

Plan stratégique *2002-2005*

Version 3.1 (novembre 2002)

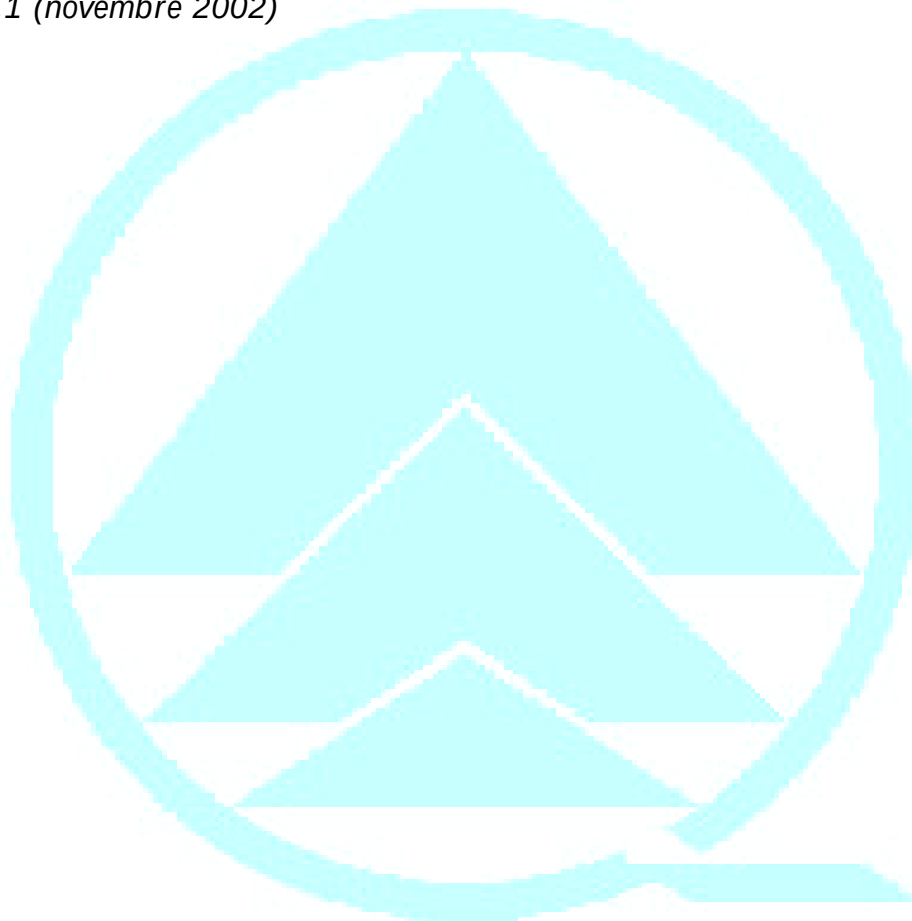


TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	5
2. La démarche de réalisation.....	5
3. La mission de l'UQCN	7
4. Les publics cibles, les services et les moyens d'intervention de l'UQCN	8
4.1 Les individus et les organismes cibles de l'UQCN	8
4.2 Les services et moyens privilégiés	8
5. Les cibles et orientations stratégiques du Plan 2002-2005.....	9
5.1 Les cibles stratégiques du Plan 2002-2005.....	10
5.2 Les orientations stratégiques du Plan 2002-2005.....	10
5.3 Le Plan de mise en œuvre 2002-2005.....	11

1. Introduction

L'Union québécoise pour la conservation de la nature (UQCN) reconnaît l'intérêt, à intervalles réguliers, d'identifier les principales composantes de son action. Un audit organisationnel réalisé au printemps 1997 pour le compte de l'ACDI a rappelé l'importance de cet outil de gestion stratégique qu'est un plan stratégique. Un *Plan stratégique 1998-2001* a été développé avec la collaboration de plusieurs intervenants au sein de l'organisme. Par ailleurs, l'UQCN est requise, de plus en plus, de fournir sa plus récente planification stratégique aux organismes subventionnaires.

La démarche de réalisation du présent plan stratégique a été amorcée à l'été 2001, avec l'intention de mettre à jour l'ancien plan. Plusieurs événements, dont la crise nécessitant la fin de la publication du magazine *Franc-Vert* et la suspension du Concours photo « La nature du Québec en images », rendaient encore plus évident le besoin d'un nouveau plan, vu le rôle que jouaient dans l'ancien plan ces deux moyens de sensibilisation et d'information.

On retrouve ci-après le *Plan stratégique 2002-2005*, version 3.1, qui sera soumise pour approbation à l'Assemblée générale annuelle de l'organisme en novembre 2002 pour adoption finale.

