tomber dans l'excès de directives sur le rôle et les responsabilités des bénévoles. Si les bénévoles municipaux sont autorisés et encouragés à s'appropriier le projet, suivre de nouvelles idées et travailler à leur propre rythme, ils vont vraisemblablement rester plus longtemps et s'impliquer davantage au fil du temps. Certaines descriptions de postes bénévoles devraient rester délibérément simples et ne préciser que les attributions les plus simples des bénévoles pour que les autres attributions soient mises au point en concertation avec le bénévole et encourager ainsi cette évolution. Un bénévole a formulé le conseil suivant : « *Si quelqu'un fait du bénévolat et que [ce qu'il propose] n'a pas l'air de correspondre à ce que vous voulez, trouvez ensemble, à vous deux, comment mettre au point ce qui vous satisfera l'un et l'autre.* »

- *Ajoutez une touche personnelle* : essayez d'avoir une conversation personnelle ou un appel téléphonique dans le cadre de votre méthode d'accueil des bénévoles. Un employé de la ville de Calgary a fait remarquer que : « *[Le personnel] rencontre tous les bénévoles. Personne n'est recruté sans rencontrer le personnel.* » Ce type de relation personnelle est la meilleure manière de souhaiter la bienvenue aux bénévoles et de les informer sur leur travail. Un bénévole de Calgary a insisté sur ce point : « *C'est une forme de réseautage – que ce soit dans l'association communautaire, dans le pâté de maisons avec vos voisins, avec les parents plus jeunes à l'école. C'est vital, pas seulement pour recruter les bénévoles, mais aussi pour gagner du terrain.* »

La fidélisation des bénévoles et les témoignages de reconnaissance

Votre ville dispose peut-être déjà d'une méthode d'accueil et de suivi des bénévoles parfaitement au point, mais continueront-ils à participer pendant toute la durée d'un projet de gestion de l'environnement? Les témoignages de reconnaissance sont d'une importance extrême pour fidéliser les bénévoles, mais vont bien au-delà d'un simple cadeau ou d'une cérémonie de remerciement à la fin d'un projet. Les bénévoles ont besoin de se sentir soutenus pendant toute la durée de la planification, de la conception et de la mise en œuvre du projet pour que leur intérêt et leur dévouement soient entretenus. Voici l'analyse d'un bénévole de Winnipeg :

« Quand vous réunissez des groupes de personnes, prévoyez des gens pour veiller à ce que tout se passe bien. Vous savez, ne laissez pas les personnes timides de côté pour que tout le monde soit motivé à

aller dans la même direction et se sente reconnu. Parce que rien n'arrête les choses plus vite que quelqu'un qui a l'impression de ne pas se faire entendre ou que sa contribution n'est pas jugée importante. C'est à ce moment qu'ils commencent à s'entêter et à saboter discrètement – peut-être même sans en avoir l'intention. »

Voici quelques conseils pour les témoignages de reconnaissance aux bénévoles.

- *Intégrez les témoignages de reconnaissance aux plans de travail* : mettez au point une stratégie d'expression de la reconnaissance pour chaque projet ou programme et intégrez-la au plan de travail ou à la demande de financement. Vous pourriez, sans cela, être à court de temps et d'argent pour exprimer réellement votre reconnaissance.
- *Utilisez les relations personnelles* : l'importance de la touche personnelle ne s'arrête pas au recrutement de vos bénévoles. Voici la proposition d'un bénévole de Waterloo : « *Si vous aviez quelqu'un qui pouvait appeler personnellement tout le monde... c'est ce type de relations personnelles qui fait revenir les gens.* »
- *Faites appel à la passion des bénévoles* : les bénévoles s'impliquent souvent dans un projet par intérêt réel pour l'environnement, mais décident d'abandonner ou de se consacrer à d'autres activités, parce qu'on ne leur a pas confié de tâches intéressantes et motivantes. Faites l'effort de vous informer sur les motivations des bénévoles et proposez-leur des tâches et des responsabilités qui font appel à leur passion pour

l'environnement. Comme l'a fait remarquer un membre du personnel de Winnipeg :

« La durée de leur participation à ces [projets] est plus longue quand ils s'impliquent dans la gérance d'un ruisseau ou s'occupent d'une forêt ou de quelque chose comme cela. La durée de leur participation est largement supérieure à celle du bénévole moyen et non spécialisé, à cause de leur passion et de leur intérêt. C'est ce qui les a fait venir la première fois. »

