Par John Lounds | Août 2026

Plus, mieux, plus vite, ensemble.

Retour sur 30 ans de conservation des terres









Table des matières

Avant-propos **3**

Introduction **4**

Moi, un naturaliste ? **7**

De la FON à aujourd'hui 9

Les fiducies foncières au Canada **11**

Le potentiel de croissance continue des fiducies foncières provinciales, régionales et locales fiducies foncières **13**

Quatre raisons d'investir dès aujourd'hui dans la croissance des fiducies foncières locales et régionales 14

Perspectives d'avenir 17

Des projets ponctuels aux campagnes pluriannuelles, en passant par la diversification sources de revenus **18**

Si vous le construisez, ils donneront 20

D'une approche pilotée par des bénévoles à une approche soutenue par une équipe : mettre en place une prestation de services professionnelle et entrepreneuriale **26**

Préserver l'esprit d'entreprise au sein de l'entreprise 28

Remarque sur la succession 30

Pour le secteur : pourquoi pas des confédérations de campagnes ? **31**

En conclusion : se préparer pour les 30 prochaines années **34**

Annexe 1 ..... **36**

Avant-propos

Fort d’une carrière de plus de 30 ans dans le domaine de la conservation, d’abord au sein de la Table ronde de l’Ontario sur l’environnement et l’économie, puis au sein de la Fédération des naturalistes de l’Ontario et de Conservation de la nature Canada, John Lounds a été invité par la Fondation Metcalf à consigner certaines de ces expériences et idées au profit du secteur et des futures générations de dirigeants.

En tant qu’ancien président de Conservation de la nature Canada et actuel président du Centre pour la conservation des terres (CCT), je suis heureux que nous puissions mettre à disposition cet historique et les réflexions de John sur le site web du CCT. Ce document est également proposé dans le cadre du programme de leadership en conservation Ivey–CCT de l’université Western.

John possède un parcours et une expérience exceptionnels dans le renforcement des capacités de conservation et de l’impact des organisations pour lesquelles il a travaillé et qu’il a dirigées. Aujourd’hui, ses réflexions peuvent soutenir notre communauté de la conservation à un tournant offrant un potentiel considérable. C’est le moment ou jamais. Les enseignements et les conseils qu’il partage dans les pages suivantes constituent une feuille de route pour tous ceux qui cherchent à créer des organisations de conservation et à protéger davantage la nature.

Bruce MacLellan, juin 2026

Introduction

E.O. Wilson a écrit :

« Le grand défi du XXIe siècle consiste à permettre à tous, partout dans le monde, d'atteindre un niveau de vie décent tout en préservant autant que possible le reste de la vie — notre patrimoine naturel. »[1]

Depuis que j'ai pris mes fonctions de directeur général de la Fédération des naturalistes de l'Ontario (FON) en 1991, je me suis penché sur la question de savoir comment les organisations à but non lucratif de conservation et d'intendance des terres au Canada, en particulier les fiducies foncières locales et régionales,[2]peuvent réaliser leur potentiel et relever le défi formulé par le professeur Wilson.

La FON avait joué un rôle déterminant dans la création de Conservation de la nature Canada (CNC) en 1961, ainsi que dans la définition de ses objectifs et la mise en place de son premier conseil d'administration.[3]Lorsque j'ai rejoint la FON, celle-ci, ainsi que d'autres organisations de conservation, commençaient à promouvoir activement la création de fiducies foncières locales et régionales
dans les collectivités de tout le pays afin de renforcer le travail de la NCC et de répondre à la demande émanant des collectivités. Cela impliquait également de créer des associations ou des alliances pour soutenir ces fiducies foncières et de plaider en faveur de changements politiques permettant la mise en place de servitudes de conservation et un traitement fiscal amélioré des terres d'importance écologique.
Au début des années 2000, on comptait plus de 80 fiducies foncières, contre seulement 12 en 1991,[4] le gouvernement fédéral avait mis en place des mesures d'amélioration pour les dons de terres d'importance écologique, et toutes les provinces avaient procédé aux changements législatifs et politiques nécessaires pour permettre les servitudes de conservation.

Aujourd'hui, on compte plus de 150 fiducies foncières proposant des solutions de conservation à travers le Canada. En regardant

En effet, même si de nombreux progrès ont été réalisés au Canada depuis les années 1990, il reste encore beaucoup à faire en matière de conservation des terres et d'intendance responsable au cours des 30, 50 et 100 prochaines années si nous voulons relever le défi consistant à enrayer et à inverser la perte de biodiversité.

À l'avenir, la conservation sera, et devra être, très différente de ce qu'elle a été par le passé. L'époque où l'on pouvait dire, comme le raconte la célèbre anecdote attribuée à Jean Chrétien : ***« J'ai dit à Aline que j'avais tracé un cercle sur la carte et que j'en avais fait un parc ! »***, est révolue***.***

Nous avons besoin d'une conservation des terres et des habitats plus importante, plus efficace et plus judicieuse — qu'il s'agisse de la création de réserves naturelles et d'autres zones conservées et protégées, ou encore de la reconnaissance et de la prise en compte des actions de conservation complémentaires menées à l'échelle du paysage au sens large. Comment pourrions-nous, individuellement et collectivement, obtenir encore plus de résultats, de meilleurs résultats et des solutions plus rapides au service d'un impact de conservation plus important et durable ? Et plus particulièrement, comment pouvons-nous aider les directeurs généraux et les conseils d'administration des organisations de conservation des terres et des fiducies foncières à donner le meilleur d'eux-mêmes pour atteindre ces objectifs ?

Si seulement j'avais su alors ce que je sais aujourd'hui !

Si vous dirigez ou gérez un trust foncier ou une autre organisation de conservation des terres, les récits et réflexions présentés dans ce document ont été rédigés en pensant à vous. Vous avez peut-être déjà vécu des situations similaires. Si ce n'est pas le cas, vous devrez probablement vous y préparer. J'espère que les informations et anecdotes contenues dans ce document vous aideront à atteindre vos objectifs.

Pour obtenir collectivement des résultats de la conservation et un impact plus importants, de meilleure qualité et plus rapides, mes expériences au sein de FON et de NCC[5] m'ont amené à conclure que les fiducies foncières individuelles, ainsi que le secteur de la conservation et de l'intendance dans son ensemble,

doivent se professionnaliser bien davantage et passer du statut d'organisations entièrement bénévoles à celui d'organisations soutenues par du personnel. Cette professionnalisation s'accompagnerait de la mise à disposition des ressources, des connaissances et des conseils nécessaires
pour garantir que ces organisations puissent accroître leur impact en matière de conservation et diversifier leurs sources de revenus afin d'assurer leur pérennité en tant qu'« entreprises en activité » au service de la conservation.



Cet article passe d'abord en revue l'état passé et actuel du secteur des fiducies foncières locales et régionales au Canada, ainsi que son potentiel de croissance. Il
il aborde les mesures que les fiducies foncières peuvent prendre pour se professionnaliser, telles que la nécessité de passer d'une approche axée sur des projets ponctuels et la collecte de fonds vers des efforts pluriannuels, en passant d'une organisation entièrement bénévole à une organisation soutenue par du personnel,
et la manière dont la collaboration entre les fiducies foncières voisines pourrait déboucher sur des résultats de la conservation et un impact encore plus importants.

Tout au long de ce document, j'ai cherché à illustrer ces points à l'aide d'exemples et de récits qui m'ont apporté des enseignements et des perspectives particulières. Bien qu'il existe de nombreuses autres organisations qui accomplissent un travail remarquable en faveur de la conservation et qui pourraient fournir d'autres excellents exemples, j'ai limité ceux présentés dans cet article à mes propres expériences, en tant que simple contribution à ce domaine, plutôt que d'explorer et de commenter le travail remarquable accompli par d'autres.

Même si j'espère que beaucoup trouveront cet article utile pour le travail de conservation au sens large, qu'il soit mené par les pouvoirs publics, les communautés autochtones, les entreprises ou les propriétaires fonciers privés, il a
été rédigé avant tout à l'intention d'un public composé de professionnels des fiducies foncières, de membres de conseils d'administration, de bénévoles et de sympathisants — c'est-à-dire de ceux qui dirigent ou dirigeront des fiducies foncières et qui mettent en œuvre des initiatives de conservation des terres.
Nous devons concevoir et bâtir une communauté de fiducies foncières plus forte au Canada, capable de jouer un rôle de premier plan pour garantir un avenir dynamique et résilient à la nature et aux populations.

Cet article pose les bases de mon aventure actuelle : travailler avec une équipe formidable au Centre pour la conservation des terres afin de faire progresser les pratiques de conservation au Canada. Le Centre explore des alternatives politiques et met en œuvre des programmes qui établissent des fondations solides pour des efforts de conservation durables et permettent aux organisations de conservation des terres œuvrant dans les communautés à travers le pays de démontrer et de communiquer leur viabilité à long terme.

Cet aspect fondamental des organisations de conservation des terres et des fiducies foncières — à savoir qu'elles disposent des ressources et des moyens nécessaires pour entretenir leur portefeuille de propriétés à long terme — se reflète dans leur gouvernance, leur capacité à défendre leur travail de conservation, leur leadership et leurs partenariats, ainsi que dans les ressources dont elles disposent pour la gestion des terres à long terme.

En guise de remerciement

J'ai eu la chance de côtoyer tout au long de ma carrière des Canadiens passionnés et réfléchis, notamment des experts issus de nombreux domaines. Ils ont remis en question ma façon de penser et renforcé mes capacités. Souvent, ils m'ont donné des conseils contradictoires, ce qui m'a obligé à réfléchir aux solutions créatives qui pourraient être envisageables. Parfois, j'étais « tout à fait sur la bonne voie ». D'autres fois, les attentes étaient très élevées — « tout est prêt pour toi, il ne te reste plus qu'à ne gâche pas tout » — et, à une occasion particulière, alors que j'essayais de déterminer si me lancer ou non dans un grand projet de conservation, on m'a conseillé : « Arrête tout ça — achète donc cette fichue propriété ! » J'y reviendrai plus tard.

Aux nombreuses personnes qui m'ont éclairé, guidé et montré la voie à suivre, je dois ma plus profonde gratitude. Je n'ai rien accompli de tout cela seul — de très nombreuses personnes attentionnées et dynamiques y ont contribué. Merci. Je tiens à remercier tout particulièrement à Bob McLean, Lara Ellis, Charlotte Craig et Bob Alexander pour leur soutien et leur aide à la relecture des ébauches et à leurs commentaires, qui ont permis de l'améliorer et de l'aider à voir le jour. Et un grand merci à la Fondation Metcalf pour ses encouragements et son soutien dans la rédaction de cet article, ainsi que pour son incroyable patience envers l'auteur.

Et rien de tout cela n'aurait été possible sans le soutien de ma famille et de mes amis. J'ai une immense dette de gratitude envers ma merveilleuse famille : Ellen, Aimee, Scott, Melanie et Ed m'ont toujours encouragé et soutenu dans cette aventure. Votre amour, votre soutien et vos encouragements ont enrichi ma vie, et continuent de le faire encore aujourd'hui.

Bien que de nombreuses personnes m'aient aidé, les opinions et les réflexions exprimées ici n'engagent que moi, et j'assume l'entière responsabilité du contenu de cet article. Les anecdotes utilisées pour illustrer ces points sont pour la plupart vraies, du moins pour autant que je m'en souvienne. :)

JL, juin 2026



Moi, un naturaliste de l’ , à l’ ?

J’ai saisi l’occasion, accepté la baisse de salaire et franchi le pas. Lorsque j’ai quitté mon poste au sein du gouvernement de l’Ontario, à la Table ronde ontarienne sur l’environnement et l’économie, pour occuper le poste de directeur exécutif de la Fédération des naturalistes de l’Ontario (FON) en 1991, je me lançais
en territoire inconnu.

J’avais décidé que si jamais je devais travailler en dehors de la fonction publique, c’était le moment ou jamais !

Mon parcours pour y parvenir a été quelque peu sinueux. Lorsque j’ai obtenu ma maîtrise en études environnementales en 1981, la situation était sombre pour les jeunes diplômés. L’économie était en mauvaise posture, il y avait eu le choc pétrolier de l’Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP), et les taux d’intérêt étaient exorbitants, dépassant les 18
[6] . Les agences gouvernementales avaient gelé les embauches.

Enseigner l’anglais au Japon semblait être une alternative séduisante, et très vite, je me suis retrouvé à Tokyo, en train de réapprendre ma grammaire pour pouvoir l’enseigner correctement, tout en m’initiant à l’art de boire sans modération tous les vendredis soirs après les cours. Ne sachant pas où la vie me mènerait, j’ai appris le japonais avec assiduité. Comme
il s’est avéré qu’un poste s’est libéré dans le domaine des économies d’énergie au ministère de l’Énergie de l’Ontario, où j’avais travaillé pendant mes études, et c’est ainsi que j’ai commencé ma carrière dans la fonction publique.

Au cours des huit années qui ont suivi, j’ai occupé divers postes liés aux politiques et aux programmes au sein de la province : dans le domaine de la conservation de l’énergie au ministère de l’Énergie ; dans celui de l’équité salariale et de l’équité en matière d’emploi à la Direction des femmes de l’Ontario ; à l’examen des dépenses ministérielles au sein du Conseil de gestion ; et j’ai également passé quelque temps à rédiger des documents d’orientation pour la Table ronde ontarienne sur l’environnement et l’économie, où j’ai rencontré un certain nombre de personnes qui allaient continuer à me guider tout au long de ma carrière.