2. La démarche de réalisation

La réalisation du plan stratégique peut être découpée en quatre phases :

- Harvey Mead, président de l'UQCN, a préparé une première version, qui a été ensuite commentée par la coordonnatrice administrative et Michel Bélanger, premier vice-président, au cours de l'automne 2001.
- Le Conseil d'administration s'est réuni pendant une journée en février 2002 pour y apporter des ajustements et a approuvé lors de sa réunion d'avril 2002 une version 2.0 tenant compte des échanges de février.
- Les membres actifs des commissions, les organismes affiliés et les représentants des membres individuels ont été par la suite consultés sur la version révisée 2.0 et leurs commentaires intégrés, dans la mesure du possible, pour produire la version 3.0, qui a été modifiée légèrement et approuvée avec les changements par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 20 septembre 2002.

- La présente version 3.1 sera soumise à l'Assemblée générale annuelle de l'organisme pour adoption en version finale lors de sa réunion en novembre 2002.

La réflexion aboutissant à la présente version a permis de dégager des forces, des faiblesses et des améliorations à envisager au moment de la mise à jour de ce plan stratégique.

Les principales **forces** identifiées sont :

- un réseau qui, couvre plusieurs niveaux d'intervenants dans la conservation de la nature au Québec, tant les groupes que les individus;
- des acquis en termes de reconnaissance de l'expertise apportée au débats par ses interventions, une reconnaissance qui est même financière dans certains cas;
- le nombre de groupes et d'individus représentés, qu'on reconnaît comme particulièrement important pour un organisme de ce genre au Québec;
- l'engagement important de ses membres, bénévoles.

Les principales **faiblesses** identifiées peuvent être regroupées autour des cinq thèmes suivants :

- le manque de ressources, tant humaines que financières;
- une reconnaissance de l'UQCN par plusieurs surtout comme organisme environnemental militant, et pas suffisamment comme « leader dans le domaine du développement durable »;
- une grande dépendance du réseau de bénévoles, sans soutien suffisant par une permanence;
- un membership individuel et d'affiliation insuffisant, en dépit de la force mentionnée plus haut;
- l'absence d'une structure en réseau régional.

Les principales **améliorations** recherchées, susceptibles de répondre aux faiblesses, comprennent les actions suivantes :

- poursuivre, en l'améliorant, une stratégie de financement afin d'accroître les entrées de fonds;
- clarifier les rôles complémentaires, au sein des commissions, des personnes participant à des activités engagées et le réseau de conseillers qui n'y sont pas partie prenante;
- clarifier les rôles complémentaires et les relations des bénévoles œuvrant aux commissions et des administrateurs face au personnel;
- mieux faire connaître le travail de l'UQCN par un ensemble de d'interventions dans le domaine des communications.

3. La mission de l'UQCN

L'UQCN vise à institutionnaliser par un ensemble d'activités une prise de décision par la société qui est plus écologique, plus soucieuse du développement durable, et qui poursuit les trois objectifs suivants :

- maintenir les processus écologiques essentiels à la vie;
- préserver la diversité biologique;
- favoriser l'utilisation durable des espèces, des écosystèmes et des ressources.

L'UQCN s'engage résolument dans un processus qui vise à influencer les attitudes et les comportements de l'ensemble des Québécois et Québécoises, et des organisations québécoises, tant publiques que privées, dans le sens des trois objectifs identifiés au paragraphe précédent.

Le Québec est le territoire privilégié d'intervention de l'UQCN. Elle intervient de temps à autre à l'extérieur du Québec, pour faire progresser l'atteinte des trois objectifs dans des lieux ou par des organisations qui ont des affinités avec l'UQCN et les problématiques québécoises.

4. Les publics cibles, les services et les moyens d'intervention de l'UQCN

4.1 LES INDIVIDUS ET LES ORGANISMES CIBLES DE L'UQCN

Pour un organisme comme l'UQCN, la notion de « public cible » fait référence à deux réalités complémentaires, mais différentes.

Le grand public ou la société civile et ses institutions sont la base sur laquelle doit s'appuyer l'UQCN pour asseoir ses interventions. Sa sensibilisation et sa mobilisation offrent de meilleures chances que les objectifs de l'UQCN puissent être atteints, puisque la société civile doit être considérée comme la base motivant les décisions politiques dans les démocraties. Toutes les **personnes et organisations qui ont pris la décision d'être membre de l'UQCN** sont les partenaires de l'organisme dans ses démarches et en même temps ses « cibles ». Elles doivent être considérées récipiendaires de services qui leur permettent de participer efficacement aux interventions du groupe ou qui leur permettent de mieux mener leurs propres activités. Ce deuxième groupe d'intervenants constitue la base de l'UQCN, la source de sa crédibilité et de la validité de ses interventions.

