

GUIDE PRATIQUE DE GESTION À L'INTENTION DES GROUPES ENVIRONNEMENTAUX :  
L'IMPORTANCE DES OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

Par  
Valérie René

Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement et développement  
durable en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)

Sous la direction de Monsieur Réjean de Ladurantaye

Maîtrise en environnement  
Université de Sherbrooke

Juillet 2016

## **SOMMAIRE**

Mots-clés : gestion organisationnelle, gouvernance, groupes environnementaux, indicateurs de performance, modèle logique, organismes à but non lucratif.

L'objectif de cet essai est d'outiller les organismes environnementaux à but non lucratif afin qu'ils puissent mettre en place une gestion efficace de leur organisation et de leurs projets. Les groupes environnementaux ont un rôle important à jouer dans la société moderne en mettant de l'avant les grands et les petits enjeux écologiques. Ils affrontent par contre de nombreux défis en raison de leur nature communautaire. La recherche de ressources, autant financières et matérielles qu'humaines, occupe une grande part de leurs activités quotidiennes alors que ce temps pourrait être investi dans la réalisation de projets. Un manque en compétences liées à la gestion administrative contribue de plus à leur alourdir la tâche. Cet essai vise donc à répondre à cette problématique, dans l'optique de faciliter les processus de gestion afin que les groupes environnementaux puissent accomplir leur mission malgré les obstacles rencontrés.

La documentation traitant de la performance des organismes du secteur communautaire met en évidence qu'il n'en existe pas de définition commune en raison de la nature des missions des organismes et de leur diversité. L'efficacité ne peut donc être évaluée que pour chaque groupe environnemental, sans chercher à les comparer entre eux. La stratégie d'optimisation de la performance permettant le mieux de prendre en compte cette réalité est basée sur les principes du modèle logique, où une distinction nette est faite entre les résultats et les extrants. Les premiers sont la conséquence indirecte des actions réalisées alors que les seconds en sont le produit concret. Parce qu'ils sont indirects, les résultats dépendent de facteurs externes, les excluant d'une évaluation de la performance réelle. Les extrants, dépendant directement des actions de l'organisme, sont plutôt à privilégier.

Dans ce guide, des résultats liés à une gestion organisationnelle efficace sont répertoriés, et ce, pour les domaines de la gestion sociale interne et externe, la gestion économique ainsi que la gestion de projets. Pour chacun des dix-huit résultats souhaitables présentés, des objectifs sont fixés. À ces objectifs sont associés des actions permettant la production de produits concrets. L'évaluation de la performance se fait à ce niveau du modèle logique, par l'utilisation d'indicateurs relatifs à ces extrants.

L'instauration de cette stratégie d'évaluation demande un processus d'implantation progressif et inclusif des administrateurs et des employés. Cela s'inscrit dans une philosophie d'amélioration continue, qui doit par ailleurs être continuée en poursuivant la recherche des meilleures pratiques de gestion adaptées au groupe environnemental.

## **REMERCIEMENTS**

J'aimerais adresser quelques remerciements aux personnes qui ont contribué à la réussite de cet essai :

Merci d'abord à mon directeur, Monsieur De Ladurantaye, pour ses réflexions, son soutien ainsi que ses encouragements tout au long de la rédaction.

Merci également à l'entreprise d'insertion sociale Formétal d'avoir reconnu l'importance du thème que j'ai choisi d'aborder en m'offrant une bourse, me permettant de concentrer toutes mes énergies sur la rédaction. J'espère que le résultat est à la hauteur de vos attentes.

J'aimerais remercier aussi messieurs Alex Craft, Bruno Massé, Michel Séguin, Philippe Bourque, Stéphane Tanguay, et Yves Fréchette d'avoir accepté de répondre à mes questionnements alors que j'étais au tout début de ma démarche.

Finalement, merci à mes collègues et amies Alexandra Veilleux et Marie-Ève Lavoie d'avoir accepté de prendre de temps de lire et critiquer mon texte, contribuant à en améliorer la qualité.

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	1
1. PORTRAIT DES GROUPES ENVIRONNEMENTAUX QUÉBÉCOIS .....	3
1.1. La structure juridique .....	3
1.2. La structure organisationnelle .....	4
1.3. Les catégories de mandats .....	4
1.3.1. Mandat gouvernemental .....	5
1.3.2. Mandat professionnel .....	6
1.3.3. Mandat communautaire .....	6
1.4. Les caractéristiques et enjeux .....	6
1.4.1. Les forces .....	7
1.4.2. Les défis .....	7
2. MÉTHODOLOGIE .....	9
3. ÉLÉMENTS D'UNE GESTION PERFORMANTE .....	13
3.1. G - Activités liées à la gestion .....	13
3.1.1. Domaine social interne .....	14
3.1.2. Domaine social externe .....	18
3.1.3. Domaine économique .....	23
3.2. P - Les activités liées aux projets .....	25
3.2.1. Domaine de l'éducation et de la sensibilisation .....	25
3.2.2. Domaine des interventions techniques .....	27
3.2.3. Domaine du soutien et de la consultation .....	29
3.2.4. Domaine de l'action politique .....	30
4. ACTIONS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE .....	32
4.1. Domaine social interne .....	33
4.1.1. Définir les missions, la vision et les valeurs de l'organisme (G.1.1) .....	33
4.1.2. Définir les principaux projets en lien avec la mission et planifier stratégiquement (G.1.2) .....	34
4.1.3. Définir des règlements généraux (G.1.3) .....	34
4.1.4. Comparer les compétences requises et réelles des membres et combler les besoins (G.1.4) .....	34
4.1.5. Planifier une stratégie de gestion des risques (G.1.5) .....	35
4.1.6. Établir des procédures et en informer les parties concernées (G.1.6) .....	35

4.2	Domaine social externe.....	36
4.2.1.	Établir un portrait socio-économique du ou des publics cibles (G.2.1).....	36
4.2.2.	Déterminer le niveau de sensibilisation et de connaissance actuel du public cible en lien avec l'enjeu environnemental (G.2.2).....	36
4.2.3.	Établir une liste à jour des organisations œuvrant dans le même domaine, de leurs caractéristiques et de leurs projets (G.2.3).....	37
4.2.4.	Établir une liste à jour des donateurs potentiels et de leurs intérêts (G.2.4).....	37
4.2.5.	Établir une liste à jour des donateurs et de leurs attentes (G.2.5).....	37
4.2.6.	Établir une liste à jour des lois et règlements à respecter par l'organisation (G.2.6).....	37
4.2.7.	Établir une liste à jour des lois et règlements concernant le champ d'intervention de l'organisme (G.2.7).....	38
4.2.8.	Établir un plan de communication (G.2.8).....	38
4.2.9.	Établir une politique de gestion des bénévoles (G.2.9).....	39
4.3	Domaine économique.....	39
4.3.1.	Planifier le budget et le tenir à jour (G.3.1).....	39
4.3.2.	Tenir une assemblée générale annuelle (G.3.2).....	40
4.3.3.	Réaliser annuellement un rapport d'activité (G.3.3).....	41
4.3.4.	Faire rapport aux autorités fiscales (G.3.4).....	41
4.4	Domaine de l'éducation et de la sensibilisation.....	41
4.4.1.	Réaliser une conférence, une sortie éducative, un kiosque ou un événement de sensibilisation (P.1.1).....	41
4.4.2.	Diffusion d'information d'éducation et de sensibilisation dans divers médias (médias sociaux, écrits, télévisés, site internet) (P.1.2).....	42
4.4.3.	Sensibiliser/informer des citoyens par porte-à-porte (P.1.3).....	42
4.5	Domaine des interventions techniques.....	42
4.5.1.	Inventorier un milieu (P.2.1).....	42
4.5.2.	Restaurer un milieu (P.2.2).....	43
4.5.3.	Réaliser des aménagements fauniques (P.2.3).....	44
4.5.4.	Nettoyer un milieu (P.2.4).....	44
4.6	Domaine du soutien et de la consultation.....	45
4.6.1.	Offrir un service de consultant (P.3.1).....	45
4.7	Domaine de l'action politique.....	46
4.7.1.	Participer aux consultations publiques (P.4.1).....	46
4.7.2.	Surveiller les projets sur le territoire du groupe environnemental (P.4.2).....	46

5. RECOMMANDATIONS .....	47
5.1 La stratégie d'implantation .....	47
5.2 Le choix des indicateurs .....	48
5.3 L'amélioration continue .....	48
CONCLUSION.....	49
RÉFÉRENCES .....	50
BIBLIOGRAPHIE .....	52
ANNEXE 1 — ANALYSE SOMMAIRE DE QUELQUES GROUPES ENVIRONNEMENTAUX QUÉBÉCOIS .....	53
ANNEXE 2 — SYNTHÈSE DES RÉSULTATS, OBJECTIFS ET INDICATEURS LIÉS AUX ÉLÉMENTS DE GESTION ET AUX PROJETS DES GROUPES ENVIRONNEMENTAUX.....	59

## LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 2.1 : Étapes du modèle logique .....	10
Tableau 1.1 : Catégories de groupes environnementaux au Québec .....	5
Tableau 2.1 : Modèle logique de la mise en situation fictive .....	11
Tableau 3.1 : Résultats et objectifs pour la gestion sociale interne d'un groupe environnemental.....	14
Tableau 3.2 : Résultats et objectifs pour la gestion sociale externe d'un groupe environnemental.....	18
Tableau 3.3 : Résultats et objectifs pour la gestion économique d'un groupe environnemental .....	23
Tableau 3.4 : Résultats et objectifs pour les projets d'éducation et de sensibilisation d'un groupe environnemental .....	25
Tableau 3.5 : Résultats et objectifs pour les projets d'intervention technique d'un groupe environnemental .....	28
Tableau 3.6 : Résultats et objectifs pour les projets de soutien et de consultation d'un groupe environnemental .....	29
Tableau 3.7 : Résultats et objectifs pour les projets d'action politique d'un groupe environnemental ....	30

## **LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES**

ANQ	Assemblée nationale du Québec
ARC	Agence du revenu du Canada
BAPE	Bureau d'audiences publiques sur l'environnement
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
C.A.	Conseil d'administration
CQDE	Centre québécois du droit de l'environnement
CRE	Conseil régional de l'environnement
CSMO-ÉSAC	Comité sectoriel de main-d'œuvre économie sociale et action communautaire
EVEE	Espèce végétale exotique envahissante
ISBC	Initiative sur le secteur bénévole et communautaire
MQQ	Mouvement québécois de la qualité
NAQ	Nature Action Québec
OBNL	Organisme à but non lucratif
OBV	Organisme de bassin versant
OCPM	Office de la consultation publique de Montréal
REQ	Registraire des entreprises du Québec
RNCREQ	Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec
ROBVQ	Regroupement des organismes de bassin versant du Québec
RQGE	Réseau québécois des groupes écologistes



## INTRODUCTION

Depuis les années 70, le Québec a vu la formation de nombreux groupes environnementaux. Leur mission commune peut être résumée ainsi : assurer un plus grand respect de l'environnement. De plus en plus, l'écologie est au cœur des préoccupations et ces groupes jouent un rôle important dans la sensibilisation et l'éducation, en plus de réaliser des actions ayant un impact positif sur le milieu. Ces organisations, majoritairement menées par des bénévoles, apparaissent régulièrement dans les médias, soulevant des questionnements sur différents projets ou sur certaines habitudes de vie. D'ailleurs, l'importance du secteur communautaire a été reconnue par le gouvernement canadien lors de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC, 2015). Ce milieu contribue notamment à identifier les enjeux de la société ainsi qu'à y apporter des solutions et cela tant dans les domaines social et culturel que dans le domaine environnemental (ISBC, 2003).

Malgré cette reconnaissance, le milieu communautaire passe souvent au second plan et les organismes œuvrant en environnement n'y échappent pas. Les difficultés à obtenir du financement et les salaires non concurrentiels rendent le secteur peu attirant et limitent les ressources humaines disponibles, sans parler des ressources matérielles. Les groupes environnementaux doivent donc mettre en place des stratégies de gestion efficaces afin d'optimiser leur temps et leur argent, tout en répondant aux enjeux écologiques dont l'importance et la complexité prennent de l'ampleur au fur et à mesure qu'ils sont étudiés.

L'objectif principal de cet essai est d'outiller les groupes environnementaux avec des méthodes de gestion simples, mais efficaces. Divers sous-objectifs sont requis pour arriver à cette fin. Il s'agit d'abord d'identifier les éléments contribuant à la performance organisationnelle. Ensuite, la manière de les intégrer doit être comprise et, enfin, une méthodologie d'évaluation de ces mêmes éléments doit être élaborée.

À la connaissance de l'auteure, aucun document ne traite spécifiquement de la gestion des organismes environnementaux. Il existe néanmoins un certain répertoire portant sur la gouvernance des organisations communautaires et à but non lucratif. Bien que celui-ci soit principalement adressé à des groupes offrant des services sociaux, plusieurs points communs existent avec la réalité des groupes environnementaux. En effet, ils ont tous deux recours à des ressources humaines bénévoles, avec notamment une structure organisationnelle similaire. Également, les modes de financement sont les mêmes ainsi que les enjeux liés à la performance. Parmi les documents ayant servi à la rédaction de cet essai figurent celui du réseau de cabinets-conseils Deloitte (2013) et celui des mesdames Turbide et Zúñiga-Salas (2014) du HEC Montréal, qui s'adressent spécifiquement aux organismes à but non lucratif (OBNL). Il existe également une norme canadienne du Bureau de normalisation du Québec (BNQ, 2012), intitulée *Organismes de bienfaisance : Gouvernance et bonnes pratiques de gestion*. Bien que, comme son nom l'indique, elle s'adresse aux organismes de bienfaisance, plusieurs des pratiques présentées peuvent être transposées.

De plus, l'auteure de cet essai est impliquée dans deux groupes environnementaux et possède donc sa propre expérience quant à la gestion d'OBNL, étant administratrice de l'Association pour la protection du

Parc de la Cité depuis novembre 2014 et, depuis mai 2016, d'Action Re-buts. Également, par le réseau de contacts lié à ces activités, ses observations ont pu être validées par rapport à l'expérience d'autres organismes et administrateurs.

Le premier chapitre constitue une analyse contextuelle permettant de définir précisément la notion de groupe environnemental. Ce faisant, les caractéristiques qui leur sont propres, notamment leurs forces et leurs défis, sont expliquées. Une fois ces bases établies, le second chapitre détaille la méthodologie utilisée afin de parvenir à élaborer un guide complet et pratique. Le troisième et le quatrième chapitre constituent le guide à proprement parler. Dans un premier temps, les éléments de gestion propres aux groupes environnementaux qui contribuent à sa performance sont présentés et détaillés. Ils sont énoncés sous forme de résultats d'objectifs à atteindre. Dans un deuxième et dernier temps, des indicateurs permettant d'évaluer ces éléments de gestion sont proposés. Finalement, le cinquième chapitre présente des recommandations sur l'usage de ce guide.

## 1. PORTRAIT DES GROUPES ENVIRONNEMENTAUX QUÉBÉCOIS

Les groupes environnementaux peuvent prendre plusieurs formes qui ont chacune des caractéristiques, des opportunités et des difficultés qui leur sont propres. Afin de bien saisir à quel type d'organisme est destiné le présent outil et pourquoi celui-ci est justifié, il est pertinent d'abord d'en dresser un portrait.

Il s'agit d'associations dont la mission principale vise la préservation de l'environnement. Plus précisément, celle-ci comprend l'un ou plusieurs des objectifs suivants : maintenir ou améliorer la qualité de l'air, de l'eau, des sols, des habitats et protéger les espèces floristiques et fauniques s'y rattachant. Les missions de sensibilisation ou d'éducation relative à l'environnement en font également partie.

### .1. La structure juridique

Ces associations peuvent se présenter sous diverses formes juridiques. Elles peuvent être personnifiées ou non. Une organisation personnifiée existe en tant que personne morale, indépendamment des individus la composant. Cela permet la continuité de l'existence de l'organisme même si ses administrateurs sont renouvelés. C'est uniquement dans ce cas qu'il est question d'un OBNL, au sens de la *Loi sur les compagnies*. À l'opposé, une association non personnifiée est étroitement dépendante des membres qui la composent. Elle n'a pas valeur de personne morale. Il s'agit plutôt d'une forme contractuelle entre des individus qui sont alors personnellement responsables des aspects financiers de l'association. Les avantages du statut d'OBNL, par rapport à une entité non personnifiée, sont l'accès à des sources de financement plus diverses (subventions, cotisations, emprunts, campagne de financement, etc.) ainsi que certains avantages fiscaux. Également, les membres d'un OBNL ne sont pas personnellement responsables des engagements financiers de l'organisme, mais ils ont l'obligation de prendre des décisions avec diligence et dans l'intérêt de celui-ci. (Comité sectoriel de main-d'œuvre économie sociale et action communautaire [CSMO-ÉSAC], 2016)

Une autre forme juridique d'organisme communautaire existe, mais elle est rarement rencontrée dans le domaine de l'environnement. Il s'agit des organismes de bienfaisance, aussi appelés de charité. De façon très résumée, ce statut permet l'émission de reçu de don pour déduction d'impôts, mais restreint les activités politiques possibles (Agence du revenu du Canada [ARC], 2014).

La forme juridique la plus souvent utilisée est celle de l'OBNL. La suite de l'essai s'adressera donc aux organisations existant sous cette forme. Il est également possible d'obtenir un statut de société sans but lucratif au niveau du gouvernement fédéral, mais qu'il n'en sera pas question ici, bien que les éléments de gestion soient en plusieurs points similaires. (CSMO-ÉSAC, 2016)

## **.2. La structure organisationnelle**

La base de la gestion d'un groupe environnemental se situe au niveau de ses parties prenantes internes. Celles-ci sont organisées selon une structure organisationnelle similaire entre les organismes. Le détail de cette structure permettra par la suite de bien saisir de quelle partie il est question pour chacune des bonnes pratiques de gestion.

D'abord, un OBNL est composé de membres. Ce sont des adhérents de l'organisme, qui soutiennent sa mission. Il peut s'agir de particuliers, mais également d'autres organisations. Ils paient généralement une cotisation, mais cela n'est pas obligatoire. Le statut de membre est renouvelable selon les modalités et les échéances prévues dans les règlements généraux de l'OBNL. Ils ont le pouvoir d'élire le conseil d'administration (C.A.) ainsi que d'approuver les règlements généraux.