J’étais à la croisée des chemins. Rester au sein du gouvernement ? Retourner au Japon ? Chercher ailleurs ? Une bonne amie qui avait travaillé au FON et qui était employée au ministère de l’Énergie à l’époque où j’y travaillais m’a encouragée à postuler au poste de directrice exécutive. Elle pensait que j’avais les qualités requises, alors j’ai tenté ma chance et j’ai obtenu un entretien.

Je n'avais jamais levé de fonds importants pour quoi que ce soit, et même si j'avais des connaissances générales en matière de conservation de la biodiversité grâce à mes études universitaires en urbanisme et aménagement du territoire, je me dis parfois que j'ai décroché ce poste simplement parce que je savais prononcer « paruline prothonotaire » et décrire de quel oiseau il s'agissait (grâce à une autre bonne amie qui m'avait initiée à l'observation des oiseaux).

L'autre chose dont je me souviens de cet entretien, c'est d'avoir demandé au directeur exécutif par intérim, qui faisait partie du jury, pourquoi il ne voulait pas de ce poste. Il a baissé les yeux et a marmonné quelque chose à propos du fait que ce n'était pas le bon moment pour lui. Je n'ai pas trouvé que c'était une très bonne réponse, ce qui m'a donné à réfléchir. Mais bon, le moment de s'impliquer, c'est quand une organisation a besoin d'aide. Si je ne l'avais pas fait à ce moment-là, quand l'aurais-je fait ?

Même si je dis souvent que mon passage au FON a été le poste le plus difficile que j'aie jamais occupé, c'est la meilleure décision que j'aie jamais prise. Outre mon épanouissement personnel et mon évolution en tant que responsable et collecteur de fonds, j'ai eu la chance de rencontrer ma compagne et ma plus fervente supportrice depuis plus de 30 ans (ainsi que ses quatre merveilleux enfants !).

Peu de temps après avoir rejoint la FON, j'ai pu rencontrer certaines des personnalités clés à la tête d'autres organisations environnementales. Des personnes comme Monte Hummel.

Monte était président-directeur général du Fonds mondial pour la nature Canada (WWF-Canada), un acteur majeur de la conservation. Lui et son équipe ont notamment été les architectes d'initiatives telles que la campagne « Endangered Spaces », dans le cadre de laquelle le WWF-Canada demandait des comptes aux gouvernements pour leur manque de progrès dans la création d'Aires protégées. Comparé au FON, le WWF-Canada était une véritable machine. Et Monte menait la charge.

Un jour, Judy Eising, la directrice du développement du FON, est venue me voir pour se plaindre de Monte et du WWF-Canada. Il semble que chaque fois que le FON organisait une réunion et qu'un représentant du WWF-Canada venait y prendre la parole, des brochures faisant la promotion du WWF-Canada et sollicitant des dons apparaissaient un peu partout !! Cela nous agaçait au plus haut point toutes les deux.

Il aurait été vain de se plaindre. Nous travaillions tous pour la même cause, mais ils étaient tout simplement plus doués que nous pour la collecte de fonds et l'établissement de relations. Après en avoir discuté, Judy et moi avons élaboré notre stratégie : ne pas nous laisser décourager ni nous apitoyer ***sur notre sort,*** mais simplement observer, imiter et nous inspirer de ce qu'ils faisaient. Nous avons relevé notre niveau de jeu, et tant le FON que la protection de la nature en général en ont bénéficié.

Comme beaucoup de ceux qui se retrouvent au poste de directeur général d'une association à but non lucratif, je suis arrivée à la FON avec une solide expérience de l'administration publique et de la gestion de projets, mais peu ou pas d'expérience formelle en collecte de fonds, en gestion générale ou en affaires. C'était peut-être une bonne chose, ou peut-être pas, mais j'ai rapidement décidé que je devais apprendre les ficelles du métier si je voulais conserver mon poste, faire évoluer et développer l'organisation que mon conseil d'administration et moi-même aspirions à créer. J'ai lu de nombreux ouvrages (et essayé de suivre des formations) sur la gestion. Parmi les livres particulièrement intéressants dont je me souviens, citons *Managing the Nonprofit Organization* et **The Effective Executive** [7]de Drucker, ainsi que **Getting to Yes** [(8)]de la Harvard Law School.

Plus tard dans ma carrière, j'ai suivi des formations telles que le programme « CommunityShift » à l'Ivey Business School de l'Université Western, puis j'ai encouragé d'autres membres du personnel à les suivre également. À plusieurs reprises, nous avons organisé en interne des formations spécifiques sur la négociation et le leadership avec le professeur Max Bazerman de la Kellogg School of Management de l'Université Northwestern et

Len Greenhalgh de la Tuck School of Business du Dartmouth College, ainsi qu'avec Lyn Purdy, ancienne doyenne associée de l'Ivey School of Business.

Je dis toujours aux gens que, en m'engageant dans une carrière dans la conservation, je m'attendais à devoir comprendre l'élaboration des politiques et des programmes gouvernementaux, les processus de préservation des terres
, la gestion budgétaire et le contrôle des coûts, les enjeux liés à la conservation de la biodiversité, etc. Mais je ne m'étais jamais imaginé que je devrais également comprendre la couverture des risques de change, les implications juridiques et les procédures en cas d'abandon de poste, la prévention du harcèlement au travail, les cadres de gestion des risques, etc. Diriger une organisation en pleine évolution et en pleine croissance est bien plus complexe qu'il n'y paraît. En tant que dirigeant, vous devez vous-même évoluer et grandir !

Mais les leçons les plus importantes que j'ai tirées m'ont été transmises par des mentors et des collègues qui voulaient me voir réussir, qui ont su reconnaître mes points forts, comprendre mes faiblesses et m'aider à y remédier — ou qui ont trouvé quelqu'un capable de m'aider. J'ai eu la chance de côtoyer de nombreux dirigeants de ce type, issus de tous les horizons, et mon travail ainsi que ma vie s'en sont trouvés enrichis.

Depuis que j'ai appris aux côtés de Monte, je suis resté un fervent adepte de l'observation et de l'apprentissage auprès des dirigeants
et à m'inspirer de leurs idées. Vous n'avez pas besoin de tout inventer vous-même. La plupart du temps, quelqu'un, quelque part, y a déjà pensé et a trouvé comment le mettre en œuvre. L'entrepreneuriat repose principalement sur l'innovation, pas sur l'invention. Recherchez les meilleurs dirigeants et vous trouverez toutes sortes d'idées et de programmes formidables à emprunter ; dans le monde associatif, le plus souvent, les meilleurs dirigeants sont ravis de partager et de s'associer avec vous.

Les dirigeants entrepreneurs, tels que Monte, comprennent l'importance de nouer des relations solides et durables avec leurs donateurs et leurs partenaires. Ils comprennent que, si une organisation de conservation œuvre en faveur des arbres, des plantes et des animaux, ses « clients » sont les personnes qui la soutiennent. Les dirigeants qui excellent dans les domaines scientifiques ou autres aspects techniques de la conservation des terres doivent également exceller dans la compréhension des personnes et des raisons pour lesquelles celles-ci soutiennent la conservation de la nature et consacrent leur temps et leur argent à sa protection. Les dirigeants doivent être les « responsables en chef des relations ». Comme le dit le vieil adage, l'argent ne pousse pas sur les arbres.



De la FON à aujourd'hui

J'ai beaucoup appris pendant mon passage à la FON et j'ai pu mettre ces acquis au service de Conservation de la nature Canada (CNC) en 1997, où d'autres leçons m'attendaient. Même si la CNC a été fondée en 1962, elle était encore relativement modeste à la fin des années 1990, avec des recettes annuelles comprises entre 8 et 10 millions de dollars et aucun fonds de dotation dédié à l'intendance des terres. Aujourd'hui, la NCC collecte chaque année plus de 20 fois plus de fonds qu'il y a 25 ans — un montant qui a presque doublé tous les cinq ans — et a constitué une dotation substantielle pour assurer la gestion à long terme des terres qu'elle a acquises. À ce jour, la NCC a assuré

la protection durable de plus de 15 millions d'hectares de terres d'importance écologique et dispose d'un patrimoine foncier et financier de l'ordre de 1,5 milliard de dollars. Et cette dynamique se poursuit. J'ai pris ma retraite de la NCC en 2020 et je me réjouis qu'une grande partie de cette croissance ait eu lieu au cours des cinq dernières années.

Depuis mon départ à la retraite, je fais partie d'une équipe en pleine expansion chargée de mettre en place le Centre pour la conservation des terres (CCT), une nouvelle voix en matière de politique, de performance et d'impact dans le secteur de la conservation. Le CCT mène déjà d'importants travaux de recherche et d'élaboration de politiques, propose des formations au leadership pour le secteur et met en place un programme de certification destiné à devenir un élément incontournable des activités des fiducies foncières. Il mène également de nouvelles réflexions sur la manière dont les fiducies foncières et d'autres organisations peuvent s'aligner au mieux sur les efforts de conservation menés par les populations autochtones. Le CCT œuvre à l'amélioration du secteur, en consacrant une grande partie de son travail au développement organisationnel des entités de conservation régionales et locales afin de les aider à se développer et à avoir un impact plus important.

Je suis passionné par l'apprentissage et par le fait d'aider les organisations à se développer et à se déployer à plus grande échelle pour accroître leur impact. Au cours de ma carrière, j'ai eu le privilège de travailler avec plusieurs personnes talentueuses et expérimentées[9] qui m'ont guidé dans mon parcours. Grâce à mes propres expériences et à celles que d'autres ont partagées avec moi, j'ai beaucoup appris (et, je l'espère, je mets en pratique au quotidien) beaucoup sur le caractère, les compétences et l'engagement indispensables à une gestion réussie des organisations à but non lucratif.

Bien que les initiatives du CCT ne se limitent pas au soutien à la croissance et au développement des fiducies foncières régionales et locales, aux fins du présent document, j'ai restreint mon analyse et mes commentaires principalement à ces organisations.[10] Pour amorcer la discussion, il est utile de retracer brièvement leur histoire.



Les fiducies foncières au Canada

Grâce à mon travail au sein de la NCC, j'ai eu le privilège de participer à des centaines de projets de conservation à travers le Canada. Bien que j'aie eu la chance de m'impliquer dans de tels projets dans le centre et le nord du pays, ma carrière s'est principalement concentrée sur la conservation des terres privées et les enjeux environnementaux dans le sud du Canada.

Le sud de l'Ontario illustre bien l'urgence de la conservation dans cette région. Plus de 70 % de ses milieux humides, 98 % de ses prairies et 80 % de ses forêts ont disparu, tandis que le développement continu menace 264 espèces en péril. Avec plus de 90 % des terres détenues par des propriétaires privés, contre une moyenne nationale de 11 %, les propriétaires fonciers privés sont des partenaires essentiels en matière de conservation.

Pourtant, moins de 5 % du sud du Canada est considéré comme entièrement protégé et conservé,[11] bien qu'il abrite les habitats de biodiversité les plus prioritaires du pays. Cette région concentre également la majeure partie de la population canadienne et continue de subir d'importants changements dans l'utilisation du territoire. C'est pourquoi la plupart des fiducies foncières du pays ont été créées et opèrent dans le sud du Canada.

Au Canada comme ailleurs, les fiducies foncières ont constitué une réponse citoyenne aux défaillances — parfois perçues comme telles, mais souvent réelles — de l'utilisation du territoire et des prises de décision gouvernementales, qui n'ont pas su protéger correctement un nombre suffisant d'espaces naturels clés ni garantir la conservation et l'intendance durables de ces lieux. Apparu principalement dans les années 1960, leur objectif initial était d'assurer la protection d'« îlots de verdure » à travers le paysage. En effet, la genèse de nombreux organismes de conservation des terres remonte à une propriété naturelle particulière menacée par un projet d'aménagement et à une communauté qui s'est mobilisée pour la préserver en tant que réserve naturelle. Pour Conservation de la nature Canada, cette propriété était le marais Rattray, en Ontario.

Dans les années 1970 et 1980, il est apparu clairement aux défenseurs du patrimoine naturel que les défaillances en matière de

Utilisation du territoire — en particulier l'incapacité à trouver un équilibre entre la protection de la nature et les utilisations concurrentes — étaient plus systémiques qu'on ne le pensait auparavant. Alors que des fiducies foncières se créaient activement aux États-Unis à cette époque, au Canada, le mouvement n'a véritablement pris de l'ampleur qu'à partir des années 1990. Au cours de cette décennie, les gouvernements — peut-être à contrecœur — ont reconnu l'intérêt de faire appel à la participation des acteurs privés et civiques dans les efforts de conservation et ont adopté des mesures politiques et législatives visant à soutenir la création et le fonctionnement des fiducies foncières.

En 1991, on comptait 12 fiducies foncières au Canada.[12] Aujourd'hui, on en dénombre plus de 150. À l'instar de ce qui s'est passé aux États-Unis et en Grande-Bretagne, elles ont vu le jour en réponse au souhait du public non seulement de défendre la conservation, mais aussi d'agir au sein des communautés à travers le pays pour préserver des habitats d'importance écologique. Et des initiatives récentes visant à créer des fiducies foncières autochtones, telles que la W̱SÁNEĆ Land Trust, ouvrent la voie à une nouvelle réflexion sur notre relation avec la terre.

Les plus grandes *fiducies foncières* [13]du Canada sont, de loin, deux organisations nationales : Conservation de la nature Canada (CNC) et Canards Illimités Canada (CIC). Les autres opèrent soit au niveau provincial, régional ou local.