Un troisième groupe important de « publics cibles » est fonction du volet pression et intervention de l'UQCN. On retrouve comme cibles de l'UQCN les **décideurs publics et privés** sur lesquels elle fait pression pour faire avancer les objectifs environnementaux et de développement durable. Il s'agit de « clients » ou « cibles » qui préféreraient souvent ne pas être considérés comme tels, et qui, de fait, ne recherchent pas nécessairement ses « services ». Le « service » est de les influencer dans le sens des trois objectifs visés.

4.2 LES SERVICES ET MOYENS PRIVILÉGIÉS

Les principaux services que l'UQCN fournit à ses clients ou cibles décideurs couvrent **les activités d'influence et d'éducation**. On retrouve une gamme diversifiée d'activités, qui vont du contact individuel discret aux manifestations en passant par la participation à des audiences publiques, des commissions parlementaires et des campagnes de sensibilisation et de mobilisation.

Pour être efficaces, ces services nécessitent la mise en place et l'entretien de réseaux d'influence dans la société civile. Pour ceci, l'UQCN utilise trois grands moyens d'intervention, qui visent tous le deuxième groupe de public cible identifié, soit la société civile.

Un premier groupe de moyens d'intervention couvre **l'information, la formation et la sensibilisation**, réunis sous dans le concept d'**éducation**. Au site Internet l'ÉcoRoute de l'information, s'ajoutent la publication occasionnelle du bulletin *Sauvegarde* et d'autres publications, les projets Ateliers de la biodiversité et APTITUDES visant des groupes oeuvrant en région ainsi que des campagnes ponctuelles de sensibilisation sur différentes problématiques.

Un deuxième groupe de moyens d'intervention couvre la **mobilisation des appuis**. Parmi les moyens utilisés, on retrouve les campagnes annuelles de renouvellement et de recrutement des membres, l'organisation au sein des commissions des membres individuels et corporatifs ainsi que des donateurs intéressés, et la mise en place de moyens de pression appropriés aux circonstances (coalitions, campagnes médiatiques, réseautage, dénonciations) et comportant souvent une action concertée avec d'autres organismes ayant des objectifs en commun.

Un troisième groupe de moyens regroupe des **activités de synergie et de maillage**. L'UQCN, par son rôle-clé sur la scène québécoise en matière d'environnement et de développement durable, est perçue par plusieurs comme un « lieu » de rassemblement des forces vives dédiées à ces objectifs au Québec. Les moyens envisagés dans ce sens visent le partage de concepts et d'idées novatrices, par exemple via la participation de l'organisme au sein de nombreux comités et à de nombreux événements multipartites. Ces activités de l'UQCN sont rendues possibles par l'expertise et les connaissances d'un grand nombre d'intervenants non nécessairement impliqués dans les activités de mobilisation comme telles.

5. Les cibles et orientations stratégiques du Plan 2002-2005

Les sections précédentes ont permis de brosser une description sommaire de l'UQCN, de sa mission, de ses clients et de ses services. La présente section présente les fondements du *Plan stratégique 2002-2005*, soit les cibles et les orientations stratégiques qui seront privilégiées au cours des trois prochaines années.

5.1 LES CIBLES STRATÉGIQUES DU PLAN 2002-2005

Une cible stratégique peut être définie comme l'état dans lequel une organisation veut se retrouver au terme de son plan stratégique. On présente les cibles au passé pour bien manifester notre volonté de les atteindre et même de les dépasser.

Pour l'horizon 2002-2005, l'UQCN retient une seule cible stratégique :

*Se positionner au Québec
comme un **intervenant incontournable**
du **développement durable et de la protection de la nature**
avec des **assises importantes dans le milieu***

Cette cible part du fait que l'UQCN joue déjà un rôle important dans la protection la mise en œuvre d'un développement durable au Québec, mais que, pour actualiser sa mission, l'UQCN a besoin d'une position plus déterminante et d'une base solidifiée pour augmenter sa reconnaissance par la population et son influence sur les décideurs.

À plus long terme, soit après l'horizon du présent plan stratégique, l'UQCN vise à :

- avoir amené un **changement de tendance** dans l'exploitation et la consommation des ressources totales (ce qui inclut l'énergie) au Québec, changement de tendance qui se traduirait par une diminution marquée de cette consommation, au moins chez les individus;
- avoir opéré **une amélioration dans l'état des écosystèmes naturels** au Québec.