Ensuite, le C.A. est responsable des décisions stratégiques de l'organisme. Ce sont les administrateurs qui déterminent les budgets ainsi que les projets à réaliser. De plus, quatre postes d'officiers doivent être attribués parmi les membres du C.A., soit la présidence et la vice-présidence accompagnées d'un secrétaire et d'un trésorier. Leurs tâches précises ainsi que la durée des mandats sont déterminées dans les règlements généraux de l'organisme. Le C.A. peut également créer un comité exécutif ou des comités de travail parmi ses administrateurs, mais cela n'est pas obligatoire.

Finalement, le C.A. d'un OBNL peut embaucher des employés, notamment un directeur général ainsi que des stagiaires ou des chargés de projet. Le directeur général, engagé de façon contractuelle, est responsable des affaires courantes de l'organisme. Ses pouvoirs et responsabilités sont édictés par le C.A. et il doit s'y soumettre. (CSMO-ÉSAC, 2001; Éducaloi, 2016a)

## **.3. Les catégories de mandats**

Une fois ces points communs établis, les organismes ainsi identifiés peuvent être catégorisés. Le tableau 1.1 résume les catégories présentées selon une classification relative à leur mandat et à leur envergure et présente quelques exemples. Une description plus complète se trouve à la suite du tableau. Cette classification est proposée à la suite de la lecture de l'histoire du mouvement écologiste réalisé par Philippe Saint-Hilaire-Gravel, affilié au Réseau québécois des groupes écologistes (RQGE; 2012). Ce texte présente les différentes orientations qu'ont prises les groupes écologistes au cours de l'évolution du mouvement environnemental. Une classification y figure également, mais celle-ci s'oriente selon les domaines d'intervention des différents groupes. Comme l'outil proposé dans cet essai s'adresse à un type d'organisation plutôt qu'à une mission spécifique, cette classification devenait moins pertinente. L'origine du mandat et l'envergure ont plutôt été choisies comme catégories pour leur capacité à différencier les contextes et les capacités des organismes.

**Tableau 1.1 : Catégories de groupes environnementaux au Québec**

<b>Mandat</b>	<b>Envergure</b>	<b>Exemples</b> Les organismes ont été repérés dans le Répertoire des organismes environnementaux du Québec du RQGE (2016)
Gouvernemental	Provinciale	Regroupement des organismes de bassin versant du Québec (ROBVQ), Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec (RNCREQ)
	Régionale	Organisme de bassin versant (OBV), Conseil régional de l'environnement (CRE)
Professionnel	Nationale ou régionale	Centre québécois du droit de l'environnement (CQDE), Nature-Action Québec (NAQ)
Communautaire	Internationale	<i>Greenpeace</i>
	Nationale	Canards illimités Canada, Conservation de la nature Canada
	Provinciale ou Nationale	Équiterre, Réseau québécois des groupes écologistes (RQGE), Coule pas chez nous, Nature Québec, etc.
	Local	Ciel et Terre, Action Saint-François, divers « Amis de » et « Association pour la protection de » associés à divers parcs et milieux naturels (lacs, tourbière, montagnes, etc.).

### **.3.1. Mandat gouvernemental**

Dans un premier temps, dans ce groupe, il est question principalement du Regroupement des organismes de bassin versant du Québec (ROBVQ) et du Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec (RNCREQ) et de leurs divisions. Ces groupes environnementaux, dont le principal mandat est issu du gouvernement, ont surtout comme vocation de permettre la concertation entre différentes parties prenantes sur des enjeux ayant une dimension environnementale. Par exemple, les organismes de bassin versant (OBV) doivent préparer et mettre en œuvre un Plan directeur de l'eau en prenant en compte toutes les parties en faisant usage (ROBVQ, 2016). La concertation est faite à l'échelle régionale avec, pour les deux exemples donnés, une entité provinciale qui permet leur coordination. Ces organismes possèdent un encadrement réglementé, comprenant une reddition de comptes stricte envers le gouvernement. Certains de ces organismes peuvent réaliser des mandats additionnels, puisque ce sont des OBNL reconnus plutôt que des organisations appartenant à l'état. Dans ces cas, des subventions supplémentaires peuvent être obtenues, en ajout à celles du gouvernement. (ROBVQ, 2016)

### **.3.2. Mandat professionnel**

Dans un deuxième temps, les groupes professionnels sont ceux offrant des services relatifs à l'environnement, en tant que consultants ou exécutants. Leur financement provient ainsi de leur clientèle. L'encadrement se fait surtout par un modèle d'affaires ainsi que par des gestionnaires d'entreprise. Ils bénéficient d'ailleurs d'un personnel qualifié non bénévole. Cela n'empêche tout de même pas qu'ils aient un statut d'OBNL. Un bon exemple de cette catégorie est Nature-Action Québec (NAQ). À l'origine, il s'agissait d'un groupe communautaire qui a ensuite développé une expertise en gestion de projets pour les milieux naturels et en éducation et sensibilisation (NAQ, s.d.). Un second exemple est celui du Centre québécois du droit de l'environnement (CQDE). D'abord formé par un groupe de juristes s'intéressant à l'environnement, il offre aujourd'hui des services d'accompagnement juridiques et de formation (CQDE, 2015a et 2015b). Il est par ailleurs possible pour un groupe environnemental dont le mandat est principalement communautaire d'avoir une division professionnelle.

### **.3.3. Mandat communautaire**

Dans un dernier temps, de nombreux groupes sont issus du milieu communautaire. Ceux-ci peuvent être distingués selon deux niveaux en fonction de l'échelle à laquelle ils travaillent, soit au niveau régional ou local. Les regroupements nationaux ou internationaux sont généralement plus structurés et possèdent un grand réseau de contacts, duquel ils tirent leur financement, par des partenariats, des dons ou des subventions. Ils ont une bonne visibilité et emploient des membres qualifiés qui contribuent au bon fonctionnement de l'organisme. Ce type d'organisme concerne des groupes comme Équiterre ou *Greenpeace*.

Les groupes communautaires locaux, quant à eux, sont souvent créés de manière spontanée, en réponse à une problématique touchant directement les citoyens. Ces groupes présentent une importance particulière pour la société puisque ce sont eux qui, grâce à leur petite taille, identifient des problématiques de nature plus locale. Par ailleurs, les organismes locaux sont généralement les précurseurs de groupes de plus grande envergure. Bien que cet objectif à long terme ne soit pas nécessaire ni même souhaitable pour tous, cela montre néanmoins le potentiel qu'ils représentent.

## **.4. Les caractéristiques et enjeux**

Parmi les trois types de mandats présentés, cet essai s'adresse aux groupes communautaires de petite envergure. Ce choix est justifié par le peu de ressources dont ceux-ci bénéficient. Ils sont probablement ceux auxquels un guide pratique peut le plus profiter. En effet, les groupes répondant à un mandat gouvernemental ont accès à plus d'outils en se référant à leur mandataire. Pour leur part, les groupes professionnels possèdent généralement déjà une structure leur ayant permis d'atteindre ce statut. D'autre part, la petite taille des groupes environnementaux locaux simplifie en quelque sorte leur gestion. Cela permet de présenter les principes de gestion essentiels qui peuvent être repris et ajustés par la suite par

les organismes de plus grande envergure ou qui ont un mandat plus complexe. Les sections suivantes apportent des précisions sur le contexte dans lequel évoluent les groupes environnementaux ciblés.

#### **.4.1. Les forces**

Les débuts d'un groupe environnemental local sont souvent très forts, puisqu'ils profitent d'abord d'une grande visibilité grâce au caractère actuel de la problématique qu'ils abordent et du fait que celle-ci touche les membres de près. Une grande mobilisation est alors constatée, que ce soit par l'organisation de manifestations, par des apparitions dans les médias, une présence dans les conseils municipaux ou encore par de nombreux messages adressés aux élus.

Cette phase de la vie d'un groupe environnemental se déroule généralement bien. Malgré quelques défis au niveau de l'organisation et de la mobilisation, les facteurs principaux d'échec ou de succès sont majoritairement externes à l'organisation elle-même. En effet, cela dépend souvent des forces politiques et financières en jeu. Néanmoins, un atout de ce type d'organisation est d'être très près du milieu et des gens. Ils sont à même d'obtenir des détails sur la situation locale, permettant de faire de la sensibilisation et d'y jouer un rôle significatif et direct.

#### **.4.2. Les défis**

Après un départ tout en force, une organisation qui choisit de poursuivre ses activités rencontrera d'autres types de difficultés. Le maintien à long terme demande un type de gestion différent de celui des premiers jours.

D'une part, une difficulté existe dans le maintien de la mobilisation pour l'enjeu ciblé par le groupe. En effet, les sujets d'actualités changent rapidement, tout comme les intérêts de la population. Cela a comme conséquence l'essoufflement du mouvement, simplement parce qu'il n'est plus nouveau, ou que la « menace » ayant donné lieu à la création de l'organisme n'est plus aussi présente.

D'autre part, ces groupes ont souvent des ressources financières limitées. Le financement est constitué généralement des cotisations des membres, de dons et de subventions. Les groupes environnementaux présentent une difficulté supplémentaire pour la recherche de financement par rapport aux associations de bienfaisance puisque, contrairement à ces dernières, ils ne fournissent pas de service direct à la population. Il devient alors plus difficile de chiffrer les résultats, surtout en ce qui concerne le nombre de bénéficiaires, puisque les services rendus à la population sont indirects. En effet, l'amélioration de la qualité de l'eau, de l'air, du sol ou de la biodiversité apporte de multiples bénéfices, notamment par les services écologiques. Il est par contre bien difficile de quantifier le nombre de personnes qui en bénéficieront et de mesurer l'impact direct sur leur vie. La plupart du temps, le financement est accordé à des projets concrets réalisés directement dans le milieu, mais peu de fonds sont alloués à l'administration et au fonctionnement quotidien, alors que ceux-ci forment la base de la gestion de l'organisme.

De plus, les budgets restreints ne permettent pas l'ajout de professionnels à l'équipe. Ceux-ci, d'abord bénévoles précieux dans l'équipe, quittent vers d'autres défis à la suite d'un séjour dans une petite organisation. L'expertise de la gestion doit donc être développée par les membres bénévoles porteurs de la cause, qui ont à cœur l'environnement, mais qui n'ont souvent pas la formation requise pour administrer toutes les facettes d'un OBNL. De plus, en tant que bénévoles, ils ont souvent des obligations externes à l'organisme, limitant le temps disponible pour le groupe. L'accès à un bon réseau de contacts devient alors un atout puisque les groupes peuvent se soutenir entre eux et partager leurs expériences, leurs ressources et leur expertise. C'est d'ailleurs dans cette optique qu'a été créé le RQGE (Saint-Hilaire-Gravel, 2012).

Les contraintes et difficultés identifiées pour les groupes environnementaux communautaires locaux, ainsi que l'importance du rôle qu'ils ont à jouer au niveau de la qualité de l'environnement, justifient la nécessité de leur procurer des outils de gestion adéquats et facilitateurs. Devant les défis mentionnés au paragraphe précédent, il peut être difficile de savoir comment rectifier le tir et à quel niveau intervenir afin d'améliorer ou de maintenir les activités d'un groupe environnemental. La gestion de l'organisme et de ses activités constitue un point clé, puisque cela permet de mener à bien des projets tout en s'assurant d'une conformité et d'un professionnalisme.



## 2. MÉTHODOLOGIE

Afin de parvenir au présent guide pratique, plusieurs étapes ont été franchies. Celles-ci ont permis d'en assurer la rigueur et la validité. Dans un premier temps, de nombreuses informations ont été recueillies. Afin de bien situer les enjeux et de vérifier les observations personnelles quant à la situation des groupes environnementaux au Québec, quelques intervenants du milieu ont été contactés, notamment au sein du RQGE et du RNCREQ. Également, pour arriver à bien cerner le public auquel s'adresse ce guide, les sites internet d'une quinzaine de groupes environnementaux ont été consultés. Une diversité a été recherchée dans leur envergure, dans les enjeux environnementaux qu'ils ciblent et dans leur mission, de manière à percevoir la réalité d'une gamme variée d'organismes. Sur leurs sites internet, des informations quant à leur historique, à la structure de leur C.A., à l'énoncé de leur mission ainsi que leurs rapports d'activités ont été trouvées. Un résumé des informations collectées est disponible à l'annexe 1. Ces données ont permis notamment de répertorier les projets réalisés par ces organismes. Une analyse de ceux-ci a permis de constater l'existence de quatre types de projets, regroupés selon leur objectif général, soit l'éducation et la sensibilisation, les interventions techniques, le soutien et consultation et les activités politiques.

Dans un deuxième temps, une recherche littéraire a été effectuée. Celle-ci avait pour but de répertorier les bonnes pratiques de gestion permettant à un OBNL d'être efficace. Aucun des documents trouvés ne traitait spécifiquement des groupes environnementaux. Les informations récoltées ont donc dû être adaptées à leur réalité. Afin de s'assurer de disposer de sources fiables et de données valables, celles-ci ont été évaluées sur plusieurs critères. D'abord, les sources récentes ont été privilégiées puisque les connaissances évoluent constamment. Le ou les auteurs de ces ressources devaient être clairement identifiés, ainsi que leurs compétences et leur affiliation. Cela garantit une certaine expertise ainsi qu'une transparence au niveau des données fournies. La qualité des informations a été critiquée en fonction de la clarté des explications ainsi que des références présentes dans le texte. Un regard a été porté sur la qualité de la présentation puisqu'un manque de soin est signe d'une source douteuse. Finalement, afin de réellement assurer une fiabilité des données, celles-ci devaient être validées par plusieurs sources distinctes. (Université de Montréal, 2015)

De cette recherche, un constat important a été fait pour la suite de l'essai. Mis en évidence par Herman et Renz (2008), plusieurs des textes consultés s'accordent sur le fait que la notion de performance est un véritable enjeu pour les OBNL. Alors qu'il leur est demandé de faire preuve d'efficacité, la définition de la performance pour ce type d'organisme est fluctuante et souvent subjective. En effet, l'efficacité d'un OBNL peut difficilement être évaluée en fonction des profits générés, comme c'est le cas pour les entreprises traditionnelles. Les auteurs se questionnent donc à savoir ce qui permet de distinguer un organisme performant. D'une part, Herman et Renz ont constaté que de bonnes pratiques de gestion permettent généralement de créer chez l'observateur une perception de performance. D'autre part, un consensus existe autour du constat qu'il n'existe pas de bonnes pratiques universelles de gestion qui

conviennent à tous les organismes. Dans cette optique, il était difficile de développer un outil universel d'évaluation de la performance des groupes environnementaux. Par conséquent, il a été décidé qu'il est plus optimal de fournir un outil adaptable à chacun, par lequel ils peuvent se fixer des objectifs qui leur sont propres et évaluer leur performance en fonction de ceux-ci.

Dans un troisième et dernier temps, afin de faire de ce guide un élément véritablement pratique, il fallait qu'il contienne la manière d'atteindre les objectifs ainsi que de les mesurer. La méthode d'évaluation présentée dans ce guide reprend les principes utilisés par le gouvernement canadien pour évaluer ses programmes (Centre d'excellence en évaluation, 2010). La stratégie est basée sur le principe du modèle logique.

Le modèle logique en lui-même est un schéma du processus menant des ressources, les intrants, à un changement perceptible, le résultat ultime. La figure 2.1 présentée ci-dessous montre toutes les étapes du processus.



**Figure 2.1 : Étapes du modèle logique** (tiré de Centre d'excellence en évaluation, 2010)

Le meilleur moyen d'assurer une compréhension adéquate de ces termes reste d'examiner un exemple détaillé. Voici la situation fictive qui servira à l'explication :

Un groupe environnemental s'est donné comme mission de réduire la quantité de matière enfouie au dépotoir. L'une des avenues qu'elle souhaite explorer est de détourner certaines matières des sites d'enfouissement en éduquant les particuliers sur les matières qui peuvent être amenées dans les écocentres plutôt que mises à la poubelle. Le groupe décide de préparer un kiosque de sensibilisation dans un événement organisé par la ville pour la journée de l'environnement. À ce kiosque, des bénévoles informeront les passants sur la problématique et ses solutions. Ils leur remettront également un aide-mémoire à conserver à la maison.

Il est maintenant possible de retracer le modèle logique de cette situation, présenté dans le tableau 2.1 ci-dessous.

**Tableau 2.1 : Modèle logique de la mise en situation fictive**

<b>Intrants</b>	<b>Activité → (ou action)</b>	<b>Extrants →</b>	<b>Résultats → immédiats (ou objectif)</b>	<b>Résultats → intermédiaires</b>	<b>Résultats ultimes</b>
Ressources humaines, ressources financières pour l'achat de matériel pour le kiosque.	Planification du kiosque (matériel, bénévoles, logistique), production du matériel informatif.	Tenue d'un kiosque d'information sur les matières acceptées à l'écocentre; Aide-mémoire.	Les particuliers sont informés des matières devant être apportées à l'écocentre.	Les particuliers amènent les matières à l'écocentre.	La quantité de matière envoyée au site d'enfouissement est réduite.

Les intrants sont les ressources utilisées pour réaliser le projet. Pour cette situation, il s'agit des ressources humaines qui réalisent les tâches de préparation et d'élaboration du matériel ainsi que les ressources financières nécessaires pour le matériel en lui-même.

Ensuite, il est question d'activités. Ce sont les actions concrètes que doit réaliser le groupe environnemental pour parvenir à agir. Cela comprend les étapes d'identification des informations à diffuser, de planification de la logistique du kiosque, d'élaboration d'un budget, de formation des bénévoles ainsi que les actions relatives à l'évaluation des besoins d'information et de l'appréciation du kiosque. Dans ce guide, le terme « action » sera privilégié, le terme « activité » ayant une portée plus large.

Les extrants sont également très concrets. Il s'agit des événements (kiosque, formation, conférence, etc.) et des objets (affiche, dépliant, etc.) résultant des actions. Pour la présente mise en situation, le kiosque de sensibilisation ainsi que l'aide-mémoire sont les extrants. Pour des interventions environnementales d'ordre technique, les extrants sont l'impact direct sur le milieu, soit, par exemple, un aménagement faunique ou une plantation de végétaux. Ces éléments sont concrets, facilement mesurables et dépendent directement de l'action du groupe environnemental. Bien que des imprévus puissent survenir (perte de financement, maladie, etc.), les principaux facteurs de réussite se situent au niveau interne plutôt qu'externe.