Bien que de nombreuses fiducies foncières aient été créées aux niveaux local et régional, seul un nombre limité d'entre elles ont connu une croissance significative et se sont développées. La plupart disposent d'un actif inférieur à 1 million de dollars ou ne détiennent qu'une seule propriété. Si l'on exclut la NCC et DUC, 60 d'entre elles disposaient d'actifs supérieurs à 1 million de dollars en 2023, et seules 23 possédaient des actifs supérieurs à 10 millions de dollars.

Parmi les 150 fiducies foncières provinciales, régionales et locales, les 60 premières[14] représentent la part du lion des activités de conservation menées par ces groupes. À elles seules, ces 60 fiducies disposent d'un actif de 1,16 milliard de dollars (en 2023), ce qui représente plus de 95 % des actifs détenus par l'ensemble des 150 fiducies foncières. En réalité, les 12 premières sont à l'origine de la majeure partie de ces actifs, détenant plus de 825 millions de dollars, soit 70 % de l'ensemble des actifs de ces fiducies foncières.

Les 60 fiducies foncières provinciales, régionales et locales les plus importantes par fourchette d'actifs

Fourchette (actifs en millions de	Nombre d'organisations	Total des actifs, 2023	Croissance des actifs 2018–2023	Croissance moyenne des actifs par organisation 2018-2023
>40 millions de dollars	8	690 698 706 $	378 721 489 $	47 340 186 $
15 M$–40 M$	9	244 104 547 $	111 656 609 $	12 406 290 $
10 M$ – 15 M$	6	79 386 255 $	29 440 208 $	4 906 701 $
5 à 10 millions de dollars	11	82 964 704 $	34 883 777 $	3 171 252 $
2 M$ – 5 M$	16	51 513 151 $	21 796 689 $	1 362 293 $
1 million – 2 millions de dollars	10	15 195 837 $	5 039 399 $	503 940 $
Total	**60**	**1 163 863 200 $**	**581 538 171 $**	
Moyenne		**19 397 720 $**	**9 692 302**	

Les 60 plus grands ont collectivement augmenté leurs actifs fonciers de plus de 100 millions de dollars par an entre 2018 et 2023, ce qui indique que le secteur pourrait bien être en passe d'atteindre sa maturité. Tout aussi prometteuse, bien qu'elle ne transparaisse pas dans ces chiffres, est l'évolution des fiducies foncières, qui sont passées d'une approche axée uniquement sur la protection d'« îlots de verdure » à une approche englobant la conservation de l'ensemble du paysage et son articulation avec le développement économique et social des communautés.

Comment ces fiducies pourraient-elles se positionner pour connaître une croissance encore plus rapide ?



Le potentiel de croissance continue des fiducies foncières provinciales, régionales et locales

Il semble qu'il existe à ce stade au moins trois catégories de fiducies foncières en fonction de leur taille :

- Les organisations de grande taille et bien établies (plus de 15 millions de dollars d'actifs)
- Les organisations de taille moyenne (entre 1 et 15 millions de dollars d'actifs)
- Les petites organisations (moins de 1 million de dollars d'actifs)

Les deux premières catégories regroupent les 60 principales fiducies foncières, dont 17 disposent d'un actif supérieur à 15 millions de dollars. Lors de discussions avec les dirigeants de plusieurs de ces 60 principales fiducies foncières, ceux-ci ont exprimé le besoin et le souhait de :

- Renforcer leurs capacités pour répondre à la demande croissante de services
- orienter leur développement de manière à tirer parti de leurs réalisations à ce jour
- Faire passer leur impact en matière de conservation à un niveau supérieur

Ces 60 fiducies foncières recèlent le potentiel nécessaire pour accélérer l'impact de la conservation dans le sud du Canada. Cependant, bien qu'elles connaissent, pour la plupart, une croissance mesurable, celle-ci n'est pas suffisamment rapide pour contribuer à enrayer et à inverser la perte de biodiversité dans les communautés où elles interviennent. Le statu quo n'est pas suffisant.
Pour relever ce défi, elles doivent accélérer leur développement et accroître l'impact de leur organisation, ainsi que celui de l'ensemble du secteur, afin de pouvoir préserver davantage de terres, lever davantage de fonds, partager les innovations et offrir aux jeunes professionnels des carrières gratifiantes et stables dans le domaine de la conservation.

Si ces 60 organismes parvenaient à doubler leur rythme de conservation tous les cinq ans au cours des 20 prochaines années, ils pourraient ajouter près de 1,75 million d'hectares au patrimoine naturel du Canada, dans les zones géographiques où la biodiversité est la plus menacée et où les terres courent le plus grand risque d'être converties (voir annexe 1).

Quatre raisons d'investir dès aujourd'hui dans la croissance des fiducies foncières locales et régionales

Outre la nécessité urgente de combler l'écart entre les progrès réalisés à ce jour en matière de conservation et les objectifs fixés, quatre raisons justifient particulièrement qu'il faille investir dès maintenant dans le renforcement des capacités des principales fiducies foncières locales et régionales du Canada :

- Nous sommes au cœur du plus grand transfert intergénérationnel de patrimoine privé de l'histoire du Canada, ce qui crée des opportunités de dons testamentaires.
- La nécessité d'une réconciliation active avec les peuples autochtones et l'importance de la terre dans ce processus exigent un travail réfléchi et engagé au sein des communautés à travers le pays, auquel les organisations de conservation des terres sont bien placées pour contribuer.
- Le contexte politique canadien a évolué en faveur de la conservation, renforçant le discours sur la protection de notre pays, de nos communautés et de nos lieux de vie, non seulement sous l'angle de la conservation, mais aussi d'un point de vue économique et social.
- Le secteur des fiducies foncières au Canada se trouve à un tournant de son développement, grâce à la croissance de ses revenus et de ses actifs, au recrutement d'équipes de professionnels et à un leadership renouvelé au sein de nombreuses organisations. Il convient de tirer parti de cette dynamique.

Un transfert intergénérationnel important de patrimoine privé

La croissance de ces fiducies foncières au cours des dernières années a été en grande partie stimulée par programmes gouvernementaux de financement de contrepartie — parmi les plus récents programmes fédéraux récents, notamment le Fonds Nature Smart pour les solutions climatiques et le programme « Lieux prioritaires ». L'un des principaux a été le [15],dont la NCC a été l'initiatrice avec le gouvernement du Canada en 2007. Ce programme se poursuit, sous une forme ou une autre, jusqu'à aujourd'hui.

Si le soutien financier de contrepartie apporté par le gouvernement constitue un moteur positif pour les actions de conservation, mon expérience m'a montré que, dans les communautés à travers le pays, il existe un vaste réservoir de particuliers disposant d'une « richesse discrète » qui ne demande qu'à être mobilisée. Ces personnes souhaitent s'impliquer dans des actions de conservation constructives et ont accumulé un patrimoine net considérable, mais comme elles ne font pas étalage de cette richesse, elles ne sont pas identifiées comme des donateurs potentiels importants.

Nous sommes également en pleine période du plus grand transfert de richesse privée de notre histoire [16], les legs à des associations caritatives atteignant un niveau record. Bien que les dons aux associations de conservation et de protection de l'environnement restent nettement inférieurs, proportionnellement, à ceux destinés à d'autres causes telles que la santé, l'éducation et la religion, la conservation durable des terres peut constituer l'une des causes les plus attractives pour de tels dons, compte tenu du caractère « perpétuel » de la sécurisation et de l'intendance des terres.

Les fiducies foncières sont bien placées pour attirer une part de ces financements afin de relever les défis de la conservation défis de conservation qui se posent à eux. S'ils travaillaient ensemble, en adoptant une approche coordonnée pour sensibiliser les donateurs potentiels, ces legs pourraient apporter des financements bien plus importants aux fiducies foncières. Le gâteau est plus gros qu'on ne le pense.

L'une des clés du succès exceptionnel du NCC réside dans sa capacité à puiser dans cette richesse cachée, en développant et en tirant parti du soutien et des investissements du secteur privé[17]. Il est essentiel que les fiducies foncières locales et régionales consacrent le temps et l'énergie nécessaires à cultiver

leur base de donateurs privés. Avec un investissement et un accompagnement adaptés, une association de protection des terres peut et doit accroître considérablement ses collectes de fonds auprès du secteur privé ainsi que son impact en matière de conservation. Le développement de la collecte de fonds auprès du secteur privé
place également l'organisation en position de force pour solliciter et obtenir des financements de contrepartie de la part des pouvoirs publics.

Et cette collecte de fonds auprès du secteur privé ne consiste pas seulement à récolter de l'argent aujourd'hui. Il s'agit également de faire en sorte qu'une cause caritative reçoive une partie des bénéfices lorsque de futurs transferts de patrimoine auront lieu. À titre d'exemple, le NCC a développé son programme « Nature Legacy Society » : un programme qui compte plus de
2 500 personnes qui se sont engagées à faire un legs au NCC. Un tel portefeuille vaut probablement plus de 375 millions de dollars aujourd'hui, et pourrait atteindre jusqu'à 750 millions de dollars dans les années à venir.

Concrétiser la promesse de la réconciliation

Il est rassurant de constater les efforts croissants déployés pour soutenir une réconciliation active avec les peuples autochtones, leurs communautés et leurs gouvernements — des efforts qui auraient dû être entrepris depuis longtemps. Mais commençons par une évidence : il reste encore beaucoup à faire pour parvenir à une véritable réconciliation.

Lorsque j'étais conseiller en politiques à la Table ronde de l'Ontario sur l'environnement et l'économie, avant de rejoindre la Fédération des naturalistes de l'Ontario, j'ai eu le privilège de travailler avec Dean Jacobs, de la Première Nation de Bkejwanong (île Walpole), qui
était alors directeur du Centre du patrimoine de Walpole Island. La Première Nation de Bkejwanong, située au bord du lac St. Clair, à l'embouchure de la rivière St. Clair, dans le sud-ouest de l'Ontario, avait été confrontée à de graves problèmes liés à la pollution de la rivière causée par l'industrie en amont, à Sarnia.
Ma formation et mes expériences jusqu'alors avaient été similaires à celles de tant d'autres personnes d'origine européenne, et Dean m'a aidé à m'engager sur une voie plus éclairée.

J'ai eu le privilège de travailler sur de grands projets de conservation qui ont revêtu une importance capitale pour les communautés autochtones qui y vivent. Parmi ceux-ci, je citerais notamment ma collaboration avec les Cris de la Little Red River
concernant la création du parc provincial Birch River Wildland en Alberta et l'élimination de la menace d'un projet de station de ski à Qat'muk, un site naturel sacré pour la Première Nation Ktunaxa en Colombie-Britannique.

Souvent, les projets tels que celui de Qat'muk sont plus complexes car ils impliquent presque toujours les gouvernements fédéral et provincial, ainsi que de nombreux autres parties prenantes. Dans ce cas précis, le projet proposé concernait des terres administrées par la province et revendiquées par la Première Nation. La province avait approuvé la construction de la station de ski, ce qui avait conduit au lancement des travaux. S'ensuivirent un tollé général
et à des négociations intermittentes visant à résoudre la situation.

De nombreuses années se sont écoulées dans une impasse. La nation Ktunaxa a maintenu sa position et ses pressions, et les travaux ont été interrompus sur le site. Finalement, pour tenter de résoudre le problème, la nation a invité NCC à l'aider à éliminer la menace que représentait le projet de station de ski. Avec le soutien du gouvernement fédéral et de donateurs privés, l'organisation
est parvenue à un accord avec le promoteur du domaine skiable pour racheter les droits qu'il avait obtenus de la province. Cet accord a joué un rôle essentiel en permettant à la province et à la Nation de collaborer afin d'assurer la protection durable de Qat'muk.

Les fiducies foncières sont idéalement placées pour contribuer à la réconciliation avec les peuples et les communautés autochtones dans les régions où elles interviennent. Elles ont la possibilité de gagner la confiance des communautés autochtones et de nous rassembler tous autour d'une approche respectueuse de la terre.

Aujourd'hui, le cadre dans lequel les fiducies foncières doivent dialoguer avec les communautés autochtones a considérablement évolué, et ce contexte revêt une importance considérable. L'adoption par le Canada de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (UNDRIP) — et sa mise en œuvre par le biais de la législation fédérale — a établi le consentement libre, préalable et éclairé comme principe fondamental pour tout projet ou initiative ayant une incidence sur les terres et les droits autochtones. Parallèlement, les Aires protégées et conservées par les Autochtones (IPCA) se sont imposées comme un outil reconnu et en pleine expansion, permettant aux nations autochtones de mener des actions de conservation selon leurs propres conditions et conformément à leurs propres traditions de gouvernance. Pour les fiducies foncières, il ne s'agit pas là de considérations secondaires : elles constituent le cadre d'un véritable partenariat avec les communautés autochtones. Cela impliquera de s'engager au sein de ces structures, et non en les contournant.

L'évolution du contexte politique

L'expression « la seule certitude concernant l'avenir, c'est l'incertitude » s'applique sans réserve aux économies et aux gouvernements. On ne peut jamais présumer que la situation d'aujourd'hui sera celle de demain. Aujourd'hui, compte tenu des changements politiques actuels et en cours au niveau national, aux États-Unis et ailleurs, le Canada doit devenir un pays autonome plus performant. Les citoyens se préoccupent donc davantage de leur foyer et de leur communauté. La fierté envers son pays et sa communauté est extrêmement forte, et la présence d'espaces naturels à proximité et facilement accessibles est un élément clé pour garantir le maintien d'une excellente qualité de vie au Canada. Comme on le
on le dit souvent, les grands espaces sont au cœur de l'identité canadienne.