- **Soulignez les progrès et les réussites** : nous nous sentons tous plus motivés quand nous constatons que notre travail contribue à la réussite d'un projet. Essayez de concevoir des méthodes de reconnaissance qui démontrent et soulignent des progrès tangibles. Vous pourrez y parvenir grâce à des photographies « avant » et « après » de votre site, en rendant hommage aux réussites de vos bénévoles dans le journal local ou en reprenant contact avec vos bénévoles pendant les saisons suivantes pour leur montrer l'évolution de la naturalisation.
- **Connaissez vos super-bénévoles** : si vous travaillez depuis longtemps dans le secteur bénévole et communautaire, vous connaissez sans doute bien ce scénario, raconté par un dirigeant bénévole de Winnipeg : *« Il y aura toujours quelques piliers – probablement deux, mais peut-être trois – qui font tout, à peu près 98 % du travail. Et ce sont ces deux ou trois personnes-là qui ont besoin de soutien. »* Ces quelques super-bénévoles, ces gens qui font systématiquement largement plus que leur travail

– sont particulièrement exposés au surmenage, à l'impression de ne pas être assez appréciés et à l'épuisement. Essayez de remarquer ces personnes et leur quantité de travail, ainsi que de savoir par quel témoignage de reconnaissance les remercier de leur travail. Une des meilleures façons de les reconnaître consiste à désigner d'autres bénévoles pour les seconder. Cela allège la charge de travail des super-bénévoles, mais peut aussi servir à préparer de futurs dirigeants et empêchera votre projet de vaciller quand ces super-bénévoles poursuivront leur chemin.



Evergreen

La gestion de la relève

La gestion de la relève est un important défi à relever pour les projets menés à bien par des bénévoles, en partenariat avec une municipalité. Des personnes très passionnées jouent souvent un rôle prépondérant en donnant du dynamisme à ces projets et en leur faisant remporter des réussites dans un premier temps, mais elles peuvent rarement conserver ce dynamisme à long terme. Si ces meneurs s'épuisent, s'intéressent à d'autres projets ou décident de réduire leur participation, la ville et les autres bénévoles se retrouvent souvent avec des responsabilités plus lourdes que celles que celles qu'ils ont négociée. Voici quelques conseils pour réussir la gestion de la relève.

- *Préparez les futurs meneurs à leur rôle* : proposez aux nouveaux bénévoles prometteurs des responsabilités supplémentaires ou la responsabilité d'éléments particuliers d'un projet. Incitez vos super-bénévoles à déléguer en partie leurs responsabilités pour que ces nouveaux bénévoles puissent acquérir l'expérience nécessaire pour faire avancer le projet à l'avenir. Pour les actions importantes de verdissement auxquelles participent de multiples parties prenantes, ce conseil peut s'appliquer à la répartition des tâches entre les diverses organisations : motivez de petits groupes de gérance à s'impliquer davantage au fil du temps, pour qu'ils soient prêts à remplacer l'organisation à la tête du projet, si celui-ci ne l'intéresse plus ou si elle décide de se consacrer à d'autres projets.
- *Définissez et redéfinissez les buts que vous poursuivez* : les projets de gérance de l'environnement perdent parfois de la vitesse une fois que les premiers objectifs sont atteints et

que l'enthousiasme du départ s'épuise. Ajoutez à votre plan de travail le réexamen fréquent de vos buts et de vos objectifs, ainsi que la définition de nouveaux buts pour chaque phase du projet.

- *Mettez en place des règles formelles pour la relève* : certaines actions de verdissement se prêtent à une gestion plus systématique de la relève. Par exemple, l'*Environmental Advisory Committee* de Waterloo stipule que ses membres ne peuvent y siéger que pendant trois mandats de trois ans. Il bénéficie ainsi régulièrement de nouvelles idées et points de vue. Si la gestion de la relève est difficile pour votre groupe, essayez de mettre au point de nouvelles attributions ou un ensemble de principes directeurs pour votre comité consultatif ou votre conseil d'administration. Ces nouvelles attributions pourront fixer une durée maximale dans certains postes ou formaliser simplement une méthode de mentorat pour assurer la transmission de l'expérience de ses membres de longue date.

4. L'argent, le matériel et le savoir-faire pratique

Comme le savent tous ceux qui travaillent dans un groupe de gérance de l'environnement, la réussite d'un projet dépend souvent de la possibilité d'obtenir des fonds pour bâtir un budget et de trouver le matériel et l'équipement nécessaires (p. ex., plants, eau et paillis) et du savoir-faire indispensable pour commencer. Voici quelques astuces et conseils pour vous procurer les outils et ressources utiles, disposer des compétences pratiques, d'expertise et d'argent pour votre projet.