Viennent ensuite les trois types de résultats : immédiat, intermédiaire et ultime. Les résultats immédiats sont la conséquence directe des extrants. Dans l'exemple, il s'agit de l'éducation des personnes rencontrées au kiosque sur les matériaux allant à l'écocentre. À la suite de la tenue du kiosque, ils connaissent l'information requise pour agir et amener au résultat intermédiaire. Celui-ci est la suite logique du résultat immédiat. Normalement, en sachant quelles matières peuvent aller à l'écocentre, les citoyens devraient aller les y porter. Ce résultat a également comme caractéristique de survenir à plus long terme, puisque ce n'est pas immédiatement après avoir participé au kiosque que les gens agiront en ce sens. Finalement, une fois que les citoyens auront agi, le résultat ultime sera atteint puisque des

matières seront détournées du site d'enfouissement. C'est le but ultime justifiant la réalisation des actions. Une caractéristique particulière est attribuée aux résultats. Bien qu'influencés, ceux-ci ne sont pas sous le contrôle du groupe environnemental. En effet, entre l'information qui est communiquée au kiosque, ce que les particuliers en comprennent et en retiennent et le choix qu'ils feront de se rendre ou non à l'écocentre, de nombreux intermédiaires existent. Ce sont des facteurs externes au groupe environnemental et que celui-ci ne peut contrôler.

La distinction entre les extrants, dépendants de facteurs internes, et les résultats, influencés par des facteurs externes, est cruciale lorsqu'il est question de l'efficacité ou de la performance d'une organisation. Il n'est pas possible d'évaluer l'efficacité en fonction de paramètres que l'organisme ne contrôle pas. Les indicateurs de performance doivent donc être liés aux extrants. Les résultats sont toutefois mesurables. En effet, il est possible de mesurer le niveau d'information que possèdent les particuliers après la réalisation du kiosque ou encore de mesurer le pourcentage de matières recyclables envoyées à l'enfouissement. Ces mesures peuvent être utiles pour évaluer l'impact des actions posées. Par contre, comme ces résultats dépendent de facteurs externes, ils ne peuvent être utilisés pour évaluer la performance du groupe environnemental. (Centre d'excellence en évaluation, 2010)

Dans ce guide, l'exercice d'identification des éléments du modèle logique a été fait dans le sens inverse, c'est-à-dire des résultats ultimes vers les actions. Pour les activités de gestion, la documentation a d'abord permis d'identifier les résultats intermédiaires souhaités pour atteindre le résultat ultime d'une gestion efficace du groupe environnemental. Les résultats intermédiaires sont désignés sous le terme « résultat » au chapitre 3. Les résultats immédiats, également tirés de la littérature, ont ensuite été recensés. Ils sont traités en tant qu'« objectifs ». La dernière partie de l'exercice, présentée au chapitre 4, a consisté à déterminer les actions nécessaires pour atteindre l'objectif puis à identifier les extrants pouvant servir d'indicateurs.

Pour les projets, le résultat ultime visé correspond à la mission commune des groupes environnementaux, soit l'amélioration de la qualité de l'environnement. Les résultats intermédiaires et immédiats (résultats et objectifs) sont issus des projets répertoriés sur les sites web des groupes environnementaux.

### **3. ÉLÉMENTS D'UNE GESTION PERFORMANTE**

Les groupes environnementaux ont des liens très forts avec les trois principaux piliers du développement durable. Ils ont, par définition, des implications environnementales. Les projets qu'ils proposent visent des interactions saines et durables avec le milieu. Ce lien très fort avec l'environnement ne diminue pas pour autant l'importance des autres domaines. Les groupes environnementaux ont des liens avec l'économie non seulement parce que le financement fait partie de leur réalité, mais surtout parce qu'ils peuvent l'influencer par leurs projets et les questionnements qu'ils suscitent. L'aspect social est également d'importance puisque les activités s'inscrivent dans un milieu composé de multiples parties prenantes et cherchent à les influencer.

Ces trois piliers du développement durable se traduisent en deux types d'activités quotidiennes. L'aspect environnemental est relié aux différents projets issus de sa mission, alors que les aspects sociaux et économiques sont plutôt liés à sa gestion. Ces deux types se complètent par leurs fonctions différentes, les projets justifiant l'existence de l'organisme alors que les activités de gestion permettent son bon fonctionnement. Les bonnes pratiques de gestion s'appliquent à ces deux niveaux, et c'est en agissant sur l'un comme sur l'autre qu'il est possible d'améliorer l'efficacité d'un organisme.

#### **3.1. G - Activités liées à la gestion**

Les activités de gestion sont des outils essentiels pour permettre à l'organisme de planifier ses projets, d'en mesurer l'état d'avancement et de réajuster ses interventions au besoin. Elles lui assurent une structure et permettent de répondre aux exigences légales ou réglementaires des différentes autorités. C'est également par ces activités que sont contrôlées les finances.

Les activités de gestion peuvent être regroupées sous les domaines social interne, social externe et économique. Sous le thème social sont regroupés les éléments touchant aux interactions entre différentes entités, soit au niveau du groupe environnemental lui-même (interne) ou au niveau des relations avec les parties prenantes (externe). Le thème économique concerne plutôt les aspects liés à la gestion des ressources humaines et financières.

Les tableaux des prochaines sections de ce chapitre présentent des résultats et des objectifs. Dans le cas des activités de gestion, les résultats se définissent par l'énoncé d'une situation souhaitable qui permet à un groupe environnemental d'être efficace dans son fonctionnement. Pour les activités liées aux projets, les résultats correspondent plutôt à la mission que s'est donnée le groupe environnemental. Il en sera question dans la section 3.2. Pris tels quels, les résultats, qui sont en quelque sorte des objectifs généraux, ne définissent toutefois pas la manière de parvenir à la situation décrite. C'est pourquoi il est nécessaire de formuler des objectifs spécifiques, plus précis, qui constituent les moyens d'atteindre le résultat concerné.

### 3.1.1. Domaine social interne

Ce premier domaine, celui de la gestion au niveau social et interne, concerne directement le fonctionnement du conseil d'administration. Le principe fondamental est qu'une gouvernance planifiée et claire permet d'optimiser les ressources humaines, de remplir ses responsabilités et d'agir avec une vision commune de la mission de l'organisme.

Le tableau 3.1 présente, tout comme les suivants pour leur domaine respectif, les résultats souhaités concernant la gestion sociale interne d'un groupe environnemental. Pour chaque résultat, un ou plusieurs objectifs sont énoncés. À la suite du tableau, chaque objectif est repris avec une justification détaillée ainsi que des explications approfondissant le concept.

**Tableau 3.1 : Résultats et objectifs pour la gestion sociale interne d'un groupe environnemental**

Résultat	Objectif
Le champ d'intervention du groupe environnemental est clairement défini et connu.	G.1.1 Définir les missions, la vision et les valeurs de l'organisme.
	G.1.2 Définir les principaux projets liés à la mission et planifier stratégiquement.
Les pouvoirs, les rôles et les responsabilités de la direction et du conseil d'administration sont clairement définis et connus.	G.1.3 Définir des règlements généraux.
Les ressources humaines sont gérées efficacement.	G.1.4 Comparer les compétences requises et réelles des membres et combler les besoins.
Les risques sont gérés efficacement.	G.1.5 Planifier une stratégie de gestion des risques.
Des procédures claires sont définies et connues.	G.1.6 Établir des procédures et en informer les parties concernées.

#### **Objectif G.1.1 : Définir les missions, la vision et les valeurs de l'organisme**

La mission, la vision et les valeurs sont la base qui définit l'organisme. En les définissant clairement, le groupe environnemental s'assure d'une compréhension commune de son rôle de la part de toutes les parties. Plus précisément, l'énoncé de la mission définit ce qu'il fait concrètement. Afin de fournir des balises adéquates pour les projets de l'organisme, elle doit inclure des précisions sur le public cible ou l'enjeu environnemental cible, le but du groupe environnemental et les restrictions géographiques de son champ d'action (Liket et Maas, 2015). La vision consiste en une projection dans un avenir pas trop lointain (quelques années) de l'idéal souhaité. Finalement, les valeurs définies servent à rassembler les membres sous certains principes qui devront être mis en pratique par tous.

L'exercice de préciser ces éléments est une occasion intéressante de discuter et de faire ressortir les idées de chacun. En impliquant les membres de l'interne et quelques parties prenantes externes, le processus stimule la créativité et contribue également à créer un sentiment d'appartenance à l'organisme.

Même une mission bien définie et réfléchie peut être appelée à changer au cours de la vie du groupe environnemental. Que ce soit en raison de nouveaux champs d'intérêts, de nouveaux membres ou d'un changement dans les connaissances ou la situation externe, bien des éléments peuvent justifier de réviser la mission de l'organisme. Il est même sage de prévoir périodiquement sa révision. (Mouvement québécois de la qualité [MQQ], 2016)

### **Objectif G.1.2 : Définir les principaux projets liés à la mission et planifier stratégiquement**

Les membres du groupe environnemental peuvent avoir différents projets qui leur tiennent à cœur et voudraient voir réaliser. Afin de conserver leur mobilisation, il est important de prendre en considération ces projets et, si possible, de les réaliser. Il ne faut pas toutefois se lancer dans chacune de ces idées aveuglément. Une réflexion doit être effectuée, notamment en les analysant en fonction de la mission préalablement définie. Chacun doit viser à répondre à au moins un élément de la mission, autrement les ressources consacrées à ce projet ne sont pas optimisées et l'organisme pourra difficilement justifier aux parties prenantes sa réalisation.

Le groupe environnemental peut avoir recours à l'élaboration d'un outil simple d'analyse qui fait la liste des critères essentiels des projets. Cette grille d'analyse peut inclure par exemple les divers éléments de la mission, mais également la faisabilité technique et financière. À partir de cette analyse, une liste de priorité parmi les projets proposés peut être réalisée. Une séquence ainsi qu'un délai de réalisation peuvent être intégrés à un plan stratégique. Dans celui-ci, une progression logique dans les projets est déterminée de manière à obtenir une vision à long terme de l'organisme.

### **Objectif G.1.3 : Définir des règlements généraux**

Les règlements généraux ont pour fonction de procurer un encadrement des activités du groupe environnemental et ils ont une valeur légale. Les pouvoirs, les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes internes y sont détaillés. Une définition claire permet de s'assurer que les tâches obligatoires sont assignées à un individu ou un groupe. Cela permet également d'éviter les ambiguïtés et les conflits quant à savoir de qui relève le pouvoir décisionnel. Ainsi, dans les règlements généraux, outre la composition du conseil et de la direction, il y est présenté les responsabilités respectives. Les exigences relatives à la présence aux réunions, aux décisions nécessitant une approbation du conseil d'administration ou de la direction et à l'éthique à respecter sont des éléments à y inclure. (Deloitte, 2013; Liket et Maas, 2015)

#### **Objectif G.1.4 : Comparer les compétences requises et réelles des membres et combler les besoins**

Une gestion efficace des ressources humaines implique d'avoir et de mettre en valeur toutes les compétences requises. À cette fin, il convient de déterminer d'abord les compétences requises par le groupe environnemental. Généralement, indépendamment des projets, l'organisme devrait pouvoir retrouver parmi ses membres des compétences en gestion de projet, en communication, en finances, en ressources humaines ainsi que des aptitudes pour les questions légales.

Évidemment, comme les groupes environnementaux sont généralement composés de bénévoles, il peut être difficile de s'assurer de retrouver toutes ces compétences. Il est tout de même possible et souhaitable qu'un processus de recrutement soit mis en œuvre pour combler les compétences jugées nécessaires par le groupe. Il ne faut pas non plus négliger l'importance de la formation. En plus d'améliorer les compétences des membres déjà engagés qui peuvent de cette manière mieux contribuer à l'organisme, cela aide à les retenir au sein de l'organisme. En effet, les possibilités d'amélioration continue sont un élément contribuant à la motivation des employés (Murphy, 2016).

Le groupe environnemental pourrait souhaiter également conserver un répertoire des compétences de membres de son C.A. Cela permet non seulement d'assurer un suivi entre les compétences présentes et souhaitées, mais également de savoir à qui faire appel lorsqu'un besoin spécifique se présente.

#### **Objectif G.1.5 : Planifier une stratégie de gestion des risques**

Une gestion efficace des risques signifie qu'advenant une situation imprévue ou problématique, le groupe environnemental est capable d'y répondre rapidement et de manière à en minimiser l'impact. Qu'il s'agisse de la perte de financement, du départ d'un membre important de l'administration ou d'un scandale, certains risques peuvent être anticipés et, conséquemment, une stratégie pour y répondre peut et doit être préparée. (MQQ, 2016b)



### **Objectif G.1.6 : Établir des procédures et en informer les parties concernées**

Un organisme possédant des procédures claires pourra réaliser ses tâches avec plus de facilité et d'uniformité. Les procédures dont il est question sont celles qui reviennent régulièrement au cours de l'existence du groupe environnemental. La liste ci-dessous en présente quelques-unes.

- Préparation des ordres du jour;
- Réalisation des comptes rendus ou procès-verbaux de réunions;
- Communication et archivage des ordres du jour, comptes rendus, décisions, factures et autres;
- Planification du déroulement des réunions;
- Processus de recrutement de nouveaux membres ou de bénévoles;
- Processus de départ d'un membre du C.A. ou de la direction;
- Réalisation d'une demande de subvention;
- Etc.

La planification de ces procédures permet de faciliter le fonctionnement interne. C'est également un atout pour l'intégration de nouveaux membres au sein du conseil d'administration ou de la direction. Ceux-ci peuvent de cette manière se familiariser rapidement avec les façons de fonctionner et de participer pleinement aux activités.

Le présent guide ne présente pas de modèles pour ces procédures puisque, outre les exemples déjà disponibles en ligne, il n'existe pas de façon de faire qui convient à tous. Certaines techniques peuvent être préférées et le niveau de précision souhaité dépend des membres de l'administration. L'essentiel est d'avoir une méthodologie qui permet une uniformité et une rapidité d'exécution.

### 3.1.2. Domaine social externe

Le domaine social externe regroupe les activités de gestion relatives aux interactions avec les diverses parties prenantes. Celles-ci sont multiples et diffèrent dans le type d'interaction qu'elles ont avec l'organisme. Qu'il s'agisse d'un rapport d'autorité, de concurrence ou de bénéficiaire, il est important de les prendre toutes en compte. Le tableau 3.2 ci-dessous résume les résultats souhaités pour parvenir à une gestion efficace des parties prenantes. À la suite du tableau, chacun des objectifs est justifié et détaillé.

**Tableau 3.2 : Résultats et objectifs pour la gestion sociale externe d'un groupe environnemental**

Résultat	Objectif
Une connaissance pertinente et suffisante du public cible est acquise.	G.2.1 Établir un portrait socio-économique du ou des publics cibles
	G.2.2 Déterminer le niveau actuel de sensibilisation et de connaissance du public cible lié à l'enjeu environnemental.
Une connaissance de la concurrence est acquise.	G.2.3 Établir une liste à jour des organisations œuvrant dans le même domaine, de leurs caractéristiques et de leurs projets.
Une connaissance des donateurs potentiels ou réels et de leurs intérêts est acquise.	G.2.4 Établir une liste à jour des donateurs potentiels et de leurs intérêts.
	G.2.5 Établir une liste à jour des donateurs et de leurs attentes.
Une connaissance à jour de l'environnement légal est acquise et permet de s'assurer de la conformité légale de l'organisme.	G.2.6 Établir une liste à jour des lois et règlements à respecter par l'organisation.
	G.2.7 Établir une liste à jour des lois et règlements concernant le champ d'intervention de l'organisme.
Une communication efficace est établie avec toutes les parties prenantes.	G.2.8 Établir un plan de communication.
Le groupe environnemental bénéficie de l'aide de suffisamment de bénévoles compétents.	G.2.9 Établir une politique de gestion des bénévoles.

### **Objectif G.2.1 : Établir un portrait socio-économique du ou des publics cibles**

D'abord, une connaissance suffisante et pertinente de son ou ses publics cibles doit être acquise. Il s'agit de ceux auprès desquels l'organisme souhaite intervenir, tel que déterminé lors de l'objectif *G.1.1 : Définir les missions, la vision et les valeurs de l'organisme*. De la connaissance du public dépend en partie l'efficacité des projets. En effet, ses caractéristiques influencent la manière dont le groupe environnemental interagit avec lui, et ce, sur deux aspects. Le premier est celui des moyens. Selon l'âge du public cible, le milieu dans lequel il évolue ou son niveau de scolarité, certaines activités seront plus appropriées et un certain niveau de langage sera requis. Les médias par lesquels le rejoindre différeront également. Selon Dagenais (1998), connaître ses publics cibles passe par la réponse aux questions suivantes : « Qui sont-ils ? Que savent-ils ? Que pensent-ils et que font-ils ? »

### **Objectif G.2.2 : Déterminer le niveau actuel de sensibilisation et de connaissance du public cible lié à l'enjeu environnemental**

Le second aspect qui détermine les interactions avec le public est celui de l'information à communiquer. En fonction du niveau de sensibilisation ou d'éducation du public cible à l'enjeu environnemental traité par l'organisme, les projets mis en place viseront des résultats différents et n'auront pas le même contenu. Ainsi, il est important de déterminer le niveau de sensibilisation et d'éducation actuel du public cible lié à l'enjeu environnemental, soit de répondre aux questions « que savent-ils ? » et « que font-ils ? ». La réalisation de sondages, de questionnaires ou d'inventaires de la situation permet d'obtenir ces informations.

### **Objectif G.2.3 : Établir une liste à jour des organisations œuvrant dans le même domaine, de leurs caractéristiques et de leurs projets**

Outre le public auquel l'organisme s'adresse, ce dernier doit aussi connaître les autres organisations qui peuvent viser les mêmes parties prenantes. La question de la concurrence a été soulevée par Turbide et Zúñiga-Salas dans leur guide d'autodiagnostic pour les organismes culturels (2014). Elle est présentée selon deux angles, soit celui du financement et celui du produit. Comme les organismes culturels à but non lucratif, les groupes environnementaux sont principalement financés par des subventions et des dons. Ces sources étant relativement limitées, les organisations sont en compétition pour obtenir ces subventions. Il devient donc important de connaître les projets des autres, afin de s'en distinguer et de parvenir à obtenir les subventions.