Cela entraîne une réorientation des politiques gouvernementales (à tous les niveaux et de toutes tendances) vers la promotion d'initiatives de conservation davantage ancrées localement, qui renforcent les communautés et mobilisent les citoyens. Les

Les fiducies foncières peuvent bâtir une communauté solide en faveur de la conservation, lieu après lieu. Il n'y a jamais de mauvais moment pour investir dans les fiducies foncières et renforcer leurs capacités entrepreneuriales afin d'atteindre nos objectifs de conservation et d'obtenir un soutien public équivalent pour les efforts locaux ; et aujourd'hui, c'est le moment idéal.

Un tournant décisif pour le développement des fiducies foncières et du secteur

De nombreuses associations foncières locales et régionales disposent désormais des capacités de base nécessaires, et un nombre important d'entre elles ont une taille raisonnable et sont en pleine croissance. Grâce à une démarche plus systématique visant à renforcer le secteur
et en proposant des formations au leadership, il serait possible de doubler, voire de tripler l'impact du secteur en matière de conservation.

Jusqu'à présent, la croissance s'est principalement faite à partir de la base, de nombreux organismes de conservation foncière individuels dépendant presque entièrement des capacités et des compétences de leurs bénévoles. Les organismes de conservation foncière du Canada sont soutenus par plus de
10 000 bénévoles et 1 500 employés qui gèrent les terres, assurent le suivi des accords de conservation, mènent des sondages écologiques et soutiennent la gouvernance et la collecte de fonds.[18] Pour plusieurs raisons, l'expérience et l'expertise en matière de développement organisationnel n'ont pas encore été suffisamment partagées entre les fiducies foncières. Grâce à une meilleure collaboration, les initiatives à l'échelle du secteur peuvent tirer parti de ce nouveau niveau de capacité, qui n'existait pas il y a dix ans.

Parallèlement, on observe une demande croissante de la part de propriétaires fonciers attachés à leurs terres, qui souhaitent conclure des accords de conservation ou faire don
ces terres à des associations de conservation des terres, ce qui s'explique très probablement par le fait que bon nombre d'entre eux ont désormais atteint un âge où ils s'interrogent sur ce qu'il adviendra des terres dont ils ont pris soin pendant de nombreuses années.[19] À titre d'exemple, une association de conservation des terres que je connais bien traitait auparavant un ou deux dons fonciers par an. Récemment, elle a reçu neuf dons de ce type qui répondent aux critères

de propriétés d'importance, mais elle n'avait pas les moyens de les traiter aussi rapidement qu'elle l'aurait souhaité. De telles demandes exercent une pression énorme sur des organisations fonctionnant en grande partie grâce à des bénévoles, ce qui les pousse à chercher à renforcer leurs capacités pour répondre à l'intérêt de la communauté, ou à rechercher des financements supplémentaires pour y parvenir.



Perspectives d'avenir

Au fond, si la perte de biodiversité est un enjeu mondial, toutes les actions de conservation sont locales.
C'est au sein des communautés à travers le pays que la conservation sera une réalité — ou non. Pourrions-nous faire pour toutes les associations foncières locales et régionales ambitieuses ce qui se passe actuellement avec les principales associations foncières régionales et locales et ce qui s'est passé au NCC et à DUC ? Pouvons-nous créer une force plus puissante au service de la nature — des associations foncières capables d'accélérer les efforts de conservation des terres à travers le pays ? Pourrions-nous nous fixer un objectif collectif visant à doubler l'impact du secteur des associations foncières tous les cinq ans ? Compte tenu de tout ce qu'il reste
à faire pour atteindre nos objectifs de conservation, c'est un euphémisme de dire qu'il faut, à tout le moins, essayer !

La section suivante aborde cette question sous l'angle de ces deux défis :

- Passer de résultats au cas par cas à des stratégies pluriannuelles et des campagnes de collecte de fonds, et
- Passer d'organisations entièrement animées par des bénévoles à des organisations soutenues par du personnel

Si les bénévoles sont importants et indispensables au succès de toute association à but non lucratif, à mesure que les organisations se développent, leur capacité à consacrer le temps et les ressources nécessaires pour gérer cette croissance et répondre aux nouvelles demandes est limitée. Ainsi, dans de nombreux cas, un défi majeur consistera à passer d'une organisation dirigée et gérée par des bénévoles à une organisation soutenue par du personnel, qui continue à impliquer ses bénévoles (quoique dans des rôles nouveaux ou modifiés) et à élargir sa base de sympathisants, avec une gouvernance et des normes appropriées pour assurer la conservation à long terme et garantir sa pérennité en tant qu'entité en activité. Dans les organisations qui bénéficient déjà du soutien d'un personnel, l'autre défi consistera à mettre en place des stratégies et des campagnes pluriannuelles fondées sur des données scientifiques pour obtenir un soutien financier, ainsi qu'à créer des programmes de collecte de fonds pérennes.

Ces défis doivent être relevés de front si nous voulons faire plus, mieux et plus vite. Dans les deux cas, la condition préalable est de disposer de personnes — bénévoles et personnel — animées d'une véritable « flamme intérieure » : la motivation, la volonté, la persévérance et la vision nécessaires à la croissance et à l'amélioration des résultats. En bref, de l'ambition associée à un esprit d'entreprise et à des compétences entrepreneuriales.



Des projets ponctuels aux campagnes pluriannuelles, en passant par la diversification des sources de revenus

Le sujet qui domine le plus souvent mes conversations avec les fiducies foncières et leurs partenaires est la collecte de fonds. Ce n'est pas que l'intendance des terres, la stratégie de gestion, la gouvernance et l'administration ne soient pas importantes. C'est simplement que, pour presque toutes les organisations à but non lucratif, les objectifs, les buts et les exigences dépassent toujours largement les ressources disponibles.

Un organisme de protection des terres est, avant tout, une entreprise. Son activité est la conservation, et comme toute entreprise, elle doit fonctionner avec un flux de trésorerie au moins équilibré, sous peine de disparaître rapidement — du moins sous une forme lui permettant de remplir la mission pour laquelle elle a été créée.
Cela signifie que, pour une organisation caritative, il faut à un moment donné solliciter des dons et des contributions en faveur de sa cause, de ses projets, de ses programmes et de ses initiatives.

Au cours des 25 à 30 dernières années, la création et le développement des associations de protection des terres ont pu être comparés au lancement et à la croissance de petites entreprises. Les bénévoles qui s'impliquent dès le début pour mettre en place une association de protection des terres et la faire fonctionner sont des personnes qui pensent comme des entrepreneurs, mais qui mettent ces compétences au développement d'une organisation à but non lucratif plutôt qu'à celui d'une entité à but lucratif. Ils prennent des risques calculés et font preuve de souplesse lorsque cela s'avère nécessaire et, surtout, ils font preuve de persévérance — le meilleur indicateur de réussite en affaires.[20]

Et bien que la rentabilité ne soit pas le principal critère de réussite, développer une association à but non lucratif implique de s'assurer d'enregistrer un résultat net positif plutôt que des pertes nettes dans au service des objectifs et des résultats que vous souhaitez atteindre. Comme vous ne disposez pas de pouvoir politique, vous avez besoin d'argent pour concrétiser vos rêves.

Il existe une histoire légendaire (qui pourrait même être vraie !) concernant la collecte de fonds pour la protection de la nature, qui remonte à plusieurs années… [21]

> Imaginez que vous soyez un jeune responsable de la collecte de fonds pour l'organisation U.S. Nature Conservancy. Vous et 50 de vos collègues venus de tout le pays vous êtes réunis dans un centre de conférences quelque part dans le Mississippi pour apprendre et partager des techniques de collecte de fonds, mais surtout pour rencontrer et écouter votre président-directeur général, Pat Noonan.
>
> C'est une journée d'été chaude et humide, la climatisation est en panne, et tout le groupe s'est réuni pour le moment fort de la conférence. Pat s'apprête à livrer son discours sur ses secrets en matière de collecte de fonds.
> Tout le monde dans la salle de conférence transpire sous une chaleur étouffante, mais personne ne quitte la salle. Tout le monde veut entendre ce qu'il a à dire.
>
> Il est en retard. Très en retard. Cela ne fait que rendre la chaleur étouffante encore plus insupportable.
>
> Enfin, il fait irruption dans la salle et se fraye un chemin jusqu'à l'estrade. Le murmure dans la salle s'apaise, et Pat observe les visages impatients qui attendent de l'entendre.
>
> Après avoir effectué un sondage rapide de l'assemblée, il commence à parler.
>
> « ***Posez des questions !!!*** », s'exclame-t-il.
>
> Puis, aussi vite qu'il est monté à la tribune, il sort de la salle et quitte le bâtiment.

J'adore cette histoire. Elle est au cœur même de la collecte de fonds. Il faut demander quelque chose — n'importe quoi ! Cela ne doit pas nécessairement être de l'argent. Vous pouvez demander des informations, des conseils, des points de vue, ou peut-être découvrir quel parcours personnel a conduit quelqu'un à s'intéresser à la protection de la nature. Je constate souvent que les gens ont peur de poser même des questions élémentaires, pour toutes sortes de raisons, et qu'ils passent ainsi à côté de nombreuses informations précieuses.

Bien sûr, il faut aussi éviter d'être envahissant et savoir écouter. Comme le chantait Kenny Rogers : « Il faut savoir quand s'accrocher et quand lâcher prise. » Il est important de prendre le temps d'apprendre à connaître les gens et de comprendre d'où ils viennent. Mais ensuite, il faut toujours
demander quelque chose qui soit adapté à l'étape où se trouve cette personne ou cette organisation dans son parcours à vos côtés.

C'est bien beau d'avoir un rêve et des objectifs, mais ce sont les ressources qui constituent l'essence même d'une stratégie de conservation durable, capable de protéger les terres et la biodiversité et d'assurer des carrières stables et pérennes dans le domaine de la conservation. Un financement continu et diversifié, ainsi que des stratégies à long terme, plutôt qu'une collecte de fonds projet par projet, représentent l'avenir pour de nombreux trusts fonciers et organisations locales et régionales de conservation des terres. Le succès repose sur une stratégie qui gère de manière itérative la croissance
et l'ampleur des objectifs et des ressources. Je n'ai pas encore trouvé de meilleure façon d'y parvenir que de concevoir et de mettre en œuvre une « campagne de collecte de fonds pour la conservation » pluriannuelle et mûrement réfléchie, accompagnée d'un argumentaire de soutien convaincant.

> *« Une vision sans ressources n'est qu'une simple hallucination. » – Greg Moore,*
> *PDG émérite, Golden Gate National Parks Conservancy*

L'élaboration, la mise en œuvre et la communication d'une campagne pluriannuelle de collecte de fonds pour la conservation, en particulier la planification et la création de votre argumentaire

en faveur de votre cause, clarifie votre stratégie et fournit les supports promotionnels nécessaires pour attirer davantage de donateurs, pérenniser le financement à long terme et, ce faisant, élargir votre public de donateurs. La conception de la campagne doit inclure
des objectifs de collecte de fonds qui vont au-delà de la simple mise en œuvre de projets à court terme. Elle doit également financer
le développement des capacités de l'organisation à mener à bien une conservation durable : son financement à long terme, sa bonne gouvernance, sa défense juridique, sa capacité à recruter, former et fidéliser un personnel et des bénévoles de qualité, ainsi que ce dont l'organisation aura besoin pour poursuivre son action une fois la campagne terminée.

Cela vous aide également à rester concentré sur le maintien d'une trésorerie positive. Cela apporte des avantages supplémentaires qui vont au-delà de la croissance de votre organisation. Être dans le vert réduit les risques que les membres du conseil d'administration et le personnel empiètent sur les domaines de responsabilité les uns des autres. Un dossier de campagne permet à chacun de rester concentré sur les priorités.

Les bénévoles et les membres du personnel de votre organisation s'engagent en raison de la raison d'être et de l'efficacité de celle-ci à faire le bien dans le monde. Le problème, c'est que sans l'objectif qui anime une organisation à but lucratif (à savoir : est-ce qu'elle génère des bénéfices ou non ?), les gens peuvent partir dans toutes les directions et se sentir justifiés de le faire. Une campagne est l'occasion de définir le cap et les efforts à fournir pour une période de trois à cinq ans.

Un jour, un collaborateur clé et très productif m'a téléphoné et m'a demandé : « John, as-tu déjà monté à cheval ? »

« Quoi ? » ai-je répondu.

Il a répété sa question. Après avoir masqué ma surprise, j'ai marmonné une réponse pour lui dire que j'avais effectivement monté à cheval à quelques reprises, mais que cela remontait à longtemps.

Il m'a dit : « John, je suis ce cheval — dis-moi où on va, et j'y irai !! »

Doublément surpris, j'ai réalisé à quel point son image illustrait parfaitement l'énergie que les gens apportent lorsqu'ils travaillent au sein d'une association caritative. Pas besoin de motiver les gens : ils sont déjà impatients de se lancer ! Ils croient en la vision, la mission et l'objectif, et ont rejoint la cause pour faire la différence. Mais à moins de mettre en place des œillères ou des garde-fous, votre équipe et vos collègues peuvent – et risquent – de partir dans tous les sens. Son commentaire illustre bien pourquoi une campagne pluriannuelle est si utile : elle concentre les efforts de nombreuses personnes pour un impact bien plus grand.