Outils et ressources

Si vous ne disposez pas de beaucoup d'argent, vous pourrez avoir vraiment du mal à vous procurer les outils et le matériel nécessaires pour un projet de verdissement. Comme l'a dit un bénévole : « *Un des mes pires casse-tête dans ce projet, c'est de trouver du paillis. Cela prend beaucoup de temps en coulisse.* » Il peut également être difficile de trouver où se procurer des plants, des outils, de l'espace de rangement et de l'eau.

Si vous travaillez déjà avec votre municipalité, demandez-leur comment ils peuvent vous aider. Le personnel municipal est souvent plus en mesure de vous fournir des services en nature, que de vous accorder un financement. Ne partez toutefois pas du principe qu'ils pourront vous fournir tout ce qui figure dans votre liste de souhaits. Voici quelques-uns des dons en nature caractéristiques des municipalités :

- paillis;
- camions d'eau;
- prêt de pelles et d'outils;
- signalisation;
- plants;
- travaux d'impression et photocopies;
- entrepôts;
- lieu de réunion.
- matériau de construction ;
- rafraîchissements;
- gants;
- utilisation des terrains de la ville.

Compétences pratiques et expertise

Une fois que vous vous serez procuré toutes les fournitures nécessaires, la prochaine difficulté consistera à apprendre à les utiliser avec efficacité et professionnalisme. Vous devrez faire appel à du « savoir-faire », s'échelonnant de la maîtrise de l'écriture et de la conceptualisation de base à une expertise technique et professionnelle en écologie,

horticulture, collecte de fonds ou gestion des bénévoles. La capacité de faire plus avec de maigres ressources fait également partie de ces savoir-faire, comme le fait remarquer un bénévole : « *Quand votre financement est inexistant, vous déployez des trésors d'ingéniosité!* » Voici quelques sources de compétences pratiques et d'expertise.

- *Universités, collèges et associations d'artisans ou organismes professionnels locaux* : les universités et les collèges locaux sont une importante source d'expertise dans tous les domaines, de l'horticulture au paysagisme. Vous pourrez trouver souvent un étudiant qualifié, qui souhaite acquérir une expérience concrète et qui est disposé à faire don bénévolement de son temps. Des enseignants pourraient également souhaiter travailler à un projet de recherche pour votre organisme ou simplement former vos bénévoles à un ensemble de compétences spécialisées.
- *Autres organismes sans but lucratif* : les organismes sans but lucratif ayant pignon sur rue disposent souvent de collecteurs de fonds professionnels, de gestionnaires de bénévoles, de rédacteurs et de réviseurs au sein de leur personnel. Ces personnes vous donneront peut-être des conseils précis ou animeront un atelier d'une demi-journée pour développer la capacité d'action de votre groupe, en échange d'honoraires modiques.
- *Organismes d'aide* : un certain nombre d'organismes sans but lucratif du Canada apportent leur aide à des actions écologiques et des organismes environnementalistes, sous la forme de séminaires et de cours, de séries de conférences, de fiches de renseignements,

de publications de recherche et de conseils personnalisés. Evergreen appartient à cette catégorie d'organismes et propose des ateliers, des manuels, des travaux de recherche et des conseils sur les actions de verdissement en milieu urbain. D'autres organismes de ce type sont répertoriés à l'annexe B.

- *Vos propres membres* : vous serez peut-être étonné par les compétences et l'expertise qui existent déjà au sein de votre organisme. Faites le tour de vos membres, dont les membres de votre conseil d'administration, pour recenser les types de savoir-faire déjà à votre portée.

Argent

Il n'est pas surprenant que ce soit l'argent qui pose le plus de difficultés pour les projets écologiques. Le travail de solliciter des subventions peut être écrasant et dévorer le temps des organismes bénévoles et communautaires de gérance de l'environnement. Les frais de fonctionnement et d'entretien – bien qu'ils soient rigoureusement impératifs – sont notoirement difficiles à financer et de nombreux groupes ont du mal à assurer leur viabilité pour des projets financés partiellement ou irrégulièrement. Voici quelques conseils et astuces pour surmonter quelques-unes de ces difficultés.

- « *Si quelqu'un peut vous aider à rédiger vos demandes de subvention – les deux ou trois premières – cela réduit vraiment votre stress.* » La sollicitation de subventions peut sembler écrasante pour commencer, mais, quand vous aurez quelques demandes de subvention derrière vous, cette opération commencera à se dérouler plus en douceur. Des bénévoles chevronnés ou des collecteurs de fonds d'autres organismes

seront peut-être disposés à vous faire don de leur temps et de leur expertise pour vous aider à vous lancer dans ce domaine. Si vous avez des partisans à la mairie, ils pourront peut-être évaluer et critiquer votre demande de subvention avant son dépôt – surtout si la municipalité y apparaît au titre de partenaire ou partisan du projet.