Le second angle, celui du produit, se présente différemment. En effet, alors que dans le monde culturel les organisations travaillent à offrir un produit pour lequel la clientèle paiera, cette situation ne se présente que dans quelques cas du milieu environnemental. Si, par exemple, il est possible d'offrir à une clientèle un produit de formation en environnement, la situation n'est pas directement transférable à un projet plus

technique. Dans le cas des formations, il est important de vérifier qu'un autre organisme n'offre pas le même type de formation au même public cible puisqu'alors une concurrence directe se présentera et un effort supplémentaire de persuasion sera nécessaire. Pour les projets qui n'impliquent pas un service, la concurrence par le produit prend une autre forme. Lors de la planification d'une intervention technique (un aménagement faunique ou le nettoyage d'un milieu naturel, par exemple), l'examen des activités des autres organisations permet de vérifier que le travail ne sera pas réalisé en double. Également, les événements requérant des bénévoles ou simplement des participants peuvent être concurrencés par un événement sollicitant le même public cible, réduisant leur disponibilité.

Outre l'aspect compétitif, la connaissance de la concurrence amène également le point positif qu'il est possible d'identifier les organismes avec lesquels établir des collaborations. Les concurrents peuvent alors devenir des partenaires et les ressources ainsi mises en commun permettent de bonifier les projets. Le groupe environnemental peut également gagner à partager les expériences d'autres organisations ayant une mission semblable avec un public cible différent, comme c'est le cas pour les écoquartiers de Montréal. Ainsi, les multiples avantages à connaître la concurrence du secteur justifient donc d'établir une liste à jour des organisations œuvrant dans le même domaine, de leurs caractéristiques et de leurs projets.

Une stratégie supplémentaire suggérée par Murphy (2016) est de joindre une table ronde où les OBNL présentant une mission semblable se rejoignent quelques fois par année pour discuter de leurs difficultés et de leurs réussites quant à leurs pratiques. Si une telle table ronde n'existe pas dans la région du groupe environnemental, celui-ci peut toujours en être l'instigateur.

#### **Objectif G.2.4 : Établir une liste à jour des donateurs potentiels et de leurs intérêts**

Une partie prenante dont il n'a pas encore été question est celle des organismes subventionnaires ou des donateurs. Le groupe environnemental doit connaître ces entités ainsi que leurs intérêts puisque de celles-ci vient le financement nécessaire aux projets. En s'assurant de bien les comprendre, les projets peuvent être élaborés en tenant compte de ces intérêts et ils seront alors plus susceptibles de recevoir du financement. Il sera également possible de sélectionner les organisations auxquelles présenter les demandes de financement de manière à optimiser le temps qui y est consacré. Il sera, de cette façon, possible d'éviter d'investir des ressources pour une demande de subvention qui a très peu de chances d'être acceptée. L'objectif d'établir une liste à jour des donateurs potentiels et de leurs intérêts doit donc être inclus.

Une précaution doit être prise concernant les intérêts des donateurs. Ceux-ci n'étant pas systématiquement alignés avec ceux du groupe environnemental, il existe un risque que ce dernier dévie de sa mission première ou que les intérêts des donateurs ne soient pas optimaux pour la mission du groupe environnemental (Chelliah, Boersma et Klettner, 2016). Il revient dans ce cas aux administrateurs

de prendre conscience de l'enjeu, d'en discuter et de prendre une décision dans l'intérêt de l'organisme et de l'accomplissement de sa mission.

**Objectif G.2.5 : Établir une liste à jour des donateurs et de leurs attentes**

Il est nécessaire également de connaître les donateurs ayant offert du financement à l'organisme. Une information de première importance est de clarifier leurs attentes envers le groupe environnemental lorsqu'ils remettent un don. Cela est facile lorsqu'une demande de subvention est complétée puisqu'alors les objectifs du projet sont clairement établis. Par contre, pour un don obtenu à l'extérieur de ce cadre, il est préférable de clarifier avec le donateur la ou les raisons pour lesquelles il l'offre. Cela facilite la reddition de compte et fournit au groupe environnemental un outil pour solliciter de nouveaux dons, puisqu'il peut montrer que ceux-ci servent effectivement selon les attentes du donateur. Il est important toutefois que celles-ci soient adéquates, c'est-à-dire qu'ils se situent dans les capacités de réalisation par le groupe environnemental et ne dépendent pas de facteurs externes.

**Objectif G.2.6 : Établir une liste à jour des lois et règlements à respecter par l'organisation**

Les gouvernements, qu'ils soient régionaux ou locaux, sont également une partie prenante inévitable. Toute organisation doit se conformer aux lois et règlements qu'émettent les gouvernements fédéral, provincial ou municipal. Il est de la responsabilité du groupe environnemental de s'assurer de sa conformité. Afin d'y parvenir, la première étape est de connaître les conditions légales auxquelles est soumis l'organisme. Cela passe par un processus visant à répertorier les lois et règlements applicables en prenant soin d'en faire le suivi et la mise à jour régulièrement. De plus, il va de soi que le processus de suivi doit inclure une vérification des activités de l'organisme afin de s'assurer que celles-ci sont en conformité.

**Objectif G.2.7 : Établir une liste à jour des lois et règlements concernant le champ d'intervention de l'organisme**

Il est important de prendre en compte, outre la réglementation liée à la gestion de l'organisme, la conformité légale des projets à réaliser. En effet, les interventions techniques nécessitent généralement des autorisations et diverses conditions peuvent être applicables à la tenue d'événements et autres projets de l'organisme. Un contexte légal particulier peut également s'appliquer à certains enjeux environnementaux, comme c'est le cas lors du processus d'évaluation du Bureau d'audience publique en environnement (BAPE). Le Centre québécois du droit de l'environnement (CQDE) est une ressource inestimable pour connaître et comprendre les particularités légales des enjeux environnementaux (CQDE, 2015a).

Une part essentielle d'une bonne gestion des aspects légaux et réglementaires est que les intervenants de l'organisme concernés par les lois et règlements répertoriés soient informés des éléments les plus actuels à respecter. Cela vaut également pour l'objectif G.2.6.

### **Objectif G.2.8 : Établir un plan de communication**

Les dernières sections ont identifié les principales parties prenantes à prendre en compte par le groupe environnemental. Leur importance implique nécessairement une communication avec elles. Celle-ci est efficace lorsque la bonne information est fournie à la bonne partie prenante dans une échéance de temps adéquate. Le meilleur moyen d'y parvenir est par l'élaboration d'un plan de communication. Le livre *Le plan de communication* de Dagenais (1998) est un outil où sont détaillées les différentes étapes du processus. Brièvement, la méthode consiste à dresser un portrait des parties prenantes, à cibler des objectifs de communication puis à identifier les moyens à utiliser pour chacune des parties identifiées.

Pour tous les objectifs de la section G.2. *Domaine social externe* présentés jusqu'à maintenant, les données utilisées pour établir les portraits, plans et listes doivent être mises à jour. En effet, les éléments du portrait dressé peuvent changer rapidement, que ce soit en raison de l'actualité, de nouvelles études ou de la création de nouvelles organisations, par exemple. En omettant de tenir à jour ses informations, le groupe environnemental risque de passer à côté d'opportunités ou d'obtenir des résultats sous-optimaux pour ses projets. La mise à jour doit donc être planifiée dès le départ. Sa fréquence de mise à jour peut être déterminée en fonction du potentiel de changement de l'élément examiné. Dans l'incertitude, il vaut mieux réviser trop tôt que trop tard.

### **Objectif G.2.9 : Établir une politique de gestion des bénévoles**

Une ressource essentielle des groupes environnementaux est celle que représentent les bénévoles. Une politique de gestion des bénévoles permet d'optimiser leur travail et d'assurer à l'organisme un renouvellement et une rétention des personnes. Un processus de recrutement clair permet de faire appel à des bénévoles compétents et qui peuvent répondre adéquatement aux besoins du groupe environnemental. Il ne s'agit pas nécessairement de prendre la première personne venue. Cette façon de procéder expose l'organisme au risque d'accueillir des personnes mal intentionnées ou dont le manque d'expérience nécessitera plus de travail que celui qui doit être accompli.

Une autre part de la gestion bénévole inclut les pratiques à mettre en œuvre pour assurer leur rétention, c'est-à-dire le maintien de leur implication au sein de l'organisme. Des méthodes simples de reconnaissance du travail accompli et de son importance ainsi qu'une attitude accueillante sont des éléments permettant de fournir une expérience positive au bénévole, qui sera alors plus enclin à renouveler son aide.

### 3.1.3. Domaine économique

Le domaine économique est probablement le plus évident lorsqu'il est question de gestion. Il s'agit des activités liées au contrôle des dépenses et des revenus, mais également de la reddition de compte auprès des donateurs et des autorités pertinentes. Le tableau 3.3 ci-dessous fait état des résultats et des objectifs à atteindre dans ce domaine.

**Tableau 3.3 : Résultats et objectifs pour la gestion économique d'un groupe environnemental**

Résultat	Objectif
Les finances de l'organisme sont gérées efficacement.	G.3.1 Planifier le budget et le tenir à jour.
	G.3.2 Tenir une assemblée générale annuelle.
Le groupe environnemental rend compte annuellement de ses activités et de ses états financiers.	G.3.3 Compléter annuellement un rapport d'activité.
	G.3.4 Faire rapport aux autorités fiscales.

#### **Objectif G.3.1 : Planifier le budget et le tenir à jour**

La gestion efficace des finances du groupe environnemental passe d'abord et avant tout par un suivi serré des dépenses. À chaque dépense encourue, la source du financement (une subvention, un don) doit être identifiée. Cela facilitera la reddition de compte et permettra de s'assurer que l'organisme possède effectivement le financement requis.

Avant d'engager une dépense, un processus doit être respecté. Idéalement, une soumission détaillée doit être soumise à l'approbation officielle par le C.A. Au minimum, une projection des dépenses le plus près possible de la réalité doit être réalisée. Également, par souci de transparence et de garantie, des preuves des dépenses doivent systématiquement être obtenues et conservées.

Les revenus quant à eux doivent être gérés selon deux échelles, soit celles des revenus actuels et des revenus futurs. Les revenus réels, c'est-à-dire ceux obtenus et sécurisés, doivent être étroitement liés avec les dépenses. Un exercice constant d'appariement doit être effectué de manière à optimiser l'un et l'autre et à s'assurer que les fonds sont utilisés pour la raison pour laquelle ils ont été accordés, le cas échéant.

Les revenus futurs quant à eux sont un enjeu qui préoccupe toute organisation. La dépendance des groupes environnementaux aux subventions non renouvelables les oblige à faire preuve de créativité, tout en faisant la preuve constante que leur mission est nécessaire et a des retombées positives. Afin de développer une stratégie qui lui est propre, le groupe environnemental peut se renseigner sur les modes de financement d'autres organismes. Outre les subventions formelles, il est possible d'avoir recours à des

sollicitations directes ou des offres de partenariats auprès de diverses entités. Le public peut également être sollicité par l'organisation d'événements de collecte de fonds ou dans le cadre d'événements de sensibilisation. Une autre avenue est de demander une cotisation renouvelable annuellement de la part des membres. Dans tous ces cas, une compréhension des droits et obligations des OBNL et des statuts particuliers d'OBNL incorporés ou de bienfaisance doit être acquise et ils doivent être intégrés à la veille légale.

### **Objectif G.3.2 : Tenir une assemblée générale annuelle**

La *Loi sur les compagnies* oblige les organisations enregistrées au Registraire des entreprises du Québec (REQ) à tenir annuellement une assemblée générale au cours de laquelle les états financiers de l'organisation sont présentés aux membres. Il s'agit également d'une occasion de faire rapport aux membres des activités réalisées au cours de la dernière année financière et de présenter les projets à venir.

### **Objectif G.3.3 : Compléter annuellement un rapport d'activité**

En amont de l'assemblée générale annuelle, il est recommandé de réaliser un rapport d'activité en format textuel. Ce rapport présente les états financiers et les partenaires, les membres actuels du C.A. et de la direction et les projets réalisés au cours de la dernière année. Des détails sur les résultats obtenus lors de ces projets peuvent également y figurer. C'est une manière efficace de rendre des comptes aux membres et aux donateurs, puisque ce document écrit peut facilement être transmis aux individus ne pouvant assister à l'assemblée annuelle. Ce document est également utile à l'interne puisqu'il permet de garder une trace durable des états financiers et des réalisations, ce qui peut être utile dans les demandes de subvention ou pour l'élaboration de nouveaux projets.

### **Objectif G.3.4 : Faire rapport aux autorités fiscales**

Un groupe environnemental enregistré au REQ est une personne morale qui doit rendre des comptes aux différents gouvernements. Une déclaration annuelle relative à la fiscalité doit donc être produite. Des conditions diverses s'appliquent selon le statut de l'organisme (incorporé ou non) et selon les montants d'argent gérés par l'organisme. (Institut canadien des comptables agréés, 2012)



### 3.2. P - Les activités liées aux projets

Cette section, construite de la même manière que la précédente, avec des résultats et des objectifs, concerne les projets menés par le groupe environnemental. La distinction entre les résultats et les objectifs y est particulièrement importante. En effet, il est fréquent qu'un organisme s'engage à obtenir un résultat sur lequel il ne possède pas réellement le contrôle, par exemple sur la réduction de la quantité de matière vouée à l'enfouissement par un établissement ou par les citoyens. Bien que cela puisse être le résultat souhaité, l'organisme ne contrôle pas les comportements des individus. Ainsi, malgré la tenue d'activité de sensibilisation et de l'implantation de différentes stratégies, il reste toujours un certain nombre de facteurs externes. Le résultat peut tout de même faire l'objet d'une évaluation, pour constater les effets des interventions. Cette évaluation doit toutefois être distincte de la mesure de performance du groupe environnemental.

#### 3.2.1. Domaine de l'éducation et de la sensibilisation

L'éducation et la sensibilisation sont une part importante des actions environnementales. La vaste majorité des enjeux environnementaux nécessitent des changements de comportements ou du moins une conscientisation des publics. Cette méthode est particulièrement efficace auprès des jeunes, qui sont plus susceptibles de s'intéresser à de nouveaux sujets. Cela présente également l'avantage qu'ils peuvent avoir une influence sur la génération que représentent leurs parents. Le tableau 3.4 ci-dessous présente les résultats que peuvent souhaiter atteindre les groupes environnementaux et les objectifs à cibler pour y arriver.

**Tableau 3.4 : Résultats et objectifs pour les projets d'éducation et de sensibilisation d'un groupe environnemental**

Résultat	Objectif
Le public ciblé est sensibilisé et éduqué sur l'enjeu environnemental identifié dans la mission.	P.1.1 Réaliser une conférence, une sortie éducative, un kiosque ou un événement de sensibilisation.
	P.1.2 Diffusion d'information d'éducation et de sensibilisation dans divers médias (médias sociaux, écrits, télévisés, site web).
	P.1.3 Sensibiliser/informer des citoyens par porte-à-porte.

#### **Objectif P.1.1 : Réaliser une conférence, une sortie éducative, un kiosque ou un événement de sensibilisation**

L'organisation d'un événement est un bon moyen de créer un engouement autour d'un enjeu environnemental. Ce type d'activité est motivant pour un groupe puisque les personnes qui assisteront à l'événement sont intéressées par le sujet. Cela peut néanmoins être un désavantage puisque le public que l'on cherche à rejoindre, celui qui ne se sent pas concerné, ne sera pas nécessairement celui qui se

présentera. La meilleure stratégie à adopter est probablement de voir les gens intéressés comme des ambassadeurs de l'enjeu environnemental. S'adresser à eux comme à des porteurs du message transmis peut s'avérer très profitable puisqu'ils pourront ensuite à leur tour informer d'autres publics.

L'aspect ludique plutôt que magistral, en mettant en place des jeux éducatifs par exemple, est aussi une manière d'intéresser les différents publics au sujet. C'est à prendre en compte dans la construction de l'événement.

**Objectif P.1.2 : Diffusion d'information d'éducation et de sensibilisation dans divers médias  
(médias sociaux, écrits, télévisés, site web)**

L'accessibilité aux médias est aujourd'hui très facile. Cela est un avantage tout comme un inconvénient puisque le public est, par le fait même, surchargé d'informations. Les communications et le média choisis doivent donc être choisis avec soin.

Dans un premier temps, il est possible de faire appel aux médias traditionnels, soit les journaux, la radio et la télévision. Si la publicité peut s'avérer coûteuse, les journalistes, eux, sont de précieux alliés. L'élaboration d'un modèle de communiqué de presse propre à l'organisme est relativement facile à réaliser et peut être très utile pour informer les médias d'événements ou d'opinion. Une liste de médias, avec idéalement les personnes à contacter, devrait être conservée tenue à jour. Celle-ci devrait inclure les médias locaux qui sont souvent plus enclins à partager l'information d'organismes tout aussi locaux.

Dans un deuxième temps, le groupe environnemental gagne à s'outiller d'un site internet. À peu de frais, l'organisme peut ainsi communiquer sa mission, son historique, ses coordonnées, etc. D'autres contenus peuvent y être ajoutés, soit les événements organisés ou des dossiers d'informations. Il faut toutefois équilibrer les efforts en contenu et en diffusion. En effet, si un contenu très élaboré est produit, mais que celui-ci n'est pas diffusé à l'extérieur du site internet, il sera difficile de créer un achalandage vers le site (Murphy, 2016). À l'inverse, si une diffusion importante est faite du site, mais que celui-ci comporte peu de contenu, l'effort de publicité est fait un peu en vain. Le recours à une infolettre périodique à laquelle s'inscrivent les gens intéressés est une avenue intéressante. Le groupe environnemental peut en choisir la fréquence en fonction des informations qu'il souhaite diffuser et de ses ressources disponibles pour développer du contenu. Un résultat semblable peut être obtenu par le recours aux médias sociaux, dont il est question au paragraphe suivant.

Dans un dernier temps vient la question des médias sociaux. Facilement accessibles, ceux-ci demandent un certain encadrement. Une attention doit être portée au public à rejoindre, au type de contenu qui y est diffusé et partagé et à la fréquence de publication. Les médias sociaux sont généralement un appui aux activités de l'organisme plutôt qu'une fin en soi. Ils servent à diffuser de l'information présente sur un site web, publiciser un événement organisé par l'organisme, appeler à la mobilisation, etc. Une information mise sur ce type de plateforme peut rapidement se propager, ce qui est à double tranchant. Si cela est souhaitable lors d'un appel à la mobilisation, cela peut être dangereux si une mauvaise information est

partagée. Il est plus prudent que le groupe se dote d'un système de vérification des publications ainsi que d'un code d'éthique et de lignes de conduite. Il ne faut pas oublier que ce qui se retrouve sur internet laisse des traces et peut y rester très longtemps.