Si vous le construisez, ils donneront

Les organisations dotées d'un esprit stratégique et d'une planification pluriannuelle viseront plus haut et auront davantage de chances de remporter un plus grand succès. Elles
peuvent inspirer le changement dont nous avons besoin. Une vision plus ambitieuse (accompagnée d'un plan réaliste pour la concrétiser) attirera davantage de ressources que des objectifs plus modestes, tout simplement parce qu'une vision plus ambitieuse nécessite des contributions plus importantes et davantage de ressources — ce qui vous permet ainsi de mobiliser des donateurs disposant d'une plus grande capacité d'investissement. Une campagne de 20 millions de dollars ayant un fort impact vous permet de positionner votre organisation de manière à recevoir des dons individuels plus importants que ce qui serait jamais possible avec une campagne de 2 millions de dollars. Le simple fait de communiquer un montant plus élevé (accompagné de résultats de la conservation clairement identifiés et porteurs de transformation) augmente vos chances d'attirer des dons plus importants. D'après mon expérience, les gens veulent prendre part à un changement positif et transformateur, et ils soutiendront les organisations qui font preuve d'une vision et d'un plan pour réaliser ce changement.

Lors d'une récente réunion avec une association de protection des terres qui souhaitait dépasser le modèle « projet par projet », mon conseil a été celui décrit ici : ils avaient besoin d'une stratégie de conservation pluriannuelle et d'une campagne de collecte de fonds fixant la barre très haut. Ils disposaient d'un directeur général, mais pas de directeur du développement, et collectaient déjà environ 1 million de dollars par an.

Je leur ai suggéré de tester la faisabilité d'une campagne de 20 millions de dollars sur les cinq prochaines années. Plusieurs personnes présentes à la réunion ont eu le souffle coupé et ont exprimé leur inquiétude, estimant que ce chiffre était trop élevé. Elles s'inquiétaient de ce qui pourrait arriver si elles ne parvenaient pas à atteindre cet objectif.

Parfois, nous sommes nos pires ennemis. En matière de collecte de fonds pour la conservation, c'est là que nous devons faire preuve d'esprit d'entreprise et nous concentrer sur la gestion des risques plutôt que de les laisser devenir des obstacles. Comme l'a dit Pogo : « Nous avons rencontré l'ennemi, et c'est nous. »[22]

Les risques liés au non-atteinte d'un objectif de campagne de 20 millions de dollars sont extrêmement faibles, car une campagne de collecte de fonds programmatique pour la conservation n'est pas comparable à une campagne de financement destinée à la construction d'un bâtiment, dont les coûts sont fixes (et souvent sous-estimés). Une campagne de conservation bien menée intègre une certaine flexibilité. Si seulement 15 millions de dollars sont collectés à une date donnée, ce n'est pas un échec : cela représente 15 millions de dollars de plus pour la conservation que ce qui aurait été collecté sans cet objectif.
Parmi les autres moyens d'assurer la flexibilité d'une campagne, on peut citer la prolongation de son calendrier afin de permettre à une association de protection des terres d'atteindre son objectif.

Fondamentalement, les risques financiers et de réputation liés à l'absence de plans et de campagnes sont bien plus importants que tout écueil rencontré en tentant d'atteindre un objectif plus ambitieux.

Une campagne pluriannuelle mûrement réfléchie et bien élaborée permet avant tout d'aligner les efforts d'une organisation sur un objectif déclaré. Comme il n'existe pas de mécanisme simple permettant de mesurer les bénéfices ou les pertes dans une association à but non lucratif, il est plus difficile de définir les priorités de travail. La bonne nouvelle, c'est qu'une fois l'objectif et la vision définis, il est rarement nécessaire de motiver le personnel et les membres du conseil d'administration pour qu'ils agissent et mettent en œuvre les actions prévues.
Mais vous devez canaliser leur énergie, concentrer les efforts sur des objectifs communs, et mettre en avant et célébrer les succès.

Alors, qu'a fini par faire ce fonds foncier ? Il a organisé une campagne avec un objectif de 10 millions de dollars — ce qui reste un chiffre respectable en matière de collecte de fonds ! Il est important que cet objectif ambitieux soit un objectif que l'organisation estime pouvoir atteindre, et il est important de tester la faisabilité de cet objectif à travers des discussions avec les sympathisants et les donateurs majeurs potentiels. L'objectif doit être un peu ambitieux, mais sans dépasser les limites du crédible. Je n'ai aucun doute que l'objectif de leur prochaine campagne s'élèvera à 20 millions de dollars, voire plus.

Une direction avisée et compétente + une excellente stratégie de conservation fondée sur la science + une stratégie de collecte de fonds pluriannuelle ambitieuse = un dossier de campagne de soutien présentant de fortes chances de succès

Bien que chaque campagne et son dossier soient légèrement différents, il existe de nombreux points communs qui peuvent être repris et appliqués. En voici quelques-uns qui pourraient vous être utiles.

Élaborez votre plan de conservation pluriannuel fondé sur des données scientifiques

Le volet « que ferez-vous ? » d'une campagne repose sur une stratégie de conservation pluriannuelle convaincante. Il ne suffit pas d'avoir une stratégie de conservation qui soit simplement un document fondé sur la science ; elle doit également inspirer, être facile à communiquer et fixer des objectifs de collecte de fonds à long terme.

Il existe plusieurs bons exemples de tels efforts de planification : ils permettent d'identifier les domaines d'action prioritaires en s'appuyant sur une analyse des zones présentant la plus grande biodiversité ou le plus grand potentiel de restauration, associée à un examen des menaces pesant sur ces lieux en raison de leur conversion ou d'autres pressions.

Ce travail de planification de la conservation est essentiel, car il définit l'orientation et sous-tend l'ambition de l'association de protection des terres. Mais il ne s'agit pas d'un document de campagne de conservation — celui-ci résulte de la prise en compte d'autres facteurs en plus du plan de conservation.

Lorsque je travaillais au NCC, l'un des membres de mon conseil d'administration m'a posé la question suivante : « Que faudra-t-il pour mener cette tâche à bien — pour préserver tout ce que nous devons préserver ? » C'est le genre de question qui revient à demander « Quelle est la longueur d'un bout de ficelle ? », mais je devais trouver une réponse.

La conservation prend du temps ; j'ai donc demandé à mon équipe d'estimer la superficie de terres qu'il faudrait peut-être préserver au cours des 100 prochaines années, ainsi que le coût d'une telle entreprise. La réponse s'élevait à plusieurs millions d'hectares et à plusieurs milliards de dollars. Nous avons ensuite divisé ce chiffre par 20 et obtenu ce qui est devenu notre BHAG : notre objectif ambitieux, audacieux et de grande envergure pour les cinq prochaines années.

On ne peut pas tout faire, et vos bailleurs de fonds le savent. Ils se tourneront vers vous, en tant qu'experts, pour identifier les zones sur lesquelles il est important que l'association de protection des terres se concentre. Les priorités ou domaines d'action que vous choisirez constitueront le fil conducteur de la planification de votre travail pour les prochaines années.

Et bien que la planification de la conservation doive guider votre travail, vous devez toujours garder à l'esprit qu'il s'agit d'une orientation. Elle ne remplace pas la prise de décision continue qui tient compte et réagit aux autres facteurs affectant la capacité de l'association foncière à mener à bien son travail, tels que les ralentissements économiques, les changements politiques ou les dégâts causés par une tempête de verglas.
De même, des opportunités non identifiées dans votre planification peuvent se présenter et, après examen, être jugées prioritaires.



Constituez votre réserve de projets

La planification stratégique de la conservation est le fondement d'un travail de conservation efficace. Cette planification permet d'identifier et à constituer le portefeuille de projets (en particulier pour les propriétés en cours d'acquisition, et non celles faisant l'objet d'un don). Les projets de conservation sont toujours dynamiques. Chaque projet nécessite des négociations avec des partenaires qui ont leur propre agenda, leur propre calendrier et leurs propres besoins, et qui peuvent se retirer des négociations à tout moment. De plus, les aspects juridiques et financiers d'une transaction peuvent retarder ou faire échouer le projet.

L'expérience montre qu'une organisation a besoin d'un portefeuille de projets au moins trois à six fois plus important que ce qui est nécessaire pour atteindre ses objectifs annuels. En d'autres termes, pour mener à bien cinq projets par an, une organisation doit disposer de 15 à 30 projets potentiels en réserve, avec différents prospects à différents stades d'avancement. Ce n'est qu'en disposant d'un grand nombre de projets en cours de développement qu'un organisme de protection des terres peut garantir des succès continus en matière de conservation.

Le timing est primordial. Un solide portefeuille de projets permet à une organisation d'être prête à agir lorsque le moment est venu. Il offre des alternatives pour mener à bien d'autres projets lorsqu'une négociation particulière n'évolue pas favorablement.

« Parfois, la marée monte, parfois elle descend. Il faut s'adapter en fonction de la marée. » – Correspondance personnelle avec Sheldon Bowles, coauteur avec Ken Blanchard des ouvrages de gestion *Raving Fans* et *Gung Ho!*

Il arrive qu'un projet reste en phase de prospection pendant des années, jusqu'à ce que les conditions soient réunies. Souvent, un donateur a besoin de temps pour se concerter et régler les détails avec les membres de sa famille ou d'autres parties prenantes.
Et parfois, des désaccords concernant les évaluations doivent être résolus. J'ai participé à certains dossiers qui ont mis plus d'une décennie à aboutir.

Savoir reconnaître quand les conditions sont favorables et saisir cette occasion sont essentiels à la réussite. Pour développer et faire mûrir des projets, une organisation doit avoir les moyens de couvrir les coûts liés à la gestion d'une liste solide de prospects.

Direction de la campagne

Il existe au sein des communautés de nombreuses personnalités reconnues comme des leaders : d'anciens élus, des chefs d'entreprise respectés, des aînés des communautés autochtones et des philanthropes. Lorsque vous envisagez votre campagne en faveur de la conservation, le fait d'associer les bonnes personnalités à votre initiative, en tant que conseillers bénévoles ou membres d'un comité de campagne, confère de la crédibilité et peut ouvrir la voie à des ressources jusque-là inexploitées. Le fait que ces personnes mettent bénévolement leur temps, leur nom et leur réputation au service de votre cause constitue un aspect extrêmement important de la direction de campagne — il ne s'agit pas seulement de personnel rémunéré !

Beaucoup d'entre elles sont sans doute intéressées par votre cause, mais elles sont généralement très occupées et engagées dans d'autres causes et dossiers. C'est le rôle de votre équipe de faciliter au maximum leur implication aussi simple que possible, en leur demandant le moins de temps possible, et de rendre le temps qu'elles consacrent à votre cause aussi gratifiant que possible sur le plan psychologique — en lui donnant un sens, en garantissant sa réussite et en le rendant agréable.

D'après mon expérience, lorsque vous sollicitez l'aide de ces personnalités, il est souvent préférable de leur demander de faire quelque chose qui ne soit pas trop contraignant. Il peut s'agir de rédiger une lettre (que vous rédigez pour eux) à l'intention de cinq donateurs potentiels, d'assister à un ou deux événements festifs et d'y prendre brièvement la parole, ainsi que d'envisager eux-mêmes de faire un don.

Vous n'avez pas besoin que ces personnes rejoignent votre conseil d'administration, ni qu'elles assistent à une multitude de réunions. J'ai commis une fois l'erreur de demander à l'un de nos responsables de campagne d'envisager de rejoindre notre conseil d'administration. Sa réponse a été : « John, tu ne veux pas de moi au conseil d'administration, car je me connais et je vais vouloir prendre les rênes. »

Après réflexion, j'ai reconnu qu'il avait raison : c'était dans sa nature. Il m'a sauvé de moi-même ! C'est là où il se trouvait qu'il était le plus utile : en tant que responsable de campagne, au service d'un excellent conseil d'administration qui veillait au bon fonctionnement de l'organisation. Sa place dans le bus, c'était celle de responsable de campagne : un rôle qui lui permettait de mettre à profit ses relations et ses compétences pour ouvrir des portes et présenter notre cause afin d'obtenir du soutien.

Comme nous étions présents partout au Canada, il était difficile de trouver des créneaux horaires permettant à tout le monde de se réunir, que ce soit en ligne ou en présentiel (même si nous l'avons fait à quelques moments clés de la campagne, lorsque cela s'avérait pertinent de rassembler les gens). À la place, nous nous contentions généralement de fournir des mises à jour individuelles par l'intermédiaire du personnel ou d'un membre du conseil d'administration chargé de coordonner la campagne. Le conseil d'administration disposait d'un comité de coordination de la campagne, mais ses membres n'étaient généralement pas les visages publics de la direction de la campagne — ce rôle incombait aux responsables de la campagne.

De cette manière, nous avons pu coordonner nos efforts de campagne sans avoir à tenir de longues réunions fastidieuses sur chaque détail, et atteindre l'objectif principal, qui était de veiller à ce que la bonne personne rencontre le bon donateur potentiel et formule la bonne demande (tout en rendant le processus agréable et gratifiant !).

Autres points à retenir lors de l'élaboration de plans pluriannuels et de campagnes de collecte de fonds

Identifiez le « plus ». Qu'est-ce qui, dans vos projets, est exceptionnel et distingue votre campagne au point que les gens aient envie d'y investir ? Qu'est-ce qui distingue cette campagne de tout ce que vous avez fait auparavant ? Il est utile de réfléchir aux « superlatifs » de votre campagne : s'agit-il de la plus grande jamais organisée, permettra-t-elle de préserver l'espèce la plus rare de la communauté, ou disposera-t-elle de la plus grande base de donateurs ? Parfois, ces « superlatifs » sont désignés dans le jargon de gestion par l'acronyme BHAG : « big, hairy, audacious goals » (objectifs ambitieux, audacieux et de grande envergure). Quels sont vos
BHAG ? Les définir et les mettre en avant permettra non seulement d'avancer davantage en matière de conservation, mais aussi d'attirer davantage de donateurs, car ceux-ci sont captivés par le potentiel d'un impact significatif et transformateur. Votre campagne est l'occasion de mettre en avant cet impact.