- *Trouvez la première pièce du casse-tête du financement* : les participants à notre groupe de discussion de Calgary ont comparé la collecte de fonds à un casse-tête compliqué : trouver la première pièce pour le commencer est le plus difficile. Vous pourrez ensuite démontrer que vous disposez d'un financement jumelé pour chaque nouvelle subvention obtenue et chaque nouvelle subvention sera sensiblement plus facile à obtenir. Un partenariat avec votre collectivité locale ou même uniquement son parrainage pourra vous aider à trouver cette « première pièce » qui démontrera aux bailleurs de fonds éventuels que votre projet est déjà soutenu et représentera vraisemblablement un investissement judicieux.

Le programme de subventions La communauté verte d'Evergreen

Le programme de subventions *La communauté verte* d'Evergreen, en partenariat avec The Home Depot Canada, Wal-Mart Canada et Unilever Canada, subventionne le travail de gérance de l'environnement de groupes communautaires de tout le Canada. Consultez les pages *La communauté verte* de notre site Web, pour vous informer sur les critères d'admissibilité, les modalités de demande de subvention et les dates limites, à partir de l'URL <www.evergreen.ca>.

- « *Le pouvoir des fonds privés est IMMENSE... parce qu'ils forcent les responsables politiques à écouter* » : bien que ce soit une tâche ardue, l'argent que vous réussissez à collecter auprès des particuliers, des fondations de bienfaisance et des entreprises peut vous aider à obtenir un complément de soutien – par effet de levier – y compris de la part de votre collectivité locale. Les municipalités subissent, comme vous, des contraintes pour trouver de nouvelles sources de financement et mener à bien plus de réalisations avec des budgets étriqués, souvent par le biais de partenariats avec des organismes sans but lucratif. N'oubliez pas que, grâce à l'argent versé par des tiers, vous devenez un partenaire communautaire séduisant et vous aurez peut-être plus de poids dans la définition du programme vert de la mairie.

Vous avez besoin d'un complément d'information?

Evergreen's Keeping it Green: A Citizen's Guide to Urban Land Protection in Canada contient des conseils sur la constitution en personne morale et l'obtention du statut d'organisme de bienfaisance. Il contient tout un chapitre consacré à la collecte de fonds. Consultez-le à partir de l'URL <www.evergreen.ca>.

5. Évaluer la réussite

La majorité des personnes qui participent aux actions de verdissement municipales connaissent bien la difficulté d'intégrer des modalités d'évaluation réelles dans la gérance de l'environnement. L'évaluation doit trop souvent céder la place – malgré les meilleures intentions – dans les dernières étapes enfiévrées d'un projet. Qui a le temps et les ressources à consacrer à une démarche de réflexion en pleine période de rédaction de rapports, d'efforts frénétiques

pour respecter les dates limites et procéder aux plantations avant la fin de la saison? Les participants aux groupes de discussion ont mentionné, en plus du manque de temps caractérisé, la grande difficulté liée au manque d'objectifs définis clairement, par rapport auxquels mesurer la réussite. Ils ont également évoqué la difficulté de mesurer des progrès de nature souvent progressive, intangible et qualitative et d'en rendre compte.

À cause de ces difficultés, de nombreux projets et programmes de bénévolat écologique sont sous-évalués et leurs réussites ne donnent lieu à aucun compte-rendu. Cet état de fait crée souvent un sentiment d'inutilité et, au bout du compte, d'épuisement chez des bénévoles qui ne ménagent pas leurs efforts. Comme l'a fait remarquer un bénévole de Waterloo : « *Nous avançons souvent à tout petits pas, mais comment pouvez-vous les mesurer? J'aimerais pouvoir faire plus pour que les résultats se voient, mais on progresse si peu que c'est vraiment difficile de voir si on a réussi.* » Dans le domaine des actions municipales comme *Adopt-a-Park*, le nettoyage des rivages ou la naturalisation de la communauté, le manque de suivi et d'évaluation peut empêcher d'obtenir le soutien d'élus et, par voie de conséquence, le budget nécessaire pour poursuivre ou élargir le programme.

Voici quelques conseils pour surmonter les difficultés liées à l'évaluation.