Autant pour le site internet que pour les médias sociaux, une procédure de relève doit être prévue. Advenant le départ du responsable de ces outils, les codes d'accès doivent être transmis à la relève et la prudence recommande de changer les mots de passe afin que seuls les membres autorisés puissent apporter des modifications.

### **Objectif P.1.3 : Sensibiliser/informer des citoyens par porte-à-porte**

Une méthode de sensibilisation et d'information plus traditionnelle et qui permet de rejoindre un public ciblé de façon géographique est le porte-à-porte. Cela permet de prendre contact avec individus qui ne s'intéressent pas naturellement à l'enjeu environnemental, mais qui sont touchés par celui-ci par le lieu où ils habitent. Il peut être question par exemple des citoyens vivant à proximité d'un milieu naturel ou d'un projet ayant des impacts environnementaux. Le porte-à-porte permet aussi d'entrer en contact avec certains publics qui n'utilisent pas les réseaux sociaux ou qui ne sont pas exposés aux autres modes de diffusion.

#### **3.2.2. Domaine des interventions techniques**

Un groupe environnemental peut compter dans ses projets des interventions dites techniques. Il s'agit de projets réalisés dans le milieu naturel et qui ont une incidence directe sur celui-ci. Des ressources humaines et matérielles sont impliquées, ainsi qu'un certain savoir-faire. Des autorisations sont habituellement requises, soit pour les interventions elles-mêmes ou simplement pour l'accès au site lorsque le terrain n'appartient pas au groupe environnemental.

Les interventions techniques peuvent avoir une fonction secondaire. C'est en effet une occasion intéressante de faire de l'éducation et de la sensibilisation. En impliquant le public cible, celui-ci est en contact direct avec l'enjeu environnemental. Un principe étudié en éducation relative à l'environnement est que l'action, plus que l'information, porte les enfants à mieux intégrer les comportements souhaités et les reproduire (Chawla et Derr, 2012). Cela apporte une dimension que la sensibilisation ne possède pas et cause une impression plus durable aux personnes impliquées. Le tableau 3.5 présente des résultats environnementaux souhaitables ainsi que les différentes stratégies pour y parvenir. À la suite du tableau, des précisions sur ce qu'incluent les activités sont apportées.

**Tableau 3.5 : Résultats et objectifs pour les projets d'intervention technique d'un groupe environnemental**

Résultat	Objectif
La situation environnementale actuelle d'une espèce ou d'un milieu est connue.	P.2.1 Inventorier un milieu.
L'état du milieu naturel ou d'une population d'une espèce est amélioré.	P.2.2 Restaurer un milieu.
	P.2.3 Réaliser des aménagements fauniques.
	P.2.4 Nettoyer un milieu.

**Objectif P.2.1 : Inventorier un milieu**

La connaissance est la base permettant d'identifier les problèmes pour ensuite y proposer des solutions. Pour des interventions techniques en milieu naturel, la connaissance passe par une caractérisation, un inventaire. Au cours de ce processus, des données sont acquises relativement à l'état de santé du milieu (caractéristiques physico-chimiques, écologiques ou biologiques) ou d'une population (abondance, diversité, etc.), à la présence ou l'absence d'espèces ou d'habitats particuliers, etc.

**Objectif P.2.2 : Restaurer un milieu**

Dans de nombreux milieux, les perturbations humaines sont si grandes que la végétation en est absente. Les bandes riveraines et les parcs urbains en sont des exemples communs. De nombreux gains peuvent être faits par la plantation de végétaux, notamment pour l'amélioration de la biodiversité, de la qualité du milieu et de l'eau, dans le cas des bandes riveraines.

Ce genre d'activité gagne à être faite en partenariat avec des bénévoles. Outre les ressources humaines que cela fournit, le sentiment qu'en retirent les bénévoles qui voient concrètement le fruit de leur travail est un moyen très efficace de les sensibiliser.

**Objectif P.2.3 : Réaliser des aménagements fauniques**

Pour les espèces animales confrontées à un habitat diminué ou perturbé, des interventions directes telles que des aménagements fauniques peuvent être nécessaires pour leur permettre de se rétablir. Il peut s'agir de frayères, de nichoirs, de sites de ponte de tortue, d'abris, etc. Le recours à l'expérience d'autres groupes environnementaux ou de chercheurs est souhaitable afin de mettre en place des méthodes éprouvées. Si l'aménagement proposé est innovant, un suivi rigoureux de la population visée est souhaitable, afin de démontrer l'efficacité de l'intervention.

### Objectif P.2.4 : Nettoyer un milieu

Certains milieux naturels affectés par l'humain gagnent à être nettoyés, autant de la présence de déchets que des espèces végétales exotiques envahissantes (EVEE). Les premiers sont une source de contamination et nuisent aux paysages en plus de présenter un risque pour les espèces animales. Les EVEE quant à elles nuisent à la biodiversité et peuvent entraîner des modifications du milieu, comme le fait le phragmite en contribuant à l'envasement des milieux humides.

### 3.2.3. Domaine du soutien et de la consultation

Selon la mission définie par le groupe environnemental et les compétences de ses membres, certains enjeux environnementaux peuvent être pris en compte en fournissant une expertise auprès de différentes organisations. Selon le caractère bénévole ou entrepreneurial du service de consultant, cela peut représenter une source de financement intéressante. Certaines conditions fiscales doivent toutefois être vérifiées. Les services de consultant sont pertinents pour des thèmes tels que la gestion des matières résiduelles ou les aménagements en milieu naturel. L'organisme consultant permet ainsi à une entreprise qui ne souhaite pas ouvrir un poste ou qui n'a simplement pas l'expertise nécessaire d'obtenir une information de qualité. Le bref tableau 3.6 ci-dessous relève le résultat attendu par ces activités ainsi que l'objectif relié.

**Tableau 3.6 : Résultats et objectifs pour les projets de soutien et de consultation d'un groupe environnemental**

Résultat	Objectif
Les organisations intègrent à leurs activités des préoccupations environnementales.	P.3.1 Offrir un service de consultant.

### Objectif P.3.1 : Offrir un service de consultant

De plus en plus, les entreprises souhaitent intégrer à leurs activités des considérations de développement durable, notamment en intégrant de meilleures pratiques environnementales. Les groupes environnementaux peuvent faciliter cette transition en leur offrant leurs services. Il revient à l'organisme de décider s'il souhaite les offrir gratuitement, de manière à ce que les entreprises ou institutions n'aient pas à payer pour améliorer leurs pratiques. Dans ce cas, des subventions plus importantes sont requises puisque l'activité ne se finance pas d'elle-même. Il est également possible d'offrir un service payant, ce qui diminue les montants d'argent à financer. Cette option est intéressante pour les services qui permettent un gain financier (par exemple l'efficacité énergétique ou la réduction des matières résiduelles) ou un gain social (par exemple l'amélioration du milieu de vie ou de travail).

Une telle démarche doit toutefois être bien calculée. En effet, il n'est pas souhaitable de s'engager dans un projet démesuré ou pour lequel le groupe environnemental ne possède pas les ressources ou connaissances requises.

### 3.2.4. Domaine de l'action politique

Le choix d'intégrer ou non aux activités du groupe environnemental des actions politiques (manifestations, dénonciations dans les médias ou prise de position publique, par exemple) est délicat. Cela dépend de la relation avec l'entité politique concernée. Parfois, il vaut mieux ne pas trop manifester sur la voie publique de peur de heurter les relations avec l'entité politique au détriment de collaborations futures. L'option de l'informer de ses opinions de façon objective ou en privé est parfois plus recommandée. Une attention particulière doit aussi être portée à la justesse de l'information communiquée si faite en public.

La décision doit également être prise en tenant compte d'une contrainte au statut d'organisme de bienfaisance. Ce statut, plus contraignant que celui d'OBNL, permet au groupe de remettre des reçus officiels de dons aux fins d'impôts. Ce statut contraint l'organisme de bienfaisance à s'engager à ne pas réaliser d'activité politique, tel que défini par l'Agence du revenu du Canada (ARC, 2014). Le tableau 3.7 ci-dessous énonce le résultat attendu des activités politiques ainsi que les objectifs qui y sont reliés.

**Tableau 3.7 : Résultats et objectifs pour les projets d'action politique d'un groupe environnemental**

Résultat	Objectif
Les préoccupations environnementales sont mises de l'avant lors de projets politiques.	P.4.1 Participer aux consultations publiques.
	P.4.2 Surveiller les projets sur le territoire du groupe environnemental.

#### **Objectif P.4.1 : Participer aux consultations publiques**

L'un des principaux rôles des groupes environnementaux est de faire valoir les enjeux écologiques dans le contexte de différents enjeux politiques ou de société. Les consultations publiques sont un lieu propice à la mise en valeur des arguments environnementaux et ces groupes sont souvent la principale partie prenante à en faire mention. Que celles-ci portent sur un projet de construction ou la révision du schéma d'aménagement et de développement d'une municipalité régionale de comté, il peut être pertinent d'y intervenir.

Un mémoire bien construit et bien argumenté est aussi une occasion pour un groupe environnemental de renforcer sa crédibilité et d'augmenter sa visibilité. Le mémoire déposé peut d'ailleurs être publié sur ses réseaux de diffusion de manière à faire connaître le travail de l'organisme. Cela peut au passage servir à informer et éduquer les publics cibles.

#### **Objectif P.4.2 : Surveiller les projets sur le territoire du groupe environnemental**

Comme mentionné au premier chapitre de ce texte, les groupes environnementaux jouent un rôle significatif dans nos sociétés par la vigilance qu'ils exercent. Ils sont souvent les premiers à signaler l'apparition d'un enjeu environnemental. Certaines missions se prêtent plus à ce type d'activité, par exemple celles concernant la protection du milieu naturel. Les groupes œuvrant dans ce domaine seront à l'affût notamment des nouveaux développements commerciaux ou résidentiels ou de modifications du zonage.

#### 4. ACTIONS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

Cette section présente les différentes actions et leurs indicateurs respectifs en fonction des objectifs du chapitre précédent. Les actions sont les étapes détaillées qui permettent l'atteinte de l'objectif fixé. Première étape du modèle logique, ce sont elles qui sont réalisées par le groupe environnemental. De ce fait, c'est à ce niveau que l'organisme a réellement le contrôle sur la réalisation ou non de la cible. Les actions sont regroupées sous cinq catégories. La liste ci-dessous présente les éléments communs de ces actions pour tous les objectifs.

- Identifier Préalablement aux autres actions, certains éléments doivent parfois être précisés, soit par l'acquisition d'information ou par une réflexion, de manière à optimiser la réalisation de l'objectif.
- Planifier L'étape de la planification consiste à élaborer un plan de travail dans lequel les tâches à réaliser sont détaillées. Plusieurs paramètres y sont déterminés tels que le responsable de la tâche, la durée de celle-ci en heures, ainsi que son échéance. Cette action doit être réalisée dans les premières semaines du projet. Le plan de travail pourra être bonifié ou réajusté en cours de réalisation en raison des nouveaux éléments connus ou des difficultés rencontrées. Il doit être mis à jour régulièrement de manière à évaluer l'avancement des tâches. Le plan de travail doit inclure également les étapes de suivi ou de révision qui sont de mise après la réalisation du projet, le cas échéant. Une méthode fréquemment utilisée pour inclure tous ces paramètres est celle du diagramme de Gantt, qui permet une représentation visuelle de l'échéancier et de l'avancement des tâches.
- Budget En parallèle avec le plan de travail, un budget doit être élaboré en fonction des ressources humaines et matérielles nécessaires au projet. Même lorsque les ressources humaines sont bénévoles, un budget d'heures doit être élaboré, puisque le temps des bénévoles est une ressource limitée au même titre que les ressources financières. Ce budget doit être mis à jour continuellement et réajusté si les prévisions ne concordent pas aux dépenses et revenus réels. Enfin, lorsque le projet est terminé, un état des comptes final doit être dressé et communiqué à tous les membres du C.A.
- Former Certaines étapes demandent des compétences spécifiques. Il est, dans ces cas, nécessaire de former le responsable de la réalisation de ces étapes afin qu'elles soient réalisées de manière adéquate.



- **Évaluer** Bien que la performance ne soit pas basée sur les résultats, il peut être pertinent d'évaluer les conséquences des actions réalisées. Les données ainsi obtenues sont un indice de l'efficacité des projets. Il est important d'identifier tôt dans le processus les éléments à connaître et la méthode à utiliser puisqu'une mesure de l'état de la situation avant et après l'intervention peut permettre une meilleure comparaison. Certains paramètres généraux peuvent également faire partie de l'évaluation, soit des informations telles que les difficultés rencontrées, des recommandations pour une prochaine réalisation similaire, etc.

Par la suite, pour chaque objectif, des indicateurs de performance sont identifiés dans une liste à puces. Une synthèse en est présentée à l'annexe 2. Afin d'alléger le texte de ce guide, seuls les actions et les indicateurs dont il est question pour la première fois sont décrits. Il convient, lors de l'application du guide par le groupe environnemental, d'inclure tous les indicateurs pertinents cités pour des objectifs apparaissant plus haut dans la liste.

Légende :

➤ Indicateur se répétant pour plusieurs objectifs	• Indicateur spécifique
---	-------------------------

#### 4.1 Domaine social interne

Le domaine social interne, tel que défini au chapitre 3, comprend les activités de gestion au sein même de l'organisme. Ce sont des tâches généralement complétées par les administrateurs du groupe environnemental. Ainsi, les actions à poser nécessitent peu de ressources matérielles, la demande étant plutôt au niveau des ressources humaines. Des énergies suffisantes doivent toutefois y être investies puisque les résultats obtenus constituent les fondements de l'organisation.

##### 4.1.1. Définir les missions, la vision et les valeurs de l'organisme (G.1.1)

L'exercice de définir les missions, la vision et les valeurs de l'organisme est plutôt simple à planifier, puisqu'il ne nécessite principalement que des étapes de réflexion, de mise en commun, de décision et de rédaction. La planification doit tout de même être faite adéquatement, afin de s'assurer qu'un maximum de personnes concernées puisse y participer. Cela permet également d'éviter qu'un nombre d'heures excessif ne soit requis. Le budget n'est normalement que constitué d'heures, mais du matériel de bureau peut être utile pour réaliser l'exercice (tableau blanc, papiers, crayons, etc.).

- |                            |                      |
|----------------------------|----------------------|
| ➤ Plan de travail          | • Énoncé de mission  |
| ➤ Budget                   | • Énoncé de vision   |
| ➤ Évaluation de l'activité | • Énoncé des valeurs |

#### **4.1.2. Définir les principaux projets en lien avec la mission et planifier stratégiquement (G.1.2)**

La réalisation de cet objectif passe par plusieurs étapes. Il faut coordonner l'acquisition des idées de projets à évaluer, l'élaboration de la procédure d'évaluation des projets, l'évaluation des projets elle-même et la planification stratégique. Le budget pour cet objectif est semblable à celui de l'objectif précédent.

- Procédure d'évaluation des projets
- Évaluation des projets
- Planification stratégique

#### **4.1.3. Définir des règlements généraux (G.1.3)**

Si cet objectif est simple à réaliser en termes d'étapes, l'élaboration des règlements généraux eux-mêmes peut être complexe, d'autant plus que de nombreux paramètres doivent être inclus. La stratégie de réalisation doit prévoir une phase de recherche où la documentation théorique ainsi que des exemples sont consultés.

L'utilité de la définition des rôles et responsabilités n'est réellement optimale que lorsque les membres concernés en ont pris connaissance et en comprennent bien les implications. Les étapes de réalisations doivent donc prévoir une étape d'information où les membres du C.A. et du personnel et les adhérents en prennent connaissance puis posent des questions. Ensuite seulement l'assemblée générale pour l'approbation officielle des règlements généraux peut être tenue, où administrateurs et autres membres sont invités à voter sur leur adoption.

Il est par ailleurs pertinent de réviser annuellement et au besoin les règlements généraux afin de les adapter à la situation parfois changeante de l'organisme.

- Règlements généraux

#### **4.1.4. Comparer les compétences requises et réelles des membres et combler les besoins (G.1.4)**

L'exercice d'identifier les compétences requises passe par une réflexion en fonction de l'expérience des membres du groupe environnemental et par la consultation de documentation sur la gestion organisationnelle. Le groupe Deloitte fournit par ailleurs un outil sous forme de matrice qui permet d'associer les compétences aux différents administrateurs (Deloitte, 2013). L'identification stratégique des compétences des membres peut passer par la consultation de leurs curriculum vitae.

- Liste des compétences requises
- Liste des compétences réelles
- Comparaison des compétences requises et réelles

#### 4.1.5. Planifier une stratégie de gestion des risques (G.1.5)

Les étapes de réalisation d'une stratégie de gestion des risques débutent par une identification préalable des situations potentielles pouvant compromettre le fonctionnement ou même l'existence de l'organisme. Une fois ces risques identifiés, ils peuvent être évalués selon deux axes, soit d'une part leur probabilité et d'autre part la gravité de leur impact s'ils survenaient. Cette évaluation permet de cibler les risques auxquels il est prioritaire de planifier une stratégie. Celle-ci peut porter sur deux moyens. D'abord, la prévention sert à minimiser la probabilité qu'une situation problématique survienne. Il s'agit d'identifier leurs causes et d'agir sur celles-ci. Par exemple, pour éviter une controverse sur l'éthique d'un contrat signé, toute situation de conflit d'intérêts doit être déclarée et les parties concernées peuvent être exclues du processus décisionnel (Éducaloi, 2016b). Une philosophie de transparence au sein de l'organisme réduit également les risques.

Une fois les risques minimisés, une stratégie de réponse au risque peut ensuite être élaborée. Il s'agit de décrire une procédure à mettre en œuvre si le risque identifié devait survenir. Cela peut concerner les communications à avoir (ou ne pas avoir) avec une certaine partie prenante en situation de crise, en précisant le mode de communication à privilégier, sachant que le téléphone est souvent le moyen le plus rapide de contacter quelqu'un.

Certaines situations mettant à risque l'organisme peuvent survenir sans avoir été prévues. La stratégie s'en tient alors plutôt à, une fois la situation rentrée dans l'ordre, évaluer la manière dont la situation a été traitée et à inclure ce nouveau risque dans la stratégie de gestion.

Cet objectif ne requiert principalement que des ressources humaines.