En résumé, à long terme, l'UQCN vise des changements de perception et de compréhension des individus et des organisations qui se traduisent en actions positives et continues, et en résultats concrets sur le terrain.

5.2 LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU PLAN 2002-2005

Les orientations stratégiques présentent les grands axes, en termes de moyens, qui permettront d'atteindre la cible stratégique, soit de passer de la situation actuelle à la situation visée. En continuité directe avec sa cible stratégique, la première orientation stratégique vise à répondre à un problème constant mais accentué au cours des dernières années, soit le manque de moyens pour soutenir les activités de l'organisme. Elle s'énonce ainsi : **augmenter significativement la base de donateurs individuels et institutionnels, pour accroître les**

revenus autonomes. Pour un organisme qui vise à influencer les décideurs, les ressources financières dont il dispose sont un premier gage de son succès. Elles vont de pair dans la poursuite des objectifs visés avec sa force de frappe, son membership ou sa base d'adhérents dans le milieu.

La deuxième orientation stratégique s'énonce ainsi : **rassembler et réseauter les idées et les actions non gouvernementales en développement durable au Québec.** Cette orientation sous-entend que la réussite de la mise en œuvre des trois objectifs de conservation passe à la fois par la pensée et l'action. L'UQCN veut donc être un lieu de maillage des penseurs et des gens d'action, en utilisant le meilleur de chacun pour l'atteinte des objectifs.

La troisième orientation stratégique vise à mieux cibler les champs d'intervention de l'UQCN en fonction d'une évaluation plus explicite des priorités : **identifier explicitement des priorités d'intervention, les faire comprendre et agir en fonction de cette compréhension.** En visant un meilleur positionnement de l'UQCN via une pro-activité dans ses démarches, cette orientation répond à la perception que l'UQCN se laisse trop souvent entraîner dans un mode réactif, qui la force à jouer sur le « terrain » déterminé par les événements ou choisi par les décideurs. Il devra répondre également à la conviction que le travail de l'UQCN, et l'UQCN elle-même, sont peu connus par rapport aux efforts consentis; faire connaître les enjeux prioritaires devra aller de pair avec l'effort de faire reconnaître l'UQCN comme intervenant incontournable dans la recherche de solutions, d'un développement durable de la société. Il faut comprendre ici que l'UQCN cherchera à mieux équilibrer son action et tentera d'orienter les dossiers, tout en mettant un accent sur la diffusion la plus large possible de ses activités. Ceci lui permettra de mieux organiser ses actions et de se positionner stratégiquement dans les dossiers prioritaires.

5.3 LE PLAN DE MISE EN ŒUVRE 2002-2005

Le *Plan de mise en œuvre 2002-2005* présente les projets qui permettront de concrétiser les orientations stratégiques et d'atteindre la cible 2002-2005. Ces projets visent à réorienter ou à compléter les activités de continuité réalisées par le personnel et les bénévoles de l'UQCN.

Le **PREMIER PROJET STRATÉGIQUE** vise à évaluer la faisabilité et l'efficacité, et mettre en œuvre une série de nouveaux moyens identifiés pour augmenter le nombre de donateurs et donc les revenus autonomes de l'UQCN. Il est clair que le membership ne génère pas directement des revenus importants. Par contre,

plus les donateurs sont nombreux, plus le membership est grand, plus l'UQCN est connue et a une chance d'attirer un financement approprié.

Sans être exhaustive, on retrouve ci-après une première liste de ces moyens à considérer :

- o la sollicitation d'appuis financiers auprès de donateurs « réguliers » de l'UQCN;
- o la sollicitation et le télé-marketing auprès d'un public élargi sur des dossiers « chauds » en prenant soin de passer le message qui suscite l'adhésion;
- o la fidélisation des membres et des donateurs par des activités régionales et sur le terrain, des activités qui rejoignent les préoccupations personnelles de ces personnes qui appuient l'UQCN;
- o la recherche active de l'affiliation d'organismes apparentés par leurs objectifs à l'UQCN;
- o la recherche de legs et d'autres dons de type testamentaire;
- o le partenariat institutionnel à moyen et long terme;
- o la recherche de financement auprès de fondations québécoises et autres;
- o les études et les « tables » commanditées (*syndicated research*).