- **Planifiez l'évaluation** : le plan de travail de chaque projet doit prévoir le temps, les ressources financières et les grandes lignes de l'évaluation. Elles pourraient être aussi simples que l'organisation de la visite d'un site de plantation pour contrôler les taux de survie des plantes

pendant les saisons suivantes ou le recueil de la rétroaction informelle des bénévoles.

- *Définissez à la fois des buts à court et à long terme* : il est plus facile d'évaluer par rapport à des buts et des objectifs à court et à long terme, clairement définis. Par exemple, si l'installation d'un jardin communautaire florissant constitue votre but à long terme, vos buts à court terme pourraient notamment être les suivants : la mobilisation d'un groupe local d'aînés, le recrutement d'une équipe de gestionnaires bénévoles du jardin et l'organisation de votre première fête de la récolte. N'oubliez pas de reconnaître et de souligner la réussite de chaque but à court terme et de réévaluer régulièrement vos buts, puisque la communauté et ses besoins évoluent.
- *Mesurez à la fois la réussite au plan qualitatif et quantitatif* : les indicateurs mesurables ou quantitatifs de la réussite, comme le nombre d'arbres que vous avez plantés ou de bénévoles que vous avez recrutés sont des éléments essentiels dans un compte-rendu. Ils peuvent servir à démontrer à vos partenaires et bailleurs de fonds que votre programme mérite la reconduction de leur soutien. Ne sous-estimez cependant pas l'importance des témoignages, anecdotes et expériences personnelles. Ces évaluations qualitatives démontrent l'incidence de votre action sur la vie des gens et peuvent être extrêmement convaincantes. Les idées suivantes ont été exprimées par des écobénévoles de Winnipeg :

« Compter le nombre de personnes qui viennent aux ateliers est une de nos méthodes pour calculer [la réussite]. [Aussi] le nombre de gens qui m'arrêtent dans la rue ou quand je me retrouve dans une autre activité. Quand je vais un peu partout et que quelqu'un me dit : 'Au fait, parlez-moi un peu de ces... pommes de terre?' ou 'Vous avez des recettes?' ou 'Comment ça se passe là-bas au jardin de Pritchard Park? Vous y avez fait venir les jeunes?' »

« Comment je mesure la réussite quand nous traçons des sentiers? C'est en y allant souvent pour compter le nombre de gens qui y vont. Et, chaque fois que nous y allons, il y en a plus. De plus en plus de gens les utilisent et c'est à cela qu'on voit notre réussite. »

« Je mesure aussi [la réussite] par le nombre de plaintes : 'Eh! Un arbre est tombé en travers du chemin!' Ils n'appellent pas la ville. Ils n'appellent pas leur conseiller. [C'est nous qu'ils appellent] Je leur dis d'appeler leur conseiller pour qu'il sache que c'est à faire et, ensuite, nous le faisons. Mais, pour moi, c'est un peu comme un indicateur. »

Indicateurs de réussite mesurables ou quantitatifs	Indicateurs de réussite tirés de l'expérience ou qualitatifs
<p>Voici des exemples d'indicateurs de réussite mesurables ou quantitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● nombre d'arbres, d'arbustes ou de fleurs sauvages plantés; ● nombre de kilomètres de sentiers entretenus; ● nombre d'acres ou de pieds carrés naturalisés ou protégés; ● nombre de bénévoles impliqués; ● nombre d'usagers des parcs, de randonneurs ou de jardiniers; ● tonnes d'ordures ou nombre de sacs d'espèces envahissantes ramassés; ● nombre de demandes de renseignements téléphoniques sur votre action; ● montant d'argent économisé; ● nombre de nouveaux partenariats conclus grâce à votre action. 	<p>Voici des exemples d'indicateurs de réussite tirés de l'expérience ou qualitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● votre programme est devenu un modèle pour le travail d'autres personnes; ● les bénévoles et les partisans vous sollicitent pour apporter leur contribution; ● les bénévoles sont enthousiastes, motivés et ont l'impression d'être utiles; ● les attitudes ou la sensibilisation par rapport à vos enjeux se sont améliorées; ● votre travail a conduit les gens à modifier leur comportement (p. ex., les gens emploient le sentier plus souvent, laissent moins de débris dans le parc ou utilisent moins de pesticides). ● votre municipalité, votre organisme ou les personnes qui participent à votre projet ont bonne réputation.