- Plan de gestion des risques

#### 4.1.6. Établir des procédures et en informer les parties concernées (G.1.6)

Le groupe doit d'abord identifier les procédures dont il a besoin de façon récurrente afin de rentabiliser l'effort fourni pour celles qui seront véritablement utilisées. Cela dit, l'établissement de procédures est relativement simple notamment pour celles des différentes tâches liées aux réunions. Quelques recherches peuvent être souhaitables, mais une personne ayant quelque peu l'expérience de la tenue de réunions formelles devrait être en mesure de les concevoir. D'autres procédures telles que celles de recrutement et de départ demandent plus de réflexion et d'expérience, mais c'est justement pour cette raison qu'elles doivent être préparées. En effet, cela permet de faciliter la réalisation de ces tâches lorsque la situation se présentera — ce qui est fort probable compte tenu du contexte dans lequel évoluent les groupes environnementaux. Ces procédures devraient périodiquement être évaluées et mises à jour en fonction de l'expérience acquise ou afin de tester de nouvelles méthodes.

- Description des procédures
- Communication des procédures aux membres concernés

## **4.2 Domaine social externe**

Les activités du domaine social externe englobent toutes celles ayant trait à la gestion des parties prenantes. Elles sont principalement réalisées par les administrateurs de l'organisme et font appel à des ressources humaines plutôt qu'à des ressources matérielles.

### **4.2.1. Établir un portrait socio-économique du ou des publics cibles (G.2.1)**

Les informations recherchées sont généralement disponibles auprès des autorités régionales (ville, Municipalité régionale de comté). Elles ne demandent donc pas de ressources financières pour y accéder. Cet objectif nécessite majoritairement des ressources humaines. Il peut même être réalisé par une seule personne. La ou les personnes réalisant le portrait doivent être formées à la recherche et à l'interprétation des données socio-économiques.

- Plan de formation
- Portrait socio-économique

### **4.2.2. Déterminer le niveau de sensibilisation et de connaissance actuel du public cible en lien avec l'enjeu environnemental (G.2.2)**

Parmi les premières étapes, le groupe environnemental doit identifier les méthodes qu'il souhaite utiliser pour déterminer le niveau de sensibilisation et d'éducation de son public cible. La première distinction à faire est celle entre le questionnaire direct du public ou une évaluation indirecte de son comportement. Le choix dépend surtout de l'enjeu environnemental dont il est question et de l'impact que le groupe environnemental souhaite avoir. Par exemple, un enjeu environnemental tel que les milieux humides et leur importance écologique peut avoir pour public cible les utilisateurs d'un parc. La réalisation d'un sondage auprès des utilisateurs permet de connaître leurs perceptions des milieux humides. L'usage d'un questionnaire de type vrai ou faux ou à choix multiple permet d'évaluer le niveau de connaissance réel en fonction du nombre de bonnes réponses obtenues. Le sondage et le questionnaire peuvent d'ailleurs être jumelés de manière à diversifier les informations recueillies.

Pour le même enjeu et le même public, il est également possible d'observer les comportements. Cela peut inclure l'observation et la quantification du piétinement hors sentier ou de la présence de déchets. Les informations ainsi récoltées sont plus concrètes que la méthode par questionnaire. Les deux approches peuvent néanmoins être utilisées de façon complémentaire. Les méthodes utilisées pour ce processus peuvent être reprises dans l'évaluation des activités d'éducation et de sensibilisation.

Une formation doit être offerte aux gens récoltant les données puisqu'elles doivent être prises de la même façon afin de pouvoir être analysées et comparées.

Suite à la réalisation de l'échantillonnage, le groupe environnemental pourra vouloir évaluer l'efficacité de la collecte de données. Différents critères pourront alors être pris en compte, soit, par exemple, la taille de l'échantillon analysé (nombre de personnes questionnées, période de temps couverte, territoire couvert, etc.) et les difficultés rencontrées. Cela permet de tirer des recommandations pour la prochaine fois que

ce type de processus sera mis en œuvre et de vérifier la validité des données récoltées. En effet, un échantillon trop petit ne sera probablement pas représentatif de la réalité.

Enfin, les données récoltées doivent être analysées. En fonction des résultats, des points forts et des points faibles de la sensibilisation et de l'éducation sont relevés.

- Rapport du niveau de sensibilisation et de connaissance du public cible

#### **4.2.3. Établir une liste à jour des organisations œuvrant dans le même domaine, de leurs caractéristiques et de leurs projets (G.2.3)**

Il faut d'abord identifier les caractéristiques des organisations que comprendra le répertoire. Le groupe environnemental doit déterminer des restrictions géographiques ainsi que le type de mission et de projets qu'il trouve pertinent. Cela permet de cibler les recherches et d'optimiser la tâche.

Le budget est constitué principalement de ressources humaines, les informations étant disponibles sur les sites internet respectifs des organisations. Des contacts directs sont souhaitables avec les partenaires potentiels, afin d'établir le contact dès cette étape.

- Liste détaillée des concurrents

#### **4.2.4. Établir une liste à jour des donateurs potentiels et de leurs intérêts (G.2.4)**

La réalisation de cet objectif est simple et nécessite peu de ressources. La révision de la liste doit néanmoins être fréquente considérant les changements pouvant survenir dans les projets des donateurs potentiels.

- Liste des donateurs potentiels

#### **4.2.5. Établir une liste à jour des donateurs et de leurs attentes (G.2.5)**

La liste des donateurs actuels est simple à réaliser. Une part importante du temps alloué sera consacrée à des discussions avec les donateurs. Pour faciliter le processus, il est préférable d'avoir cette discussion à chaque don reçu, afin que les informations soient obtenues au fur et à mesure. Un arrimage doit être fait de façon continue entre les dépenses et le bailleur de fonds afin de s'assurer de respecter les attentes répertoriées.

- Liste des donateurs et de leurs attentes

#### **4.2.6. Établir une liste à jour des lois et règlements à respecter par l'organisation (G.2.6)**

La capacité à trouver et comprendre les obligations légales est une compétence à acquérir par formation, si celle-ci n'est pas déjà présente au sein de l'organisme. Les sites respectifs de l'ARC, de Revenu Québec, du REQ ainsi que d'Éducaloi fournissent la majorité de l'information nécessaire à cet effet. Certains groupes environnementaux peuvent également être concernés par la réglementation municipale.

La réalisation nécessite une à deux personnes et très peu de ressources matérielles. Le recours à un tableau de type Microsoft Excel est pratique et facile à mettre à jour. Il permet aussi d'intégrer des classifications telles que l'autorité responsable de l'exigence légale, les activités concernées ainsi que des précisions sur les mesures à prendre pour se conformer aux exigences.

- Liste des listes des lois et règlements relatifs à l'organisme
- Les lois et règlements sont communiqués aux personnes concernées.

#### **4.2.7. Établir une liste à jour des lois et règlements concernant le champ d'intervention de l'organisme (G.2.7)**

Cet objectif est similaire à l'objectif *G.2.6. Établir une liste à jour des lois et règlements à respecter par l'organisation*, à l'exception de son contenu. Des informations peuvent être obtenues dans les lois environnementales fédérales et provinciales ainsi qu'auprès des municipalités concernées. Pour plus de certitude, il est possible d'avoir recours aux services du CQDE, mais certains frais peuvent alors s'appliquer.

- Liste des lois et règlements relatifs au champ d'intervention de l'organisme
- Les lois et règlements sont communiqués aux personnes concernées.

#### **4.2.8. Établir un plan de communication (G.2.8)**

La réalisation du plan de communication passe d'abord par l'identification des parties prenantes relatives au groupe environnemental. Une formation de base en communication est nécessaire pour bien comprendre les enjeux qui y sont relatifs et identifier adéquatement les stratégies à adopter. Cet objectif demande un investissement de temps la première fois que le plan est réalisé, mais les révisions peuvent se faire rapidement. Très peu de ressources matérielles sont nécessaires.

- Plan de communication

#### 4.2.9. Établir une politique de gestion des bénévoles (G.2.9)

Quelques outils peuvent être consultés pour améliorer la gestion des bénévoles de l'organisme. Le site internet Bénévole Canada présente plusieurs ressources, tout comme le font Source OSBL et le Réseau d'action bénévole du Québec. Le centre d'aide et d'action bénévole de Charlesbourg (s.d.) résume en quelques points le contenu que devrait inclure une telle politique :

- Le recrutement      Identification des besoins de bénévoles en nombre et en compétences.  
Établissement d'un processus d'affichage.
- Le filtrage            Vérification des motivations et de la compétence des bénévoles potentiels.
- L'accueil              Information du nouveau bénévole de ses rôles et responsabilités, du fonctionnement de l'organisme, etc.
- La rétention         Mesures mises en place pour rendre positive l'expérience du bénévole au sein de l'organisme.
- Le code d'éthique    Identification des valeurs à respecter par le bénévole.

Tous les membres de l'organisme doivent être mis au fait de la politique de gestion des bénévoles. Leur expérience dans l'organisme est influencée par toutes les personnes qu'ils côtoieront, il est donc important que chacun mette en œuvre les actions ciblées pour contribuer à leur rétention.

Une rétroaction de la part des bénévoles sur leurs impressions par rapport à leur séjour dans le groupe ou leur participation à une activité peut être souhaitable afin de perfectionner la politique de gestion des bénévoles.

- Politique de gestion des bénévoles

#### 4.3 Domaine économique

Les objectifs inclus dans le domaine économique concernent la gestion des finances de l'organisme ainsi que la reddition de compte. Ils sont caractérisés par une faible proportion de ressources matérielles par rapport aux ressources humaines et spécialisées requises. Les compétences et la rigueur y sont des enjeux importants afin de s'assurer de respecter les plus hauts standards de conformité.

##### 4.3.1. Planifier le budget et le tenir à jour (G.3.1)

La tâche de répertorier les dépenses revient généralement au trésorier de l'organisme. Celui-ci doit faire preuve d'une éthique élevée et d'une bonne organisation. Cet objectif se réalise au fur et à mesure que les dépenses sont faites. Il peut être utile de préparer une procédure systématique de reddition de comptes. La tâche de vérifier les dépenses ne doit pas par contre incomber seulement au trésorier. Il est de la responsabilité de tous les administrateurs de s'assurer de la conformité des finances. Ainsi, un minimum de formation est recommandé, afin que tous se sentent à l'aise de discuter des aspects de

comptabilités, même dans le cas où le C.A. bénéficie d'un expert dans ce domaine (Institut canadien des comptables agréés, 2012). Par ailleurs, il est requis que la planification budgétaire de l'année à venir soit approuvée par le C.A. et que toute modification lui soit soumise (Board Development Program, 2009).

La seconde part du budget, les revenus, est également une tâche du trésorier, qui doit d'ailleurs assurer une communication constante entre les dépenses et les revenus. Si l'exercice de consigner les revenus du groupe environnemental demande un peu de méthode tout en restant relativement simple, il en est autrement pour la planification des revenus futurs.

Il s'agit en fait d'élaborer une stratégie de financement réaliste et répondant aux besoins anticipés de l'organisme. La planification budgétaire passe d'abord par l'identification des dépenses anticipées, en se basant sur les dépenses antérieures ou des soumissions. Des données approximatives, non appuyées par des arguments sont peu utiles et peuvent causer du tort à l'organisme qui risque de se retrouver sous-financé ou devant justifier à des tiers des budgets surestimés. Ensuite, ce sont les revenus anticipés qui doivent être identifiés, en se basant encore une fois sur des données antérieures ou autrement vérifiées (l'expérience d'autres organismes, par exemple). Une précaution doit être prise avec les demandes de subvention puisqu'il existe un risque que le groupe environnemental ne l'obtienne pas. La planification doit prévoir un scénario où elle n'est pas obtenue. Une fois les revenus et les dépenses anticipés détaillés, il faut évaluer le manque à gagner ou les surplus prévus, bien que ce cas soit plus rare. De là, des solutions doivent être proposées pour atteindre un équilibre. (Board Development Program, 2009)

- Suivi des revenus et des dépenses
- Planification budgétaire

#### 4.3.2. Tenir une assemblée générale annuelle (G.3.2)

Il faut d'abord identifier la période de l'année à laquelle doit être réalisée l'assemblée annuelle en fonction des documents constitutifs du groupe environnemental (*Loi sur les compagnies*). La planification doit prévoir d'aviser au moins dix jours à l'avance les membres de la tenue de l'assemblée. Une coordination doit être faite avec l'objectif G.3.4. *Réaliser annuellement un rapport d'activité*. Cet objectif nécessite des ressources humaines pour la logistique de l'événement (location de salle, publicité et matériel). Des ressources matérielles et financières peuvent être nécessaires pour les avis dans les journaux, la location de chaises ou d'équipement audiovisuel, etc.

L'évaluation de l'assemblée peut inclure le nombre de personnes présentes en fonction du nombre de personnes invitées.

- Assemblée générale annuelle



#### 4.3.3. **Réaliser annuellement un rapport d'activité (G.3.3)**

La rédaction du rapport d'activité peut être grandement facilitée en étant réalisée en cours d'année. Lorsqu'un projet se termine, le bilan qui en est fait devrait être directement ajouté au rapport. Le plan de travail devrait d'échelonner sur l'année, en prévoyant du temps avant l'assemblée générale annuelle pour finaliser la rédaction. Un budget peut être prévu pour des impressions qui peuvent être remises aux principaux subventionnaires. Sa diffusion doit également être prévue par des intermédiaires tels que le site internet et l'infolettre.

- Rapport d'activité annuel
- Diffusion du rapport d'activité.

#### 4.3.4. **Faire rapport aux autorités fiscales (G.3.4)**

Posséder les compétences à l'interne est un atout et une meilleure compréhension des conditions particulières peut être obtenue en contactant directement les autorités compétentes. Selon les montants en jeu, le groupe environnemental pourrait devoir engager un professionnel pour certifier la déclaration.

- Rapport d'impôts (ou équivalent)

### **4.4 Domaine de l'éducation et de la sensibilisation**

Le domaine de l'éducation et de la sensibilisation est le premier ayant trait aux projets du groupe environnemental. Les indicateurs y prennent une forme plus active que la documentation produite lors des activités de gestion. Aux ressources humaines s'ajoutent des ressources financières afin de se procurer le matériel et les services nécessaires aux projets.

#### 4.4.1. **Réaliser une conférence, une sortie éducative, un kiosque ou un événement de sensibilisation (P.1.1)**

Les données obtenues lors de la réalisation de l'objectif *G.2.2. Déterminer le niveau actuel de sensibilisation et d'éducation du public cible en lien avec l'enjeu environnemental* sont essentielles pour identifier l'activité de sensibilisation qui devrait être réalisée. Cela vaut tant pour cet objectif que pour les autres figurant également dans la section P.1. Le plan de travail doit inclure la préparation du contenu, la publicité et l'événement lui-même (réservation de salle et d'équipement, ressources humaines et matérielles). De nombreux organismes possèdent de l'expérience dans ce domaine. La planification sera facilitée par le recours à cette expérience et à leurs conseils.

L'événement peut être évalué non seulement pour connaître les difficultés rencontrées, mais également pour connaître le nombre de personnes rejointes et leur appréciation. De plus, un processus d'évaluation à la suite de l'événement selon la méthode présentée pour l'objectif *G.2.2.* permet de mesurer l'impact de l'activité. Cela vaut également pour les autres objectifs de la section P.1.

- Événements organisés

#### **4.4.2. Diffusion d'information d'éducation et de sensibilisation dans divers médias (médias sociaux, écrits, télévisés, site internet) (P.1.2)**

Une identification préalable des médias à utiliser est nécessaire et le recours au plan de communication facilite ce choix. Celui-ci doit également être fait en fonction des compétences existantes parmi les membres de l'organisme. Une formation peut être nécessaire pour optimiser l'usage des médias électroniques. Certaines informations sont disponibles gratuitement en ligne, mais l'investissement dans une formation donnée par un professionnel peut fournir de précieux atouts.

L'évaluation des activités de diffusion peut se faire en dénombrant les mentions par des articles journalistiques, le nombre de visites ou de visiteurs sur le site web ou encore le nombre de personnes rejointes par les réseaux sociaux.

- Dossiers d'information diffusés

#### **4.4.3. Sensibiliser/informer des citoyens par porte-à-porte (P.1.3)**

Une préparation adéquate est nécessaire afin de bien cibler le message à transmettre en fonction du lieu de l'activité et des gens à qui il s'adresse. Cette activité demande du temps et des ressources humaines plus ou moins importantes en fonction de la taille du public à rejoindre. Des bénévoles peuvent être recrutés à cet effet, mais leur formation doit être prévue. En effet, non seulement doivent-ils bien comprendre l'information qu'ils transmettent, mais ils doivent savoir interagir avec les personnes de façon adéquate. Comme ils représentent l'organisme, leur comportement peut avoir des répercussions sur tout le groupe environnemental. Certaines notions de sécurité de base doivent également être transmises lors de la formation. Une évaluation du nombre de personnes rejointes et de documents distribués peut être intéressante pour connaître l'ampleur de l'impact de l'activité.

- Campagnes de porte-à-porte réalisées

### **4.5 Domaine des interventions techniques**

Les interventions techniques sont les projets réalisés par le groupe environnemental qui auront un impact très concret dans le milieu naturel. Ce sont les objectifs qui nécessitent le plus de ressources, tant pour les ressources humaines que le matériel. Plusieurs implications légales sont également à prendre en compte. Une planification claire et précise des différentes étapes des projets est cruciale afin d'assurer leur bon déroulement.

#### **4.5.1. Inventorier un milieu (P.2.1)**

Avant de planifier les méthodes d'inventaires, le groupe environnemental doit identifier précisément la question à laquelle il souhaite répondre. Ceci guidera la méthodologie à utiliser ainsi que les données à recueillir. Des procédures rigoureuses et systématiques permettent de les rendre facilement exploitables et d'assurer leur crédibilité. Un protocole doit donc être élaboré. Ce travail est l'occasion de déterminer les

informations prioritaires et celles plus secondaires. Des données très nombreuses peuvent être récoltées sur le terrain, mais chacune d'elles demande un investissement, que ce soit en argent ou en temps. Il faut accepter de ne pas connaître entièrement le milieu, tout en s'assurant que les données permettent de répondre au questionnement. Il est préférable d'avoir recours à l'expérience de spécialistes pour arriver à établir une méthodologie adéquate. Leur expertise peut également être requise pour la dernière étape du processus, soit d'analyser les données récoltées de manière à pouvoir les utiliser adéquatement.

Le budget de cette activité comprend des ressources humaines qui doivent être suffisantes pour couvrir le territoire à inventorier dans le temps requis, puisque les périodes d'inventaire en milieu naturel sont souvent limitées par les saisons. La formation des techniciens et bénévoles est importante afin d'obtenir des données valables.