Demandez toujours ! Comme le montre l'histoire d'introduction de cette section, demandez toujours quelque chose. Trop souvent, on organise des réunions avec des donateurs sans personne ne pose de question. Et vous n'avez pas nécessairement besoin de demander de l'argent, à moins d'avoir déjà eu plusieurs échanges préalables. Vous pouvez simplement rechercher des informations, des noms, des conseils ou des idées. (Comme le dit la maxime de la collecte de fonds : « Si vous voulez des conseils, demandez de l'argent. Si vous voulez de l'argent, demandez des conseils. ») Mais posez toujours des questions.

Mais écoutez aussi toujours activement ! Bien sûr, il est tout aussi important que vous écoutiez votre donateur. Est-il prêt et intéressé ? Si oui, où souhaiterait-il investir son argent ? Qu'est-ce qui compte pour lui ? Il existe de nombreuses façons de dépenser un argent durement gagné ; par conséquent, si vous demandez à quelqu'un de vous donner cet argent, vous devez faire en sorte que cela en vaille la peine pour lui. Cela ne signifie pas que vous devez hésiter à demander de l'argent, mais il y a un moment et un lieu appropriés, et savoir quand est tout aussi important que de savoir ce que vous demandez.

Réfléchissez à votre besoin d'améliorer vos relations avec les pouvoirs **publics.** Dans le cadre de plans et de campagnes pluriannuels, il est également nécessaire d'améliorer le travail de relations avec les pouvoirs publics, ce qui implique de générer des idées et des programmes qui trouvent un écho tant auprès de la fonction publique que des responsables politiques. Les relations avec les pouvoirs publics ne se résument pas à une simple demande ; il s'agit d'un effort continu qui nécessite de comprendre les priorités actuelles du gouvernement et de déterminer en quoi vos efforts de conservation peuvent contribuer à atteindre ces objectifs.

Et dites merci, encore et encore ! Personne n'est obligé de faire un don ; ce n'est pas comme les impôts. Remerciez toujours, même s'il s'agit d'un conseil que vous n'aviez pas envie d'entendre.

L'un de nos principaux responsables de campagne m'a raconté une anecdote sur son expérience de collecte de fonds pour une autre cause. Pour cette campagne en particulier, ils avaient décidé de solliciter des donateurs potentiels ayant
de faire un don de 250 000 $. Il avait organisé un rendez-vous avec l'un de ces donateurs potentiels pour lui présenter sa demande. Avant la rencontre, le donateur lui a envoyé un message indiquant qu'il avait réfléchi à la demande et qu'il serait disposé à verser 150 000 $.

Ce montant était inférieur à l'objectif visé. Qu'a donc fait ce responsable de campagne ? Il est revenu vers ce donateur pour tenter de le pousser à verser les 250 000 dollars au lieu de 150 000. La réponse du donateur ? « Très bien, alors je ne vous donnerai rien. »

Par la suite, ce responsable m'a confié : « J'ai fait exactement le contraire de ce qu'il fallait. J'aurais dû dire : "Merci ! Merci beaucoup !"… Et revenir plus tard dans la campagne si un complément de don pouvait faire la différence entre le succès et l'échec. »

Intégrez également une perspective à plus long terme

Veillez à ce que votre argumentaire de campagne en faveur d'un soutien comprenne un volet consacré au développement de l'organisation et de ses activités, tel que le renforcement des capacités d'intendance, le marketing et la communication, ainsi que les relations avec les pouvoirs publics. Les initiatives à financer dans ces domaines doivent couvrir les besoins pendant toute la durée de la campagne, mais aussi prévoir des investissements qui permettront à l'organisation d'être prête pour les années qui suivront la campagne.

De nombreux donateurs seront davantage intéressés par une contribution aux actions à court terme de votre organisation, mais il y en a toujours qui voient l'intérêt de garantir votre réussite à long terme. Cela revient au fait que si vous n'intégrez pas ces enjeux organisationnels à long terme dans vos supports de campagne, c'est que vous n'en avez pas fait la demande. Et si vous n'en avez pas fait la demande, pourquoi quelqu'un saurait-il qu'il peut répondre à ces besoins ?

Par conséquent, l'un des axes clés sur lesquels une campagne doit se concentrer est l'intérêt à long terme d'un programme solide de dons planifiés et de legs. Le travail des associations de protection des terres se prête parfaitement à des discussions avec des donateurs potentiels au sujet d'un legs en faveur de l'organisation. Encore une fois, il s'agit d'un effort à long terme qui nécessite une attention constante, mais les retombées en termes de financement pour une association de protection des terres sont, à terme, considérables. Alors, pourquoi ne pas inclure dans votre campagne un objectif concernant le nombre de personnes que vous souhaitez s'engagent à faire un legs ou un autre don planifié ? Cela ne rapportera pas d'argent immédiatement, mais cela posera les bases pour l'avenir.



D’une approche pilotée par des bénévoles à une approche soutenue par le personnel : mettre en place une mise en œuvre professionnelle et entrepreneuriale

La plupart des organisations de conservation des terres commencent par un projet particulièrement convaincant d’acquisition ou d’intendance de terres. La communauté se mobilise autour de cette histoire et, grâce à des appels à l’émotion et souvent à des efforts herculéens, elle collecte des fonds pour réussir à protéger un trésor local important. Encouragée par ce succès, l’organisation passe ensuite au projet suivant, puis au suivant, et ainsi de suite. Cette approche projet par projet, année par année, peut être gérée en grande partie par des bénévoles. Mais bien que reproductible, ce modèle n’est pas évolutif. À un moment donné, il s’effondre. Les bénévoles se rendent compte qu’il y a trop à faire et décident de se retirer, ce qui entraîne un changement de direction. Ou bien ils doivent réduire leur temps d’engagement en raison d’autres priorités, ce qui met la pression sur les bénévoles restants.

C’est là que se trouve la bifurcation, le moment où une association de protection des terres peut soit saisir l’occasion d’avoir un impact plus important, soit stagner. Pour saisir cette opportunité, l’organisation doit évoluer afin de mettre en œuvre des plans pluriannuels et des stratégies pour ses programmes de conservation et sa collecte de fonds. C’est à ce stade que l’investissement dans du personnel professionnel, dirigé à terme par un directeur exécutif (DE) ou un directeur général (DG),[23] devient le facteur déterminant entre continuer à accroître son influence et son impact ou devenir une fiducie foncière se contentant de conserver son portefeuille de propriétés et d’en assurer la gestion.[24]

Lorsque vient le moment pour une association de protection des terres gérée par des bénévoles d’embaucher son premier salarié, il est extrêmement important de rechercher une personne possédant les qualités professionnelles et entrepreneuriales

est extrêmement important. Le recrutement du bon directeur général fera toute la différence dans la trajectoire de l'organisation. À cet égard, prenez le temps de recueillir toutes les informations et tous les conseils possibles sur un candidat (même si vous devez payer pour cela !), et suivez ces conseils. J'ai appris à maintes reprises que se contenter d'un profil « juste suffisant » est une mauvaise approche en matière de recrutement, entraînant de nombreuses heures de productivité perdues et d'autres problèmes encore plus graves qui peuvent faire reculer une organisation.

La capacité du directeur général à jouer le rôle de responsable des relations est essentielle au succès des efforts de collecte de fonds et des relations avec la communauté et les pouvoirs publics, qui permettront de développer l'organisation. Cette capacité, associée à la capacité des membres du conseil d'administration à passer d'un conseil « actif » à un conseil axé sur la gouvernance et le développement des relations — en laissant la gestion au directeur général tout en lui demandant des comptes —, constitue un élément indispensable.

Trop souvent, les acteurs des fiducies foncières n'accordent pas suffisamment d'attention au développement de leurs relations humaines parallèlement au renforcement de leurs compétences en matière de conservation. Il est utile de se rappeler que si la nature est le « client » de la fiducie foncière, ce sont les donateurs, les sympathisants et les bénévoles qui constituent sa « clientèle ».
Compte tenu du grand transfert intergénérationnel de richesse qui s'opère actuellement, tenir ses promesses et établir des relations solides sont les clés pour élargir une base de clients satisfaits.

satisfaction = résultats moins attentes

La gestion des relations, en particulier sur le long terme — un élément essentiel du succès d'une association de protection des terres —, demande beaucoup de travail. C'est pourquoi il est rare qu'une association de protection des terres fonctionnant avec des bénévoles puisse mener une campagne de collecte de fonds et de promotion efficace et durable sur plusieurs années ; le temps nécessaire pour

Recruter et fidéliser correctement les donateurs et les sympathisants est un travail à plein temps. Le lancement d'une campagne stratégique de collecte de fonds pluriannuelle en faveur de la conservation (ce qui, d'après mon expérience, est un élément extrêmement important pour la réussite future) nécessite des ressources en personnel pour faciliter et développer des projets et des programmes.
Ils ont besoin de temps, d'énergie et de compétences pour favoriser l'établissement de relations à long terme et le développement des ressources.

C'est aussi pourquoi il n'existe pas de solution miracle lorsqu'il s'agit de recruter la bonne personne pour diriger votre collecte de fonds.

Je ne compte plus le nombre de fois où j'ai entendu des membres du conseil d'administration et des bénévoles dire : « Embauchons simplement
un brillant responsable du développement, payons-le bien plus que tout le monde, et nos problèmes seront résolus ! » Dans de rares cas, cette approche peut apporter des gains à court terme, mais d'après mon expérience, elle est à peu près aussi fiable que de gagner au loto et d'encaisser son chèque d'un million de dollars.

Ou encore, on entend parfois : « Cette personne travaille à la commission et ne gardera qu'un petit pourcentage des recettes. » Je n'ai jamais trouvé ces approches de la philanthropie utiles, car le succès dans le secteur des fiducies foncières repose sur l'établissement de relations à long terme. Un ancien membre du conseil d'administration m'a un jour présenté quelqu'un qui m'a promis de collecter 100 000 dollars moyennant une commission de 20 %.

À l'époque, nous n'avions pas de politique concernant la collecte de fonds à la commission. Le membre du conseil d'administration pensait que ce collecteur de fonds était extrêmement occupé, car son ordinateur émettait sans cesse des bips à cause du nombre de messages reçus ! Bien sûr, son ordinateur bipait parce que chaque e-mail qu'il envoyait comportait un « accusé de lecture » qui lui permettait de savoir quand le destinataire avait ouvert son message. Nous avons rapidement mis fin à cette conversation. Puis, avec l'aide du président du conseil d'administration, nous avons clairement indiqué que nous ne paierions jamais de commissions pour la collecte de fonds.

Préserver l'esprit d'entreprise au sein de l'organisation

Lorsque vous passez d'une structure entièrement bénévole à une structure soutenue par du personnel, vous devez préserver l'esprit d'entreprise, cet esprit même qui a présidé à la création de l'organisation. Par conséquent, le dirigeant que vous avez en tant que
membre du personnel doit non seulement connaître son rôle, mais aussi incarner cet esprit, et les bénévoles doivent s'attendre à ce qu'il en fasse preuve et le canalisent pour le bien de l'organisation.

J'ai trouvé que le poste de directeur général au sein d'une association à but non lucratif était particulièrement exigeant. Vous devez gérer aussi bien vos supérieurs que vos subordonnés, et vous devez
gérer vos relations avec d'autres organisations de protection de la nature et vos partenaires. On attend de vous que vous soyez un collecteur de fonds hors pair, un excellent gestionnaire et un fin communicateur, et que vous maîtrisiez la gestion financière et les sciences de la conservation. Et vous devez accomplir tout cela dans un domaine où le résultat final ne se mesure pas en termes de profits et de pertes, mais par votre impact sur la conservation, quelle que soit la manière dont vous le mesurez.

Voici quelques-uns des enseignements que j'ai tirés de mes expériences et qui, à mon sens, sont essentiels à la réussite des dirigeants, qu'il s'agisse de bénévoles, de directeurs exécutifs, de présidents de conseil d'administration ou de toute autre personne occupant un poste de direction chargée de la mise en œuvre des programmes.
Il y en a d'autres, mais ces huit points constituent un bon point de départ. Si vous les trouvez utiles, n'hésitez pas à vous en inspirer !

Le pivot entre le conseil d'administration et le personnel

L'une des tâches essentielles d'un directeur général ou d'un président d'une association à but non lucratif (et du président du conseil d'administration s'il n'y a pas de personnel) consiste à être le « garant du processus » : veiller à ce que le conseil d'administration fasse son travail, veiller à ce que le personnel fasse le sien, et encourager un dialogue constructif entre le conseil et le personnel. Si le conseil d'administration devient trop puissant, il s'immisce dans le fonctionnement de l'organisation. Si le personnel (ou son responsable) est trop puissant, le conseil d'administration devient alors un simple tampon pour l'organisation et ne s'attaque pas aux enjeux critiques à long terme. Il doit y avoir un équilibre des pouvoirs — c'est là que réside la plus grande force de levier des atouts de l'organisation et la plus grande créativité dans la résolution des problèmes. Le rôle du conseil d'administration est de faire avancer les choses et de poser les questions difficiles. Le rôle du personnel est de mettre en œuvre
la mission et la vision de l'organisation et de rendre compte en toute transparence au conseil d'administration des progrès réalisés.