À Calgary, le personnel municipal évalue les avantages de la participation des bénévoles aux programmes *Parks Volunteer*, en calculant la valeur en dollars de tout le travail bénévole. Ils calculent la valeur annuelle du travail des écobénévoles pour le service des parcs, à partir d'une échelle salariale horaire, correspondant à ce que l'embauche de personnes coûterait à la ville pour accomplir le travail des bénévoles. Voici un échantillon de leurs chiffres, qui démontrent la réussite progressive de leurs programmes depuis 15 ans.

	1991	1995	2000	2005
Nombre de bénévoles	1714	3787	5111	6145
Nombre d'heures de bénévolat	23 000	35 500	41 457	65 523
Budget annuel du programme	129 858 \$	157 848 \$	343 726 \$	480 019 \$
Nombre de sites adoptés	465	665	696	759
Valeur horaire du travail bénévole	13,68 \$	14,89 \$	16,75 \$	16,75 \$
Valeur totale du travail bénévole (\$)	314 640 \$	528 595 \$	694 408 \$	1 103 766 \$

- *Fêtez les petites victoires* : quand vous vous mesurez au changement climatique, à la pollution de l'air ou au développement urbain en tache d'huile, une journée de plantation d'arbres ou de corvée de paillage peut sembler être une contribution bien modeste. Mais tous vos petits pas vous rapprochent de votre but. C'est en fêtant et en prenant bonne note de chaque réussite, que vous montrez à vos partisans comment votre œuvre cadre dans la situation générale et que vous démontrez à vos bénévoles que leur temps et leur travail sont précieux. Un bénévole a tenu ces propos encourageants :

« Quand quelque chose va réussir, vous commencez par avancer à pas de bébé et vous finissez à pas de géant. C'est comme cela que la réussite appelle la réussite. Mais c'est à vous de faire les pas de bébé et tout se met ensuite en place. Et les gens abandonnent souvent quand ils ne font que des pas de bébé. »



Peter Thomson

Résumé et conclusions

En 15 ans d'expérience d'Evergreen, nous avons assisté à une très forte augmentation de la popularité du bénévolat écologique et des partenariats entre le secteur public et sans but lucratif pour les espaces verts. Les citoyens et les organismes bénévoles et communautaires jouent un rôle moteur et s'associent souvent avec leur municipalité pour que leurs villes soient vertes, saines et habitables pour les futures générations. Ce projet a offert à Evergreen une excellente occasion de constater la passion, la profondeur de l'engagement et l'authentique bonne volonté qui caractérisent les tentatives de collaboration des municipalités et des organismes bénévoles et communautaires sur les enjeux du verdissement. Votre travail d'écobénévole s'inscrit dans ce passionnant mouvement. Que vous débutiez dans la collaboration avec une collectivité locale ou que vous cherchiez à consolider une relation de longue date, nous espérons que les analyses et les conseils présentés dans ce manuel vous ont permis d'améliorer la productivité et la collaboration dans votre travail avec votre municipalité.

Pour l'étape suivante, nous vous conseillons vivement de consulter les sites Web d'autres organismes et municipalités – y compris ceux des trois municipalités de nos profils – et de nouer des relations personnelles pour mieux connaître ce qui donne déjà des résultats satisfaisants ailleurs. Vos partenaires municipaux et vous-même serez ainsi bien préparés à concevoir localement vos propres solutions, en vous inspirant de ces modèles, pour assurer un avenir vert à votre ville.

Leurs conseils... tels qu'ils les ont exprimés

À la fin de chaque groupe de discussion, nous avons posé une dernière question aux participants : « Quel conseil donneriez-vous aux autres personnes de votre domaine? » Voici un échantillon de leurs réponses.

« Vous pouvez commencer par le bas [de la hiérarchie administrative] si vous le souhaitez. Je commence habituellement par le haut. Je contournes tous ces gens-là et je m'adresse en haut de la hiérarchie. »

« Sachez ce qui intéresse vos partenaires. Le cadrage, les modifications, le partenariat, la collaboration valent bien mieux que les conflits et les querelles pour faire sortir l'argent de leurs poches. »

« Je pense que l'ignorance est parfois une bénédiction. Quand vous êtes naïf, vous pouvez faire beaucoup. Vous demandez simplement quelque chose et vous insistez et vous insistez et vous ne savez pas que cela va être si difficile, sinon vous n'essayez pas. »

« Il faut voir les choses en grand. Vous ne pouvez pas manquer d'ambition. Ne pas connaître votre lieu. »

« Écrivez une tribune libre. Une sur trois est publiée. Signez-la au nom de votre groupe. Cela vous permettra d'être reconnu. Donnez-lui une tournure positive, mais démontrez bien que quelque chose ne va pas. Cela attire bien l'attention des gens. »



Meghan Kearns



Evergreen



Evergreen



Evergreen

Annexe A : Le projet : méthodes et démarches

Le principal but de notre travail de recherche consistait à améliorer l'aptitude des groupes de gérance de l'environnement du secteur bénévole et communautaire et des collectivités locales à collaborer dans l'intérêt de la communauté au sens large. Nous avons posé les questions de recherche suivantes dans ce but.