L'évaluation des inventaires peut se faire au niveau des données récoltées, soit en évaluant le nombre d'individus, d'espèces ou d'habitats recensés. Elle peut également se faire au niveau des gens impliqués dans la réalisation.

- Superficie de milieu inventorié
- Effort d'inventaire (temps/jours/personnes)
- Rapport d'inventaire

#### **4.5.2. Restaurer un milieu (P.2.2)**

Le travail d'identification est essentiel à la réussite des travaux de restauration de milieu. Des conditions particulières du site telles que le type de végétation en place et les usages qui y ont lieu peuvent influencer le taux de survie et d'implantation des végétaux.

Ce genre d'intervention nécessite d'importantes ressources, par l'achat des végétaux et les ressources humaines requises pour les plantations. Il est ainsi d'autant plus important de bien connaître le milieu qui doit être restauré, afin de choisir des espèces qui y survivront bien, sans en introduire qui y causera une nuisance.

L'amélioration du milieu, en comparant son état avant et après l'intervention, doit être évaluée par la mesure des caractéristiques physiques, chimiques et biologiques du site. Cela permet de justifier les projets du groupe environnemental. L'évaluation peut s'échelonner sur quelques mois ou quelques années, afin de voir l'évolution de la plantation dans le temps.

- Superficie du milieu restauré
- Nombre de végétaux plantés

#### 4.5.3. Réaliser des aménagements fauniques (P.2.3)

Pour optimiser les ressources consacrées aux aménagements fauniques, une compréhension de la biologie et de l'écologie de l'espèce visée est nécessaire afin de réellement subvenir à ses besoins.

Les aménagements demandent à des ressources matérielles et financières plus ou moins importantes selon leur type. Le groupe environnemental doit également en prévoir un suivi à long terme puisque ces infrastructures artificielles nécessitent un entretien régulier.

L'évaluation de l'efficacité des aménagements passe par l'observation de l'usage (par exemple : nombre d'individus observés par période de temps), mais également par la mesure de l'impact sur la population. Cela implique des inventaires préalables (voir l'objectif *P.2.1. Inventorier un milieu*) et subséquents.

- Type et nombre d'aménagements réalisés

#### 4.5.4. Nettoyer un milieu (P.2.4)

Le retrait des déchets ou des EVEC d'un milieu demande un inventaire préalable permettant de localiser et quantifier les interventions nécessaires (voir l'objectif *P.2.1. Inventorier un milieu*). Également, avant d'entreprendre toute action de nettoyage, un certain calcul doit être fait. Il faut vérifier que les impacts sur le milieu sont moindres que les bénéfices retirés de l'intervention. Des paramètres tels que la compaction du sol et la perturbation d'espèces voisines doivent être pris en compte. Il pourra être nécessaire dans certains cas de choisir avec soin la période de l'année à laquelle faire les interventions, de manière à éviter les saisons de reproduction, par exemple.

Si le ramassage des déchets nécessite quelques précautions pour la sécurité des participants, la méthodologie est plutôt simple et évidente. Cette activité est d'ailleurs une bonne occasion de mettre à contribution et de sensibiliser des bénévoles, qui seront récompensés par la satisfaction de voir un milieu en meilleur état, ainsi qu'une pile de déchets qui sera dirigée vers un éco-centre.

Le retrait des EVEC est une activité plus complexe. Si différentes méthodes sont actuellement testées, ce type d'intervention est relativement récent et les techniques restent à être optimisées. Il est toutefois certain que l'élimination des plantes ne doit pas être faite de façon aléatoire, au risque de voir ses efforts être vains. Les réseaux d'organismes environnementaux peuvent contribuer à fournir des informations sur leurs expériences respectives. Un suivi à long terme est nécessaire puisque les EVEC ne sont généralement pas complètement éliminés dès la première intervention.

L'activité peut être évaluée par le nombre de participants, la masse de matière récoltée ou le territoire couvert.

- Superficie nettoyée
- Nombre de journées de nettoyage réalisées

## **4.6 Domaine du soutien et de la consultation**

Le domaine du soutien et de la consultation concerne les services offerts à différentes parties, en mettant de l'avant l'expertise des membres constituant l'organisme ou travaillant pour celui-ci. Les ressources requises sont gérées différemment, puisque les objectifs ont généralement une forme contractuelle.

### **4.6.1. Offrir un service de consultant (P.3.1)**

Le service que le groupe environnemental souhaite offrir en tant que consultant doit être bien réfléchi. Il doit identifier non seulement les besoins environnementaux qu'il pourrait combler, mais également ceux de la clientèle cible. Les compétences et expertises acquises doivent aussi être connues, de manière à identifier clairement ce que le groupe peut et ne peut pas faire. L'entente avec un client doit passer par une offre de service et un contrat. Ceux-ci doivent spécifier de façon précise ce qui est inclus dans le mandat du groupe et ce qui ne l'est pas. À cette étape, il est important de rappeler de s'engager sur des paramètres qui sont contrôlables par l'organisme (nombre d'heures de travail, ressources matérielles ou documentation produites, etc.) et non sur les résultats (gains énergétiques, quantité de matières résiduelles, etc.).

Le budget comprend les ressources humaines nécessaires à la consultation ainsi que le temps consacré aux aspects administratifs, qui sont plus importants en raison du lien avec une partie externe. En fin de mandat, il est possible d'évaluer la satisfaction du client et l'appréciation de son expérience.

- Contrats engagés et complétés

## **4.7 Domaine de l'action politique**

Le domaine de l'action politique traite des interventions de certains groupes environnementaux relativement aux politiques et décisions des différents paliers de gouvernement. Ces objectifs font appel à des ressources humaines qui peuvent nécessiter des investissements importants en termes de temps.

### **4.7.1. Participer aux consultations publiques (P.4.1)**

Afin de pouvoir identifier les consultations publiques auxquelles participer, un système de veille doit être implanté. Il s'agit de s'informer régulièrement des projets en processus de consultation et d'en assurer le suivi. La participation à une consultation publique doit être bien préparée. Il faut d'abord se renseigner adéquatement sur le sujet de la consultation et ne pas hésiter à poser des questions au besoin. On procède ensuite à son analyse en utilisant les connaissances les plus actuelles. La position du groupe environnemental ainsi que son argumentation peuvent par la suite être développées à l'intérieur d'un mémoire. Des détails sur le type de contenu et des conseils de rédaction sont disponibles sur les sites internet de l'Assemblée nationale du Québec (ANQ, 2012) et du BAPE (BAPE, s. d.). Le site de l'Office de la consultation publique de Montréal (OCPM, 2011) offre également un guide des procédures liées à une consultation publique.

- Consultations publiques auxquelles le groupe participe

### **4.7.2. Surveiller les projets sur le territoire du groupe environnemental (P.4.2)**

La surveillance peut être faite de plusieurs manières, soit, entre autres, par des observations directes sur le terrain ou encore en assistant aux conseils de ville afin d'être au courant des décisions qui y sont prises. Vu l'énergie que cela peut requérir, il peut être préférable d'avoir une équipe qui accomplit ces tâches à tour de rôle. Si ce n'est pas possible, une liste de priorités doit être établie.

Afin que cette surveillance soit optimale, il peut être intéressant de réfléchir à l'avance à la stratégie d'intervention lorsqu'une situation problématique se présente. Celle-ci devrait comporter une gradation et être proportionnelle à l'enjeu. Des mesures telles que des discussions avec les intervenants devraient être favorisées, en comparaison avec les manifestations et les démarches juridiques qui constituent plutôt des solutions de dernier recours.

- Nombre de vérifications *in situ* réalisées

## **5. RECOMMANDATIONS**

De nombreuses recommandations spécifiques concernant les activités de fonctionnement ainsi que la gestion des projets des groupes environnementaux ont été faites dans les chapitres 3 et 4. Ces indications se situent dans une procédure plus globale de mise en place de la gestion organisationnelle efficace et de son évaluation. Cette section-ci présente une réflexion sur la manière de mettre en œuvre cette procédure.

### **5.1 La stratégie d'implantation**

De la même manière que l'atteinte des objectifs de gestion et de projets nécessite une planification, l'intégration des concepts présentés aux chapitres précédents doit être réalisée selon des étapes logiques. Une approche progressive doit être respectée afin de s'assurer de bien intégrer les concepts. Cela consiste d'abord à renforcer les éléments de gestion déjà fonctionnels dans l'organisme et en les adaptant à la stratégie d'évaluation de la performance à l'aide des indicateurs présentés au chapitre 4. Une fois le processus maîtrisé, cet acquis peut servir de modèle pour les autres activités. Par exemple, si le groupe environnemental possède une expertise dans l'organisation d'activités requérant des bénévoles, il peut commencer par identifier le modèle logique de ce projet et sélectionner les indicateurs de performance qui y sont liés. Comme le groupe est familier avec cette activité, cela facilitera le processus. L'exercice ayant été réalisé une première fois, il pourra ensuite le prendre comme exemple pour les projets de nature différente qu'il souhaite entreprendre.

De plus, l'approche progressive demande une priorisation dans les éléments à inclure à l'évaluation. La révision simultanée de toutes les activités serait un processus fastidieux et entraînerait probablement un découragement des individus réalisant le travail. Une planification stratégique doit être élaborée. L'ordre de priorité doit considérer d'une part l'importance de l'objectif pour le fonctionnement de l'organisme. Les règlements généraux, document ayant une valeur légale, devraient avoir priorité sur l'analyse des compétences, par exemple. D'autre part, la priorité devrait aussi être accordée aux éléments les plus lacunaires. Il pourrait advenir que les règlements généraux de l'organisme soient suffisants tout en pouvant être améliorés, mais que, par contre, de nombreuses procédures soient manquantes, ayant des conséquences sur l'efficacité de réalisation des tâches du C.A. Dans cette situation, l'établissement de procédures devrait être réalisé en premier. Cet exercice de priorisation permet d'optimiser le travail effectué, tout en réduisant d'abord les risques les plus importants auxquels est exposé le groupe environnemental.

La méthodologie d'implantation du processus d'évaluation doit par ailleurs être inclusive, c'est-à-dire que tous les administrateurs et les employés doivent y participer. Non seulement cela permet de distribuer les efforts, mais le résultat n'en sera que plus réussi. En effet, en ayant recours aux expériences diverses, les meilleures pratiques peuvent être répertoriées. Également, par leur implication, les personnes se sentiront

concernées par le processus évaluatif et lui accorderont une légitimité. Il sera ainsi possible d'éviter une situation dans laquelle le processus est plutôt perçu comme une manière de critiquer leur travail.

## **5.2 Le choix des indicateurs**

De nombreux indicateurs ont été présentés au chapitre 4, et ce pour chacun des objectifs. Certains sont plus généraux, tels que l'élaboration d'un plan de travail et d'autres sont spécifiques à chaque activité, comme c'est le cas pour les aménagements fauniques réalisés ou encore le plan de communication. Une réflexion doit être faite sur la quantité d'indicateurs choisis. Comme ce sont des outils pratiques permettant de vérifier rapidement et objectivement la mise en œuvre de pratiques de gestion efficace, il peut être tentant d'en multiplier leur nombre. Or, une surabondance d'indicateurs peut mettre en échec le processus d'évaluation de la performance. En effet, il ne faudrait pas que le groupe environnemental en vienne à passer plus de temps à considérer des indicateurs qu'à réaliser ses activités. À l'opposé, l'utilisation d'un très petit nombre d'indicateurs présage que certains éléments importants ont été oubliés. Il revient à l'organisme d'arriver à un dosage qui lui convient. Des critères tels que l'importance de l'activité de gestion ou de projet, sa complexité ou encore les risques de dommages si l'objectif n'est pas atteint permettront à l'organisation de décider du nombre d'indicateurs requis (Centre d'excellence en évaluation, 2010). Par ailleurs, la même réflexion peut s'appliquer en ce qui concerne le niveau de détail des plans de travail.

## **5.3 L'amélioration continue**

Si l'implantation d'un processus d'évaluation de l'efficacité est en soi l'une des étapes nécessaires à l'amélioration continue de l'organisme, le processus lui-même mérite d'être révisé. Les méthodes d'évaluation étant adaptables à chaque organisme, seul le groupe environnemental est apte à savoir si celles qu'il utilise lui conviennent. Une réflexion périodique au sujet des méthodes mises en place et des bénéfices qu'en tire l'organisme permet soit d'apprécier son utilité (et donc d'encourager sa poursuite), soit d'identifier des lacunes et d'y apporter des solutions.

La recherche d'une amélioration continue passe également par le perfectionnement des connaissances. Que ce soit parce que l'une des pratiques présentées dans ce guide ne convient pas à sa réalité, qu'une problématique qu'il rencontre n'ait pas été abordée, que plus de détails lui sont nécessaires ou même si les pratiques présentées lui conviennent parfaitement, le groupe environnemental est invité à approfondir ses connaissances des bonnes pratiques de gestion. En y investissant du temps, il est possible de faire des gains à long terme dans la gestion de l'organisme. Les références et la bibliographie présentées à la fin de ce document constituent un point de départ intéressant pour ces recherches. Le groupe environnemental est également invité à faire ses propres critiques des méthodes proposées, puisque les connaissances dans ce domaine ne sont pas fixes et continuent d'évoluer. D'ailleurs, un suivi périodique des nouvelles publications est souhaitable, puisque certains travaux continuent d'être publiés à ce sujet (par exemple : Chelliah, Boersma et Klettner, 2016; Murphy, 2016).



## CONCLUSION

Les organismes environnementaux à but non lucratif jouent un rôle important dans la société par leur capacité à comprendre les situations locales et les enjeux qui s'y rattachent. Ils doivent toutefois surmonter de nombreux défis, principalement en lien avec le manque de financement. Les ressources humaines bénévoles ne possèdent pas toujours l'expérience requise pour gérer efficacement un organisme, causant des difficultés supplémentaires. La littérature présente une certaine quantité d'information concernant la gestion administrative des OBNL, mais celle-ci est quelque peu éparpillée. De plus, aucun texte ne s'adresse spécifiquement aux groupes environnementaux, qui se distinguent pourtant des autres organismes par le bénéficiaire de ses services. Plutôt que d'être un groupe vulnérable de la population, les services qu'ils fournissent bénéficient à tous, par l'amélioration des interactions entre l'humain et l'environnement.

Au travers des chapitres 3 et 4 de ce guide, des outils sont fournis aux groupes environnementaux afin de parvenir à de meilleures pratiques de gestion, et ce, à plusieurs niveaux. La gestion interne du domaine social permet d'assurer une efficacité du conseil d'administration et de ses employés, alors qu'à l'externe ce sont les interactions avec les multiples parties prenantes qui sont optimisées. La gestion économique n'est pas en reste puisque celle-ci est cruciale au maintien de l'organisme et des relations avec les partenaires, tout en permettant l'optimisation des ressources. La gestion n'étant pas qu'administrative, celle relative aux projets menés par l'organisme, ceux qui justifient son existence, a également été prise en compte.

La présentation d'indicateurs de performance au chapitre 4 permet d'instaurer un processus évaluatif des méthodes mises en place et de vérifier l'atteinte des objectifs. Basés sur la réflexion en fonction d'un modèle logique, les objectifs et les indicateurs proposés permettent de cibler les paramètres véritablement contrôlés par l'organisme. Ainsi, une évaluation de la performance est possible et contribue à l'amélioration de l'organisme.

La principale difficulté qu'il restera à franchir suite à l'implantation de cette stratégie est externe au groupe environnemental. Il s'agira de dialoguer avec les organismes subventionnaires qui basent leur évaluation de la performance sur les modèles liés aux entreprises à but lucratif afin de leur faire comprendre que ces méthodes sont inefficaces en ce qui concerne les groupes environnementaux.

## RÉFÉRENCES

- Agence du revenu du Canada (ARC) (2014). Activités politiques. Repéré sur le site de l'ARC, section Organismes de bienfaisance et dons — Organismes de bienfaisance - Politiques et lignes directrices : <http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/plcy/cps/cps-022-fra.html#politiquesactivites6-2>
- Assemblée nationale du Québec (ANQ) (2012). Produire un mémoire. Repéré sur le site d'ANQ, section Exprimez votre opinion ! — Participer à une consultation publique : <http://www.assnat.qc.ca/fr/exprimez-votre-opinion/participer-consultation-publique/produire-memoire.html>
- Board Development Program (2009). Établissement de budget pour les organismes sans but lucratif. Repéré sur le site du Board Development Program : [http://culture.alberta.ca/community-and-voluntary-services/programs-and-services/board-development/resources/info-bulletins-french/pdfs/BudgetingforN-f-POrgs09\\_Draft2\\_French.pdf](http://culture.alberta.ca/community-and-voluntary-services/programs-and-services/board-development/resources/info-bulletins-french/pdfs/BudgetingforN-f-POrgs09_Draft2_French.pdf)
- Bureau d'audiences publiques en environnement (BAPE) (s. d.). Comment participer. Repéré sur le site du BAPE, section Accueil : <http://www.bape.gouv.qc.ca/sections/participer/#audience>
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ) (2012). *Organismes de bienfaisance : Gouvernance et bonnes pratiques de gestion*. Norme CAN/BNQ 9700-340, confirmée en 2012. Québec, Québec, BNQ.
- Chawla, L. et Derr, V. (2012). The development of conservation behaviors in childhood and youth. Dans S. D. Clayton (dir.), *The Oxford Handbook of Environmental and Conservation Psychology* (p. 527 – 555). New York: Oxford University Press.
- Centre d'aide et d'action bénévole de Charlesbourg (s. d.). Guide de l'organisme — L'action bénévole au cœur des organismes. Repéré sur le site du Centre d'aide et d'action bénévole de Charlesbourg : [http://caabcharlesbourg.org/fileadmin/fichiers/Guides/Guide\\_organisme\\_WEB.pdf](http://caabcharlesbourg.org/fileadmin/fichiers/Guides/Guide_organisme_WEB.pdf)
- Centre d'excellence en évaluation (2010). Pour soutenir des évaluations efficaces : Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement. Repéré sur le site du Centre d'excellence en évaluation : <http://www.tbs-sct.gc.ca/hgw-cgf/oversight-surveillance/ae-ve/cee/dpms-esmr/dpms-esmrpr-fra.asp>
- Chelliah, J., Boersma, M. et Klettner, A. (2016). Governance Challenges for Not-for-Profit Organisations: Empirical Evidence in Support of A Contingency Approach. *Contemporary Management Research*, 12(1). doi:10.7903/cmr.14538
- Centre québécois du droit de l'environnement (CQDE) (2015a). Accompagnement juridique — CQDE. Repéré sur le site du CQDE, section Nos services : <https://cqde.org/nos-services/accompagnement-juridique/>
- Centre québécois du droit de l'environnement (CQDE) (2015b). Notre histoire. Repéré sur le site du CQDE, section Qui sommes-nous : <https://cqde.org/qui-sommes-nous/notre-histoire/>
- Comité sectoriel de main-d'œuvre économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC) (2001). Cahier Démocratiques | CSMO-ÉSAC. Repéré sur le site du CSMO-ÉSAC : <http://www.csmoesac.qc.ca/cahier-democratiques>
- Comité sectoriel de main-d'œuvre économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC) (2016). 1.3 — La comparaison entre les formes d'association. Repéré sur le site du CSMO-ÉSAC : <http://www.csmoesac.qc.ca/13-comparaison-entre-formes-association>
- Dagenais, B. (1998). *Le plan de communication — L'art de séduire ou de convaincre les autres*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Deloitte (2013). *L'efficacité du conseil d'administration d'un OBNL : un catalyseur de valeur*. Montréal : Deloitte Touche Tohmatsu Limited. 53 p.