> *« Le conseil d'administration n'a que deux missions : faire avancer les choses et poser les questions qui fâchent » – Ted Boswell, ancien PDG d'E.B. Eddy Forest Products, président du NCC de 1998 à 2000.*

Par l'intermédiaire de son président, un conseil d'administration collabore avec son directeur général (qui porte souvent le titre de « ED ») sur les questions de gouvernance et de contrôle de gestion.
Mais, dans les associations caritatives à but non lucratif, les membres du conseil d'administration ont des rôles et des responsabilités supplémentaires.
Ils sont également les ambassadeurs de l'organisation au sein des communautés d'intérêt et d'influence, et ils contribuent à la génération de revenus. À titre individuel, les membres du conseil d'administration doivent adhérer à la devise « donner, obtenir ou partir ». Ce type de mentalité est d'une aide précieuse lorsqu'il s'agit de mener des campagnes visant à faire passer les organisations au niveau supérieur.

Rester fidèle à la mission et se concentrer sur les objectifs et résultats convenus

Dans une organisation à but non lucratif, les distractions sont omniprésentes, car toutes les bonnes actions peuvent être interprétées comme venant en soutien à la mission. Le plus souvent, il n'est pas nécessaire de motiver les gens : ils sont déjà animés par la volonté d'accomplir la mission de l'
organisation, parfois avec une ferveur quasi religieuse. Le défi consiste à canaliser cette énergie de manière à ce qu'elle vienne compléter le travail des autres pour obtenir des résultats. Le rôle du directeur général ou du président est d'anticiper deux, voire quatre ans à l'avance, et d'établir une feuille de route avec des étapes claires.

Intégrité et humilité

L'intégrité est encore plus importante dans une association à but non lucratif que dans d'autres organisations, car c'est l'un de nos rares atouts. Avant tout, une association à but non lucratif repose sur les relations, et le directeur général en est le principal responsable. En fin de compte, vous n'avez guère d'autre chose sur quoi compter que votre réputation. J'ai été tenté par diverses « opportunités » au cours de ma carrière, notamment un projet de enrichissement rapide qui me semblait peu crédible. Lorsque le promoteur de ce projet a ensuite été convoqué devant une commission d'enquête fédérale, j'étais fier d'avoir fait confiance à mon instinct et d'avoir dit « non » au moment
cela comptait.

Même si, en tant que membre du conseil d'administration ou membre du personnel, vous êtes l'un des atouts les plus importants de l'association de protection des terres, n'oubliez jamais qu'être important ne signifie pas que vous êtes indispensable. Abordez votre rôle avec humilité, en sachant que vous n'êtes qu'un maillon d'une communauté de personnes œuvrant pour la réussite de la conservation.

Financement

Rien ne rassure davantage les membres du conseil d'administration qu'une trésorerie positive. Considérez chaque dollar comme le don qu'il est, et gérez les fonds avec parcimonie mais à bon escient. Les gens vous confient leur argent pour que vous accomplissiez un travail de qualité ; ils n'y sont pas obligés et ont de nombreuses autres options pour investir ou faire des dons ailleurs. Gardez toujours cela à l'esprit. Dans la mesure du possible, obtenez des financements pluriannuels et rappelez-vous que, généralement, la solution aux problèmes d'une association à but non lucratif
réside dans l'augmentation des recettes, et non dans la réduction des dépenses. En matière de génération de recettes, j'ai appris que si l'on ne demande pas, on n'a même pas la possibilité d'obtenir quoi que ce soit.

Déléguer et responsabiliser, puis recommencer

Un ancien président de mon conseil d'administration l'a très bien dit : « Donnez-leur du travail. » Confiez à votre personnel autant de responsabilités
qu'ils sont capables d'assumer. Et fixez des normes et des attentes élevées (et respectez-les). Si vous ne déléguez pas, vous continuez inutilement à effectuer un travail que vous ne devriez pas faire, et vous privez les jeunes collaborateurs des défis et des compétences dont ils ont besoin pour réussir aujourd'hui et demain.

Recruter, licencier et réaffecter

Un recrutement judicieux est le meilleur investissement que vous puissiez faire. Placer les bonnes personnes à bord, aux bons postes, c'est ce qui vous permet d'avancer efficacement. Cela vaut également pour les membres du conseil d'administration et les bénévoles : considérez ces nominations comme des décisions de recrutement à part entière. Chaque échec à cet égard fait perdre un temps précieux et nuit tant à la personne qu'à l'organisation.

Vous avez besoin de personnes dotées à la fois d'un QI élevé et d'un QE solide : le QI vous permet d'être embauché ; le QE vous permet d'être promu.[25] Ou, comme je l'ai également entendu dire : « Le QI vous permet d'être embauché et le (manque de) QE vous fait licencier. »

Lorsqu'une personne ne s'en sort pas à son poste, la première étape consiste à réfléchir à la manière de la « réaffecter ».[26] Elle est probablement très attachée à la mission, mais occupe simplement un poste qui ne lui convient pas.

Communication personnelle et établissement de relations

D'après le test Myers-Briggs, j'ai tendance à être introverti. C'est le cas de la plupart des personnes qui travaillent ou font du bénévolat pour une association de protection des terres.[27] Donnez-moi
un choix, et presque à chaque fois, je choisis l'activité qui ne nécessite pas de communiquer avec les autres. Mais je le fais quand même, car il est d'une importance capitale de communiquer — tant au niveau individuel que collectif.

Allez à la rencontre des gens dans leur « habitat ». Faites-le autant que possible : cela change radicalement la donne dans leur travail et améliore considérablement votre compréhension de l'organisation sous un angle différent. Encore une fois, vous êtes le responsable des relations.

Prenez du temps pour vous

Dans les associations, on a souvent tendance à travailler jusqu'à l'épuisement. J'ai travaillé un jour avec une directrice des ressources humaines qui ne prenait jamais de vacances. J'ai dû lui demander de prendre des vacances, car elle donnait un très mauvais exemple au personnel.

Un dirigeant doit montrer l'exemple. Même si je travaillais dur, je veillais à prendre des vacances et à m'accorder des moments de répit (souvent une sortie en canoë) où je m'éloignais de tout. Cela vous aide à réfléchir et à envisager le long terme. Deux ou trois fois par an, je partais plusieurs jours, voire jusqu'à une semaine, dans un endroit où je n'avais que peu de distractions, afin de pouvoir me concentrer sur ma mission principale : réfléchir à l'avenir, anticiper ce à quoi nous serions confrontés dans trois ans et identifier les actions clés que nous devrions mener.

Le leadership peut être une expérience solitaire ; pensez donc à faire appel à un coach ou à un ou plusieurs mentors. Vous êtes l'un des atouts les plus importants de l'organisation : prenez le temps de le rester.

Remarque sur la succession

Un problème qui surgit souvent dans l'évolution d'un organisme de conservation foncière (ou de toute organisation), qu'il soit animé par des bénévoles ou soutenu par du personnel, est le « syndrome du fondateur ». Cela se produit lorsque des membres clés du conseil d'administration, des bénévoles ou des membres du personnel restent trop longtemps à leur poste, sans avoir consacré suffisamment de temps à la planification de la succession. La limitation de la durée des mandats des membres du conseil d'administration est un excellent moyen d'assurer la relève. Les évaluations annuelles des membres du personnel, qui incluent des discussions sur la succession, sont également extrêmement utiles.

Je ne dis pas qu'il ne faut pas essayer de garder vos meilleurs éléments. Au contraire, vous devez le faire. Mais il n'est jamais trop tôt pour entamer des discussions approfondies sur la succession. Ces discussions peuvent également ouvrir des perspectives d'avenir aux jeunes talents prometteurs que vous souhaitez recruter, retenir et accompagner ! Elles

Cela aide à définir les contours de l'avenir et s'avère utile pour élaborer une stratégie. Même si vous souhaitez que vos collaborateurs soient exceptionnels et que vous les gardiez tant qu'ils apportent leur contribution, personne n'est indispensable. Comme l'a un jour fait remarquer avec humour un de mes collègues au sein d'un conseil d'administration d'une association à but non lucratif : « Les cimetières regorgent de personnes indispensables ! »

Les personnes qui s'engagent bénévolement au sein d'une association caritative le font pour participer à une aventure enrichissante qui fait du bien aux gens et à la société. Elles ne veulent pas non plus que cela soit pénible ou source d'angoisse, ce qui explique souvent pourquoi les discussions nécessaires sur la succession n'ont pas lieu. Vous devez constamment songer à attirer de nouvelles personnes au sein de votre organisation, que ce soit en tant que membres du conseil d'administration ou en tant que personnel clé, et vous devez disposer de bons moyens de remercier les gens pour leur engagement, voire de les faire continuer à s'impliquer en tant que sympathisants et conseillers une fois que leur rôle de bénévole ou de salarié a pris fin. À Conservation de la nature Canada, nous avons créé le « Cercle des ambassadeurs » pour les membres du conseil d'administration et des comités dont le mandat était arrivé à terme, afin qu'ils restent impliqués. Aujourd'hui, ce groupe compte plus de 400 membres.

Le problème, c'est que retarder les discussions sur la relève conduit à des résultats encore pires. Il vaut bien mieux aborder ces questions dès le départ plutôt que d'attendre qu'un problème surgisse : je suis sans cesse étonné de voir à quel point les gens restent souvent en poste bien au-delà de leur
date prévue. Et il est essentiel que ces discussions soient menées de manière réfléchie. J'ai constaté que le fait de réévaluer
ma situation tous les cinq ans était un moyen utile de déterminer si j'étais toujours à la hauteur de la tâche à accomplir. Avais-je acquis suffisamment de connaissances pour aider l'organisation à passer au niveau supérieur ? Avais-je encore l'énergie et l'intérêt nécessaires ? Bénéficiais-je du soutien de l'équipe et du conseil d'administration indispensable à la réussite ?

Répondre honnêtement à ces questions — et solliciter activement des retours pour savoir si l'on y répond effectivement avec sincérité — devient un élément essentiel pour servir au mieux les intérêts de l'organisation.



Pour le secteur : pourquoi pas des confédérations de campagnes ?

En 2006, le CNC a mené à bien sa première campagne nationale pluriannuelle en faveur de la conservation, « Sauver les chefs-d'œuvre naturels du Canada ». La même année, nous avons commencé à réfléchir à ce que devrait être la prochaine campagne. Nous avions atteint notre objectif pour cette première campagne : plus de 200 millions de dollars en financements et en dons fonciers. Cela nous avait coûté beaucoup de sang, de sueur et de larmes, comme on dit, mais nous y étions parvenus. Nous voulions donc réfléchir mûrement à la forme que prendrait notre prochaine campagne, estimant qu'une augmentation modeste de l'objectif, pour atteindre peut-être 250 millions de dollars, était réalisable. (À l'époque, j'étais certainement plus réticent à prendre des risques concernant les campagnes que je ne le suis aujourd'hui.)

Ainsi, Lynn Gran, directrice du développement de la NCC, et moi-même, avec l'aide de Jim Coutts, qui était alors président du conseil d'administration, avons réuni notre équipe, notre conseil d'administration, nos sympathisants et d'autres intervenants pour une journée de réflexion intitulée « Food for Thought » cette année-là, à laquelle ont participé environ 60 personnes. Nous leur avons demandé de partager leurs réflexions et leurs idées sur la suite à donner à la NCC en termes de priorités de conservation et de collecte de fonds.

La journée s'est bien déroulée, avec des échanges fructueux sur la manière de mener une nouvelle campagne légèrement améliorée et d'inciter les gouvernements à mettre en place des programmes de financement de contrepartie pour les années à venir, afin de nous aider à atteindre cet objectif. (À cette époque, nous avions déjà obtenu quelques succès en collaborant avec le gouvernement fédéral et plusieurs gouvernements provinciaux sur des initiatives de financement de contrepartie.)

Puis, vers la fin de la journée, un participant clé et l'un des responsables de la campagne est monté à la tribune et a déclaré : « Vous voyez trop petit. 250 à 300 millions de dollars, ce n'est pas suffisant — loin de là ! Si vous voulez

attirer l'attention du gouvernement du Canada sur un programme de financement de contrepartie, l'objectif doit être bien plus ambitieux. »

« Il faut au moins **500 millions** de dollars **!** »

J'étais abasourdi. Une fois que Lynn m'eut remis d'aplomb (je me disais : comment diable pourrions-nous nous organiser pour mener à bien autant de projets ?), nous avons poursuivi la discussion. Nous avons élaboré un plan et une proposition détaillant ce qui pouvait être réalisé, puis nous les avons présentés au gouvernement. Le résultat de ces efforts et de ces discussions a été le Programme de conservation des zones naturelles, lancé en 2007, avec un investissement public de contrepartie de 225 millions de dollars. Nous étions en bonne voie pour atteindre notre objectif de 500 millions de dollars !

Il a fallu ensuite beaucoup de travail acharné pour structurer le programme et gérer la mise en œuvre des résultats de la conservation. Mais rien de tout cela n'aurait été possible sans les encouragements de nos sympathisants à voir plus grand et à avoir l'ambition de saisir cette opportunité. Le programme a évolué pour devenir, en 2019, le Programme de conservation du patrimoine naturel (PNCP) du gouvernement du Canada en 2019. Sous ses deux formes, il a fourni un financement de contrepartie à la CCN, à DUC et à une multitude de projets de conservation menés par des fiducies foncières à travers le pays pendant près de deux décennies.

Une campagne de plus grande envergure traduit une ambition plus forte et mobilise un soutien à un niveau supérieur. Bien que la NCC soit une organisation unique opérant à l'échelle du Canada, son succès tient en partie à sa division en unités opérationnelles régionales organisées selon les frontières provinciales. Cette structure lui a permis de présenter une confédération de campagnes, dans le cadre de laquelle les régions élaboraient et mettaient en œuvre leurs propres campagnes (autour de thèmes communs), qui étaient ensuite regroupées et présentées comme une seule et même grande campagne nationale.