1. Quels types de programmes de bénévolat, de partenariats et de pratiques écologiques sont en vigueur dans les municipalités urbaines de grande importance et d'importance moyenne du Canada?
2. Quel est le degré de satisfaction/la qualité des avantages que les bénévoles retirent des programmes de bénévolat écologique municipaux?
3. Quels sont les principaux facteurs qui freinent et favorisent la réussite des programmes de bénévolat écologiques municipaux – à la fois du point de vue des municipalités et des organismes bénévoles et communautaires?
4. Quel est la situation actuelle et possible de l'échange de connaissances et du réseautage entre les municipalités dans la mise au point de programmes de bénévolat écologique municipaux efficaces?

Nous avons employé une démarche de recherche qualitative en trois étapes pour répondre à ces questions. Nous avons *passé en revue*, dans Internet, des programmes proposés dans de grandes communautés de tout le pays (à partir de leur description dans leurs sites Web municipaux).

Nous sommes passés à l'étape suivante dans trois communautés exemplaires, (Calgary (Alberta), Waterloo (Ontario) et Winnipeg (Manitoba)), grâce à des questionnaires qualitatifs sur les programmes et l'expérience des personnes y ayant participé. Ces questionnaires ont servi à mettre au point les *groupes de discussion* que nous avons organisés avec des bénévoles et du personnel municipal de chaque communauté. Des informations détaillées sur chacune de ces étapes sont présentées ci-dessous.

Analyse des programmes

Nous nous sommes appuyés sur les connaissances préalables d'Evergreen, dans le domaine des programmes de gérance de l'environnement des municipalités de tout le pays, ainsi que sur les conseils de notre comité consultatif national pour sélectionner sept communautés dans tout le pays et analyser, en les passant en revue dans Internet, leurs programmes et leurs politiques.

- St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)
- Halifax (Nouvelle-Écosse)
- Montréal (Québec)
- Winnipeg (Manitoba)
- Waterloo (Ontario)
- Surrey (Colombie-Britannique)
- Calgary (Alberta)

Les informations collectées à partir des sites Web municipaux ont été adressées à des personnes de chaque municipalité pour confirmer que nos informations sur leurs programmes étaient exactes et les plus récentes.

À l'aide des profils tirés de cette étude effectuée sur Internet et pour comprendre la grande variété de

tous les programmes couronnés de succès et des contextes municipaux et géographiques de notre recherche, nous avons choisi trois municipalités à cibler dans nos questionnaires approfondis et nos groupes de discussion. Ces municipalités étaient les suivantes : Calgary (Alberta), Waterloo (Ontario) et Winnipeg (Manitoba).

Questionnaires

Nous avons envoyé des questionnaires à un employé municipal et deux ou trois personnes du secteur bénévole et communautaire jouant un rôle de premier plan dans chaque communauté. L'objectif de ces questionnaires consistait à vérifier la qualité de notre connaissance des programmes et des relations au sein de chaque communauté et à servir de point de départ pour les questions des groupes de discussion. Leurs questions portaient sur les réussites et les difficultés, les principales caractéristiques des programmes et la nature des relations entre la ville et les bénévoles. Dans certains cas, des employés municipaux ont pris contact avec leurs collègues pour recueillir des informations complètes.

Groupes de discussion

Nous avons organisé deux groupes de discussion dans chaque municipalité, le premier avec des employés municipaux et le deuxième avec des bénévoles. L'effectif des groupes variait de trois à neuf personnes et les participants ont été recrutés dans les réseaux d'Evergreen, les réseaux municipaux et sur recommandation des personnes ayant complété les questionnaires. Les participants ont reçu des informations sur la méthode suivie dans les groupes de discussion et la raison d'être de ce travail de recherche avant la réunion, qui a duré environ deux heures pour chaque groupe.