Ce projet, piloté par le comité des finances, procédera en répondant aux questions suivantes :

- o Quelle est la rentabilité réaliste de chacun de ces nouveaux moyens ?
- o Quelles sont les conditions de succès de leur application ?
- o Sont-ils conformes aux valeurs et à la culture de l'UQCN, en particulier par rapport à l'indépendance requise pour les interventions visant à atteindre les objectifs de l'UQCN ?

La composante « communications » de ce projet doit bien identifier la distinction entre les interventions jugées prioritaires par l'UQCN et le degré de « réceptivité » de la population à des interventions. Il est possible, par exemple, que les interventions visant un meilleur aménagement du territoire forestier et agricole ne correspondent pas dans l'imaginaire et la pensée de la population à des objectifs qu'elle peut se représenter. À cet égard, le fait que l'UQCN vise de telles interventions dans le cadre des objectifs visant la protection de la diversité biologique et des écosystèmes offrent des pistes de solutions pour de meilleures communications pour l'organisme.

Le **DEUXIÈME PROJET STRATÉGIQUE** concerne **la conception et la mise en place d'un réseau québécois de veille environnementale**. Il s'agit d'un effort

soutenu de regrouper, au sein des commissions de l'UQCN, un nombre accru d'experts ainsi que d'intervenants terrain dans les différents domaines du développement ou de la conservation. Une distinction entre le militantisme et le conseil professionnel pourrait permettre un meilleur impact, une meilleure insertion dans le milieu. Par ailleurs, et pour préciser le sens de « veille », cette distinction devra être accompagnée d'une autre, celle entre, d'une part, l'expertise permettant une intervention dans des dossiers spécifiques et celle, d'autre part, qui permet de « lire » le sens des événements, le degré de réceptivité de la population, le besoin aigu d'une nouvelle définition des enjeux.

Sans limiter la portée du projet, on peut déjà entrevoir que ce réseau pourrait s'appuyer à la fois :

- sur des moyens électroniques qui permettront, de façon rapide et quasi constante, d'échanger et de partager de l'information ciblée;
- sur des rencontres régulières (une à quelques fois par année) qui permettront aux membres du réseau de dégager en pleine interactivité les conclusions qui alimenteront les plans annuels de l'UQCN.

Les « lecteurs » eux-mêmes ont accès à ces outils, mais dépendent plus fondamentalement d'un ensemble de « lectures », de sources d'information, de perceptions, de diffusion des facteurs dont la « veille » cherche à saisir l'importance.

En particulier, le projet sera mis à jour au moins une fois par année lors d'une réunion entre les responsables de commissions, le personnel du bureau affecté aux dossiers et les administrateurs, pour l'identification des priorités de l'année.

Le **TROISIÈME PROJET STRATÉGIQUE** vise la **préparation d'une stratégie globale de communications pour l'organisme, incluant une évaluation des orientations du site Internet « ÉcoRoute de l'information » et du bulletin Sauvegarde, en vue de leur renforcement**. La conclusion de ce projet pourrait être de maintenir le cap d'information, de formation et de sensibilisation, d'orienter les communications vers un soutien plus explicite de la mission d'influence et de pression ou de viser un équilibre des deux. Un autre point qui devra être analysé concerne l'apport financier attendu de ces moyens :

- une approche proactive est à rechercher pour les communications et pour le choix des dossiers ;
- le projet vise à établir un meilleur résultat en termes d'impacts médiatiques, politiques et autres par rapport aux efforts consentis.

Le QUATRIÈME PROJET STRATÉGIQUE vise à **mieux structurer les processus décisionnels de l'UQCN**. Tout en constatant qu'il est normal que la participation volontaire à un organisme principalement bénévole comme l'UQCN se traduise par un besoin d'échange d'informations sur les nombreux dossiers, de récentes expériences ont démontré l'importance du rôle du Conseil d'administration comme étant essentiellement un rôle de décision. L'objectif est de rechercher une meilleure répartition entre, d'une part, les échanges et les décisions *tactiques* (qui dépendent de la «veille environnementale», de la mise à profit de l'expertise de l'UQCN, de l'analyse d'une problématique particulière, et des actions qui en découlent, qui ont lieu principalement au sein des commissions), et d'autre part les processus de prise de décision *stratégique* des administrateurs. L'établissement de priorités annuelles en matière d'environnement permettra au Conseil d'administration de veiller en priorité, pour sa part, à l'état de santé administrative, financière et corporative de l'UQCN.

Dans ce contexte :

- o les liens entre le personnel et les bénévoles, dont les administrateurs, s'affaiblissent à mieux caractériser;
- o une meilleure distinction entre les différentes tâches, et une meilleure définition de celles-ci, pourraient rendre l'organisme plus efficace.