- Éducaloi (2016a). Organisme sans but lucratif incorporé : Administrateurs et directeur général... qui fait quoi ? Repéré sur le site d'Éducaloi : <https://www.educaloi.qc.ca/capsules/organisme-sans-lucratif-incorpore-administrateurs-et-directeur-general-qui-fait-quoi>
- Éducaloi (2016b). Organisme sans but lucratif incorporé : les conflits d'intérêts des administrateurs. Repéré sur le site d'Éducaloi, section Entreprises et organismes - Types d'organismes - Organisme sans but lucratif (OSBL) : <https://www.educaloi.qc.ca/capsules/organisme-sans-lucratif-incorpore-les-conflits-dinterets-des-administrateurs>
- Herman, R. D. et Renz, D. O. (2008). Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(4), 399 - 415. doi:10.1002/nml.195
- Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC) (2003). *Participation à l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral — Un guide pour le secteur bénévole et communautaire*. Canada. 62 p.
- Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC) (2015). L'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC). Repéré sur le site de l'ISBC, section À propos de l'ISBC : <http://www.vsi-isbc.org/fr/about/goals.cfm>.
- Institut canadien des comptables agréés (2012). *Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif : questions que les administrateurs devraient poser*. Toronto : Institut canadien des comptables agréés.
- Liket, K. C. et Maas, K. (2015). Nonprofit Organizational Effectiveness: Analysis of Best Practices. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 268 - 296.
- Loi sur les compagnies*, R.L.R.Q., c. C-38
- Mouvement québécois de la qualité (MQQ) (2016a). Mission, valeurs, vision. Repéré sur le site du MQQ, section Centre des connaissances — Fiches outils détaillées : <https://www.qualite.qc.ca/centre-des-connaissances/fiches-outils-detaillees/mission-valeurs-vision/>
- Mouvement québécois de la qualité (MQQ) (2016b). Gestion des risques. Repéré sur le site du MQQ, section Centre des connaissances — Fiches outils détaillées : <https://www.qualite.qc.ca/centre-des-connaissances/fiches-outils-detaillees/gestion-des-risques/>
- Murphy, M. L. (2016). Business practices that not-for-profits can't afford to overlook. *Journal of Accountancy*, 221(5), 42 - 47.
- Nature Action Québec (NAQ) (s. d.). Nature-Action Québec : Au cœur de l'environnement. Repéré sur le site de NAQ : <http://nature-action.qc.ca/site/mission>
- Office de la consultation publique de Montréal (OCPM) (2011). Consultations publiques — Procédures. Repéré sur le site de l'OCPM, section Publications : [http://ocpm.qc.ca/sites/ocpm.qc.ca/files/pdf/publications/fr/code\\_de\\_deontologie\\_des\\_commissaires-fr.pdf](http://ocpm.qc.ca/sites/ocpm.qc.ca/files/pdf/publications/fr/code_de_deontologie_des_commissaires-fr.pdf)
- Regroupement des organismes de bassin versant du Québec (ROBVQ) (2016). Que sont les OBV du Québec ? Repéré sur le site du ROBVQ : <https://robvq.qc.ca/obv>
- Réseau québécois des groupes écologistes (RQGE) (2016). Répertoire | RQGE. Repéré sur le site du RQGE : <http://rqge.qc.ca/repertoire/>
- Saint-Hilaire Gravel, P. (2012). *30 ans au RQGE — une histoire dissidente du mouvement écologiste au Québec, de 1982 à 2012*. Montréal, Qc, Canada : Réseau québécois des groupes écologistes.
- Turbide, J. et Zúñiga-Salas, V. (2014). Facteurs influençant la gouvernance des OBNL culturels : un guide autodiagnostic. *École des hautes études commerciales*.
- Université de Montréal (2015). Déterminer la fiabilité de l'information. Repéré sur le site de l'Université de Montréal, section Formation — Guides. <http://guides.bib.umontreal.ca/disciplines/74-Determiner-la-fiabilite-de-l-information?tab=276>

## BIBLIOGRAPHIE

Bénévoles Canada (s. d.). Accueil. Repéré sur le site de Bénévoles Canada : <https://benevoles.ca/>

Comité ministériel sur l'évaluation (1997). *L'évaluation des organismes communautaires et bénévoles*. Québec : ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS).

Herman, R. D. et Renz, D. O. (1998). Nonprofit Organizational Effectiveness: Contrasts Between Especially Effective and Less Effective Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(1), 23-38. doi:10.1002/nml.9102

Réseau d'action bénévole du Québec (RABQ) (2016). Bienvenue au RABQ. Repéré sur le site du RABQ : <http://www.rabq.ca/>

Rojas, R.R. (2000). A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among For-Profit and Nonprofit Organizations. *Nonprofit management & leadership*, 11(1), 97–104.

Source OSBL (s. d.). Accueil. Repéré sur le site d'Imagine Canada : <http://sourceosbl.ca/>

Turbide, J. (2005). La gouvernance dans les organismes à but non lucratif : mieux comprendre la pratique avant de réglementer. *Gestion*, 30(1), 55-61.

Waxman, M. et LeFevre, E. (2016). Non-Profit Boards: Five Keys To Success. *The corporate board*, May/June, 17–21.

## ANNEXE 1 — ANALYSE SOMMAIRE DE QUELQUES GROUPES ENVIRONNEMENTAUX QUÉBÉCOIS

Les informations sont tirées des sites internet respectifs de chaque association.

Nom de l'organisme	Historique de création	Taille	Thèmes	Activités
Action Re-buts	Groupe de citoyens et citoyennes constitué en réaction au projet de construction d'un incinérateur dans l'est de l'île de Montréal	5 administrateurs, 3 employés	Déchets	Organisation d'événements
				Formations
				Campagne d'information
				Accompagnement pour une démarche de plan de gestion des matières résiduelles
Action Saint-François	Citoyens qui voulaient agir contre les dépotoirs en bordure de la rivière.	Non disponible	Eau	Restauration de bandes riveraines
				Caractérisation de sites
				Campagne d'information
				Kiosques

**ANNEXE 1 – ANALYSE SOMMAIRE DE QUELQUES GROUPES ENVIRONNEMENTAUX QUÉBÉCOIS (SUITE)**

Nom de l'organisme	Historique de création	Taille	Thèmes	Activités
Amis de la Montagne, Les	Regroupement de citoyens et organismes voulant préserver et mettre en valeur le Mont-Royal	>20 administrateurs.	Conservation des milieux naturels	Organisation d'événements Participation à la planification stratégique du site du Mont-Royal Accompagnement de projets Dépôt de mémoire lors de consultations publiques Plantation de végétaux
Association de Conservation de la Vallée du Gouffre	Citoyens qui veulent en faire une des plus belles rivières à saumon	Non disponible	Conservation des milieux naturels	Restauration de bandes riveraines Aménagements fauniques Gestion de la pêche Inventaires fauniques Aménagements récréatifs

**ANNEXE 1 – ANALYSE SOMMAIRE DE QUELQUES GROUPES ENVIRONNEMENTAUX QUÉBÉCOIS (SUITE)**

Nom de l'organisme	Historique de création	Taille	Thèmes	Activités
Centre d'écologie urbaine de Montréal	Rassemblement de citoyens	11 administrateurs, >20 employés et stagiaires.	Aménagement urbain	Accompagnement de projets Diffusion d'information sur les réseaux sociaux Conférences Production de document d'information Formations
Ciel et Terre	Créé d'abord pour éduquer des élèves au recyclage.	7 administrateurs, 4 employés.	Milieux naturels	Sorties éducatives Élaboration d'un plan de conservation pour une espèce particulière Surveillance
Coalition Eau secours	Non disponible	5 administrateurs, Représentants d'autres parties	Eau	Accompagnement de comités citoyens Conférences Kiosques Création et publicisation de fiches informatives et de dépliants Pétitions

**ANNEXE 1 – ANALYSE SOMMAIRE DE QUELQUES GROUPES ENVIRONNEMENTAUX QUÉBÉCOIS (SUITE)**

Nom de l'organisme	Historique de création	Taille	Thèmes	Activités
Eurêko	Citoyens qui se souciaient de déversements de neiges usées dans le Saguenay et du démantèlement de réservoirs de résidus pétroliers.	10 administrateurs, 12 employés.	Conservation des milieux naturels	Restauration de bandes riveraines
				Aménagement de jardins potagers
				Campagne d'information
				Participation à des festivals
				Formations
				Porte-à-porte
				Kiosque
Fondation Rivières	Mouvement citoyen en réponse aux projets de harnachement des rivières.	10 administrateurs, 5 employés	Eau	Élaboration de guides d'information
				Collaboration avec divers comités
				Dépôt de mémoire lors de consultations publiques



**ANNEXE 1 – ANALYSE SOMMAIRE DE QUELQUES GROUPES ENVIRONNEMENTAUX QUÉBÉCOIS (SUITE)**

Nom de l'organisme	Historique de création	Taille	Thèmes	Activités
Rappel	Coopérative de solidarité.	7 administrateurs 8 employés.	Eau	Aide à la conception d'un plan de gestion des eaux de ruissellement <hr/> Élaboration de méthodes de travail <hr/> Caractérisation de sites <hr/> Restauration de bandes riveraines <hr/> Formations <hr/> Création de dépliants et de guides pratiques
Société de développement environnemental de Rosemont	Issu du milieu communautaire déjà en place	4 administrateurs 16 employés	Développement durable	Ateliers <hr/> Kiosques <hr/> Événements <hr/> Élaboration de guides d'information <hr/> Gestions des bacs de matières résiduelles <hr/> Soutien aux entreprises <hr/> Gestion d'une plateforme web pour la mise en œuvre du développement durable

**ANNEXE 1 – ANALYSE SOMMAIRE DE QUELQUES GROUPES ENVIRONNEMENTAUX QUÉBÉCOIS (SUITE)**

Nom de l'organisme	Historique de création	Taille	Thèmes	Activités
Vigile Verte	Non disponible	Non disponible	Milieux naturels	Aménagements fauniques
				Contrôle d'espèces envahissantes
				Inventaires fauniques
				Diffusion d'informations sur les réseaux sociaux
Zec de la Rivière-Blanche	Gestion du territoire confiée à une association de chasse et pêche	9 administrateurs, 1 employé	Conservation des milieux naturels	Restauration de lacs
				Aménagements récréatifs
				Gestion de ZEC

**ANNEXE 2 — SYNTHÈSE DES RÉSULTATS, OBJECTIFS ET INDICATEURS LIÉS AUX ÉLÉMENTS  
DE GESTION ET AUX PROJETS DES GROUPES ENVIRONNEMENTAUX**

<b>Résultat</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Indicateurs</b>
<p>Légende :</p> <p>➤ Indicateur se répétant pour plusieurs objectifs      • Indicateur spécifique</p>		
<b>G.1. Gestion sociale interne</b>		
Le champ d'intervention du groupe environnemental est clairement défini et connu.	G.1.1. Définir les missions, la vision et les valeurs de l'organisme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plan de travail (pour chaque objectif)</li> <li>➤ Budget</li> <li>➤ Évaluation de l'activité</li> <li>• Énoncé de mission</li> <li>• Énoncé de vision</li> <li>• Énoncé des valeurs</li> </ul>
	G.1.2. Définir les principaux projets liés à la mission.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédure d'évaluation des projets</li> <li>• Évaluation des projets</li> <li>• Plan stratégique</li> </ul>
Les pouvoirs, les rôles et les responsabilités de la direction et du conseil d'administration sont clairement définis et connus.	G.1.3. Définir des règlements généraux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règlements généraux</li> </ul>
Les ressources humaines sont gérées efficacement.	G.1.4. Comparer les compétences requises et réelles des membres et combler les besoins.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des compétences requises</li> <li>• Liste des compétences réelles</li> <li>• Comparaison des compétences requises et réelles</li> </ul>
Les risques sont gérés efficacement.	G.1.5. Planifier une stratégie de gestion des risques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de gestion des risques</li> </ul>

**ANNEXE 2 – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS, OBJECTIFS ET INDICATEURS LIÉS AUX ÉLÉMENTS DE  
GESTION ET AUX PROJETS DES GROUPES ENVIRONNEMENTAUX (SUITE)**

<b>Résultat</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Indicateurs</b>
Des procédures claires sont définies et connues.	G.1.6. Établir des procédures et en informer les parties concernées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Description des procédures</li> <li>• Communication des procédures aux membres concernés</li> </ul>
<b>G.2. Gestion sociale externe</b>		
Une connaissance pertinente et suffisante du public cible est acquise.	G.2.1. : Établir un portrait socio-économique du ou des publics cibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plan de formation</li> <li>• Portrait socio-économique</li> </ul>
	G.2.2. : Déterminer le niveau actuel de sensibilisation et de connaissance du public cible lié à l'enjeu environnemental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport du niveau de sensibilisation et de connaissance du public cible</li> </ul>
Une connaissance de la concurrence est acquise.	G.2.3. : Établir une liste à jour des organisations œuvrant dans le même domaine, de leurs caractéristiques et de leurs projets.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste détaillée des concurrents</li> </ul>
Une connaissance des donateurs potentiels ou réels et de leurs intérêts est acquise.	G.2.4. : Établir une liste à jour des donateurs potentiels et de leurs intérêts.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des donateurs potentiels</li> </ul>
	G.2.5. : Établir une liste à jour des donateurs et de leurs attentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des donateurs et de leurs attentes</li> </ul>
Une connaissance à jour de l'environnement légal est acquise et permet de s'assurer de la conformité légale de l'organisme.	G.2.6. : Établir une liste à jour des lois et règlements à respecter par l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des lois et règlements relatifs à l'organisme</li> <li>• Les lois et règlements sont communiqués aux personnes concernées.</li> </ul>
	G.2.7. : Établir une liste à jour des lois et règlements concernant le champ d'intervention de l'organisme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des lois et règlements relatifs au champ d'intervention de l'organisme</li> <li>• Les lois et règlements sont communiqués aux personnes concernées.</li> </ul>

**ANNEXE 2 – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS, OBJECTIFS ET INDICATEURS LIÉS AUX ÉLÉMENTS DE GESTION ET AUX PROJETS DES GROUPES ENVIRONNEMENTAUX (SUITE)**

<b>Résultat</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Indicateurs</b>
Une communication efficace est établie avec toutes les parties prenantes.	G.2.8. : Établir un plan de communication.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de communication</li> </ul>
Le groupe environnemental bénéficie de l'aide de suffisamment de bénévoles compétents.	G.2.9. : Établir une politique de gestion des bénévoles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique de gestion des bénévoles</li> </ul>
<b>G.3. Gestion économique</b>		
Les finances de l'organisme sont gérées efficacement.	G.3.1. : Planifier le budget et le tenir à jour.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi des revenus et des dépenses</li> <li>Planification budgétaire</li> </ul>
Le groupe environnemental rend compte annuellement de ses activités et de ses états financiers.	G.3.2. : Tenir une assemblée générale annuelle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assemblée générale annuelle</li> </ul>
	G.3.3. : Compléter annuellement un rapport d'activité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'activité annuel</li> <li>Diffusion du rapport d'activité.</li> </ul>
	G.3.4. : Faire rapport aux autorités fiscales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'impôts (ou équivalent)</li> </ul>
<b>P.1 Projets du domaine de l'éducation et de la sensibilisation</b>		
Le public ciblé est sensibilisé et éduqué sur l'enjeu environnemental identifié dans la mission.	P.1.1. Réaliser une conférence, une sortie éducative, un kiosque ou un événement de sensibilisation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Événements organisés</li> </ul>
	P.1.2. Diffusion d'information d'éducation et de sensibilisation dans divers médias (médias sociaux, écrits, télévisés, site web).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dossiers d'information diffusés</li> </ul>
	P.1.3. Sensibiliser/informer des citoyens par porte-à-porte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campagnes de porte-à-porte réalisées</li> </ul>
<b>P.2 Projets du domaine des interventions techniques</b>		

**ANNEXE 2 – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS, OBJECTIFS ET INDICATEURS LIÉS AUX ÉLÉMENTS DE  
GESTION ET AUX PROJETS DES GROUPES ENVIRONNEMENTAUX (SUITE)**

<b>Résultat</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Indicateurs</b>
La situation environnementale actuelle d'une espèce ou d'un milieu est connue.	P.2.1. Inventorier un milieu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superficie de milieu inventorié</li> <li>• Effort d'inventaire (temps/jours/personnes)</li> <li>• Rapport d'inventaire</li> </ul>
	P.2.2. Restaurer un milieu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superficie du milieu restauré</li> <li>• Nombre de végétaux plantés</li> </ul>
L'état du milieu naturel ou d'une population d'une espèce est amélioré.	P.2.3. Réaliser des aménagements fauniques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type et nombre d'aménagements réalisés</li> </ul>
	P.2.4. Nettoyer un milieu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superficie nettoyée</li> <li>• Nombre de journées de nettoyage réalisées</li> </ul>
P.3. Projets du domaine du soutien et de la consultation		
Les organisations intègrent à leurs activités des préoccupations environnementales.	P.3.1. Offrir un service de consultant.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrats complétés</li> </ul>
P.4. Projets du domaine de l'action politique		
Les préoccupations environnementales sont mises de l'avant lors de projets politiques.	P.4.1. Participer aux consultations publiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultations publiques auxquelles le groupe participe</li> </ul>
	P.4.2. Surveiller les projets sur le territoire du groupe environnemental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de vérifications <i>in situ</i> réalisées</li> </ul>