Un protocole d'entrevue a été mis au point pour les groupes de discussion, pour normaliser, dans une certaine mesure, les questions et les thèmes traités par chacun d'eux. Ce protocole a appliqué une démarche normalisée et modifiée, où les questions se succédaient en entonnoir, en commençant par des questions très générales qui devenaient ensuite plus précises. Dans notre cas, les questions générales sur les thèmes (« Quel est le degré de réussite de vos programmes? ») ont été utilisées avec une plus grande uniformité dans tous les groupes, alors que les questions précises (« Comment mesurez-vous la réussite de vos programmes? ») servaient à relancer la conversation quand c'était nécessaire. Nous avons ajouté des questions propres à chaque groupe de discussion, élaborées à partir des données des questionnaires. Dans chaque cas, le protocole d'entrevue a simplement servi d'aide-mémoire pour la personne chargée d'animer les groupes de discussion. Le ton de conversation des groupes de discussion devait être aussi détendu et informel que possible, à notre demande, tout en permettant de traiter tous les thèmes et de donner la parole à son tour à chaque participant prenne la parole.

Les conversations des groupes de discussion ont été enregistrées quand nous en avons eu la permission. Des notes abondantes ont été prises dans le cas contraire. La personne chargée de l'animation de chaque groupe de discussion était assistée d'un bénévole ou d'un employé d'Evergreen pour l'aider dans la prise de notes ou d'autres tâches de recherche. La transcription des enregistrements a servi de base pour les données de ce manuel.

Analyse des données

L'analyse des données a été menée à bien par deux personnes, travaillant indépendamment l'une de l'autre, à des fins de vérification. Après l'analyse individuelle de toutes les transcriptions, leur codage a été comparé et leurs thèmes en ont été dégagés. Ces thèmes et leurs principales idées ont constitué la base de ce manuel.



Evergreen

Annexe B : Autres ressources et organismes-ressources

Ressources publiées par Evergreen

Toutes ces ressources, entre autres, sont téléchargeables gratuitement à partir de l'URL <www.evergreen.ca>. Des versions imprimées peuvent être sollicitées auprès des bureaux de Toronto ou Vancouver pour un prix modique.

À chaque terrain son projet, Toronto, Evergreen, 2000.

La naturalisation urbaine au Canada : principes directeurs et programmes, Toronto, Evergreen, 2001.

Ensemble pour l'environnement : un guide sur la gestion des bénévoles, Toronto, Evergreen, 2003.

Keeping it green: A citizen's guide to urban land protection in Canada, Toronto, Evergreen, 2005.

LINDSAY, Lois. *Le bénévolat familial : une forme de bénévolat naturelle pour les organismes de gérance de l'environnement ; manuel d'emploi des meilleures pratiques*, Toronto, Imagine Canada, 2006.

LINDSAY, Lois. *Le bénévolat familial dans les activités de gérance de l'environnement : rapport de recherche*, Toronto, Imagine Canada, 2006.

Des informations sur les subventions accordées par Evergreen sont également consultables à l'URL <www.evergreen.ca>. Ces subventions sont accordées aux groupes communautaires et scolaires travaillant dans des espaces verts publics, des zones rivulaires et des cours d'école.

Des ressources sur le bénévolat et les organismes communautaires sont consultables dans les sites Web suivants :

<www.nonprofitscan.ca>

Ce site Web contient la plus grande bibliothèque en ligne du Canada, spécialisée dans le secteur de la bienfaisance et sans but lucratif.

<www.imaginecanada.ca>

L'organisme Imagine Canada œuvre au service du secteur de la bienfaisance et sans but lucratif du Canada et diffuse des informations sur le bénévolat et la gestion des organismes.

<www.volunteercanada.ca>

Bénévoles Canada gère un site Web qui contient des informations sur le bénévolat au Canada et qui répertorie les Centres d'action bénévole locaux de tout le pays. Recherchez-y votre Centre d'action bénévole local.

<www.charityvillage.ca>

Charity Village gère une grande base de données sur le secteur sans but lucratif.

Les sites Web municipaux sont souvent d'excellentes sources d'information sur des programmes déjà mis en œuvre avec succès. Nous avons répertorié les sites Web des trois municipalités de ce manuel, mais il existe un peu partout de nombreux programmes couronnés de succès.

www.calgary.ca

Ville de Calgary

www.waterloo.ca

Ville de Waterloo

www.winnipeg.ca

Ville de Winnipeg



Cette publication du Centre de développement des connaissances est également consultable en ligne, ainsi que d'autres publications ou dans une collection spéciale de la bibliothèque Imagine Canada – John Hodgson <www.nonprofitscan.ca>.

Le Centre de développement des connaissances fait partie d'Imagine Canada, un organisme national qui intervient en faveur des organismes de bienfaisance, des organismes sans but lucratif et des entreprises dotées d'une conscience sociale du Canada et assure la promotion de leur œuvre au sein de nos collectivités.