Si les régions de NCC travaillaient ensemble sur des thèmes communs et mettaient en œuvre leurs programmes conformément des normes et pratiques communes ainsi que de leur niveau d'ambition, une campagne élaborée de cette manière a également suscité une concurrence amicale pour aller plus loin, mieux et plus vite. Elle a également réduit les risques pour chaque région — dans toute campagne, il existe un risque de ne pas atteindre son objectif, mais aussi la possibilité de le dépasser. Communiquer sur la réussite en tant que groupe leur a permis de partager à la fois les risques et les réalisations, tant que l'objectif restait « plus, mieux, plus vite ».

Alors, pourquoi ne pas envisager les 60 plus grands organismes de protection des terres locaux et régionaux mentionnés au début de cet article et imaginer des collaborations entre eux en matière de collecte de fonds : une ou plusieurs confédérations de campagnes. Cette approche permettrait de mener des campagnes de plus grande envergure et de communiquer une vision bien plus ambitieuse et convaincante. Une telle vision, accompagnée d'arguments solides en faveur d'un soutien, renforcerait la capacité à attirer des investissements significatifs — bien plus que si chaque organisme de protection des terres cherchait à obtenir des financements de son côté.

Le potentiel est bien là. Un examen de certaines des 60 principales organisations du secteur montre que nombre d'entre elles sont déjà prêtes à se développer, avec de nouveaux dirigeants plus jeunes, désireux d'étendre les résultats de la conservation et d'adopter la technologie pour identifier les priorités.
Le catalyseur permettant de les rassembler au sein d'une collaboration très ambitieuse réside dans le soutien apporté à cette nouvelle génération de dirigeants.

Une initiative pourrait débuter avec un groupe de fiducies foncières voisines — voire, disons, 30 parmi les 60 principales — afin de déterminer si elles pourraient adopter individuellement des campagnes qui permettraient au moins de doubler ou de tripler le rythme de la conservation dans leurs régions. En cas de succès, ce groupe pourrait alors aider d'autres organismes à mener leurs propres campagnes de conservation.

Plusieurs voies mènent à une telle collaboration. Une option consisterait à travailler avec des organisations similaires au sein de votre communauté pour mettre en place une

collaboration régionale coordonnée. Une autre option consisterait à former des partenariats regroupant trois à cinq organisations de conservation locales et régionales opérant dans des zones géographiques adjacentes afin de développer une vision collective et une stratégie visant à accélérer l'impact global de la conservation.

Ou peut-être pourrions-nous voir plus grand. La voie à suivre consisterait peut-être à mener une étude de faisabilité de campagne pour les 30 associations de protection des terres et à déterminer la pertinence et les objectifs potentiels d'une telle campagne. Le mandat de ce groupe de partenariat élargi consisterait à examiner la pertinence du projet et à déterminer comment améliorer les capacités organisationnelles, les capacités de collecte de fonds et les relations avec les pouvoirs publics (tant au niveau individuel qu'à l'échelle du secteur). Un objectif possible pourrait être de doubler le rythme de la conservation au cours des cinq prochaines années et d'atteindre 2 milliards de dollars d'actifs cumulés consacrés à la conservation d'ici 2032.[28]

En créant des « confédérations de campagnes », dans le cadre desquelles les campagnes élaborées par des organisations individuelles adopteraient des thèmes communs, voire des objectifs communs, on pourrait atteindre une envergure permettant de lever, de manière collaborative, 200 millions, 500 millions ou davantage de dollars. L'ampleur est un facteur important pour solliciter et encourager des investissements majeurs. La mise en place d'une confédération de campagnes peut s'avérer difficile, mais les résultats peuvent être transformateurs et permettront probablement d'accomplir davantage que ce que n'importe quel groupe de conservation pourrait réaliser seul. Elle peut également générer des économies d'échelle dans l'élaboration de supports et la promotion, à l'instar de ce que font United Way et la Fondation Terry Fox dans les communautés à travers le pays.

Enfin, les structures de campagnes collaboratives pourraient également constituer un moyen d'impliquer ceux qui travaillent sur des modes de financement innovants, capables de générer un impact plus important ou d'améliorer l'accès au capital (par exemple, en collaborant avec des fondations pour aller au-delà des subventions et mobiliser leurs actifs au service de la conservation).

Les campagnes de collecte de fonds pour la conservation visant à mettre en œuvre des plans stratégiques fondés sur la science offrent l'occasion de viser plus haut et d'atteindre le genre d'objectifs qui entraînent un changement organisationnel. Aujourd'hui, Conservation de la nature Canada collecte chaque année plus de 20 fois ce qu'elle collectait il y a 25 ans. Imaginons un Canada où ces 60 principaux organismes de conservation des terres feraient de même, et où les 100 autres s'engageraient dans cette voie : nous commencerions alors à faire une percée majeure dans la réalisation de nos objectifs collectifs de conservation et dans la mise en œuvre d'un programme inclusif et équitable pour la conservation de nos paysages dans le sud du Canada.

« La conservation sans ressources n'est qu'une simple conversation. » – Jim Levitt, directeur de l'International Land Conservation Network (Lincoln Institute)



En conclusion : se préparer pour les 30 prochaines années

Il faut plus que de l'ambition pour accroître l'ampleur et le rythme de la conservation des terres au Canada. Il faut adopter un état d'esprit stratégique, en passant d'un modèle projet par projet à une approche programmatique à plus long terme de la conservation et de la collecte de fonds. Si nous voulons réaliser des progrès plus importants face aux défis de la conservation de la biodiversité auxquels sont confrontés le Canada et la planète, et si nous voulons mobiliser davantage de personnes dans cet effort, nous devons bâtir des organisations plus solides, capables de mener plus rapidement davantage d'actions de conservation là où nous vivons et où nous prenons soin de la terre.

La leçon que j'ai tirée au cours de ma carrière, c'est que, comme pour la plupart des choses, il n'y a pas de solution miracle. Il est rare de trouver cette fameuse « solution miracle ». Ce qui, avec le recul, semble avoir été un « coup de maître » est en réalité le fruit d'une réflexion rigoureuse et d'efforts inlassables — le principe des « 10 000 heures » de Malcolm Gladwell[29]mis en pratique.

Le plus souvent, le financement de la conservation est le fruit d'un travail acharné et de la persévérance. S'il est important de rester ouvert aux nouvelles idées et peut-être à la prochaine « grande innovation » (car on ne sait jamais !), il est essentiel de se concentrer avant tout sur l'innovation au sein de votre organisation en s'appuyant sur des stratégies éprouvées.

Compte tenu de la tâche colossale de conservation qui nous attend collectivement, l'appel à l'action consiste pour chaque association de protection des terres à élaborer et à mettre en œuvre des « campagnes de collecte de fonds pour la conservation » pluriannuelles (généralement sur cinq ans)[30] afin de communiquer son ambition et de stimuler la croissance — des campagnes qui s'appuient sur des stratégies et des priorités de conservation des terres fondées sur la science, disposent d'un solide portefeuille de besoins et de projets potentiels en matière de conservation, et reconnaissent que l'établissement de relations solides avec les donateurs, les sympathisants, les partenaires et les bénévoles est essentiel à la réussite.

Le moment est venu de faire preuve d'ambition dans la collecte de fonds pour la conservation. Les ressources sont l'ingrédient essentiel à la mise en œuvre, et les risques liés au lancement de grandes campagnes de collecte de fonds pour la conservation sont faibles. Il existe également un grand potentiel dans l'organisation de campagnes de collecte de fonds collaboratives qui placent la barre encore plus haut. Ne vous y
, cela exigera un travail acharné et de la persévérance, mais les bénéfices — en termes de résultats de la conservation plus nombreux et de meilleure qualité, ainsi que la création d'une capacité durable à se renforcer sans cesse — en valent la peine.

Si certains projets de conservation peuvent aboutir rapidement, j'en connais beaucoup qui ont mis jusqu'à une décennie, voire plus, pour se concrétiser. Nous jouons la carte du long terme. En fin de compte, je pense que le passage de campagnes menées projet par projet à des campagnes pluriannuelles
et de sources de revenus diversifiées revient à passer d'une organisation ponctuelle à une organisation pérenne. Les organisations pérennes créent une dynamique,
amplifient leur impact et perdurent pendant des générations. La différence ne réside pas dans la passion ou le dévouement ;
les associations foncières animées par des bénévoles et axées sur des projets regorgent de ces deux qualités. La différence réside dans la structure, les systèmes et la stratégie. Les campagnes pluriannuelles, les dotations et la diversification des sources de revenus fournissent le cadre qui permet à la passion de s'épanouir de manière durable.

Jim Collins, dans son excellent ouvrage *Beyond Entrepreneurship 2.0*[(31)],décrit comment l'un des principaux facteurs prédictifs de la réussite en affaires est la
la persévérance dans la durée. C'est pourquoi une campagne sur cinq ans est si utile : elle alimente la quête persistante du « plus », du « mieux » et du « plus vite », ainsi que l'excellence et le succès qui accompagnent cet effort. Comme le dit Collins, il a observé que la chance en affaires résulte d'une poursuite sans relâche de ses objectifs et d'une excellence dans l'exécution.

Stephen Leacock abonde dans ce sens : *« Je crois fermement à la chance, et je constate que plus je travaille dur, plus j'en ai ! »*

Annexe 1

Scénario : effet du doublement, tous les cinq ans, du taux de conservation des 60 plus grands organismes de protection des terres

Objectif :

Sud du Canada = 10 % du Canada = 100 millions d'hectares (environ) 5 %
actuellement protégés selon les critères de l'UICN = 5 millions d'hectares
Passer à 30 % = **25 millions d'hectares**

> Au rythme actuel, le taux de croissance collectif sur cinq ans entraînerait une augmentation collective des actifs de 580 millions de dollars entre 2025 et 2030.
>
> À raison de 10 000 dollars par hectare, cela signifierait 58 000 hectares supplémentaires conservés d'ici 2030.
>
> Si les 60 fiducies foncières doublaient leur production entre 2025 et 2030, 116 000 ha supplémentaires (58 000 ha × 2) seraient alors préservés dans le sud du Canada d'ici 2030.

Un scénario simple : si 60 associations de protection des terres continuaient à doubler leur superficie au cours des 20 prochaines années, le nombre d'hectares préservés pour atteindre les objectifs serait de :

Année	Scénario de référence		Avec un doublement		Résultat cumulé	
	$	hectares	$	hectares	$	hectares
2025	-	-	-	-	-	-
2030	580 000 000 $	58 000	580 000 000 $	58 000	1 160 000 000 $	116 000
2035	1 160 000 000 $	116 000	1 160 000 000 $	116 000	2 320 000 000 $	232 000
2040	2 320 000 000 $	232 000	2 320 000 000 $	232 000	4 640 000 000 $	464 000
2045	4 640 000 000 $	464 000	4 640 000 000 $	464 000	9 280 000 000 $	928 000
Total supplémentaire	**8 700 000 000 $**	**870 000**	**8 700 000 000 $**	**870 000**	**17 400 000 000 $**	**1 740 000**

D'ici 2045, si nous parvenons à doubler leur impact, les fiducies foncières pourront contribuer à hauteur de 8 à 10 % de ce qui est nécessaire pour atteindre nos objectifs, et le secteur disposera d'une voix plus forte pour influencer les politiques.

Liste des 60 principales organisations, établie à partir des données de la CRA de 2023 sur le total des actifs

1. The Nature Trust of British Columbia
2. Southern Alberta Land Trust Society
3. Manitoba Habitat Conservancy (anciennement Manitoba Habitat Heritage Corporation)
4. Bruce Trail Conservancy
5. Georgian Bay Land Trust
6. Fonds pour la nature de la Nouvelle-Écosse
7. Conservatoire de la biosphère de l'Escarpement
8. Fonds foncier de la moraine d'Oak Ridges
9. The Land Conservancy of British Columbia
10. Fonds de conservation de Muskoka
11. Fonds de conservation des terres de Kawartha
12. Fonds foncier Western Sky
13. Nature-Action Québec
14. Fédération de la faune de la Saskatchewan
15. Nature Trust du Nouveau-Brunswick
16. Appalachian Corridor
17. Réserve de recherche caritative « Rare »
18. Fonds pour la nature de l'Île
19. Ontario Nature (Fédération des naturalistes de l'Ontario)
20. Fonds foncier d'Edmonton et de ses environs
21. Association de la chasse et de la pêche de l'Alberta
22. Conservatoire de l'île Salt Spring
23. Fonds foncier de Thames Talbot
24. Société Legacy Land Trust
25. Association de conservation de Couchiching
26. Conservation Manitou
27. Fonds foncier du bassin de Long Point
28. Fonds foncier de l'Okanagan central
29. Les naturalistes de Thunder Bay
30. Fonds foncier des contreforts
31. Action Chelsea pour le respect de l'environnement (ACRE)
32. Fraser Valley Conservancy
33. Fonds foncier du bassin versant des Mille-Îles
34. Association de conservation de Galiano
35. Ontario Farmland Trust
36. The Kensington Conservancy
37. Protection des oiseaux du Québec / Bird Protection Quebec (Société de la province de Québec pour la protection des oiseaux inc.)
38. Fiducie foncière de la voie navigable du Rideau
39. Fiducie de conservation des écosystèmes de Lanaudière
40. Kingsburg Coastal Conservancy
41. Fiducie foncière de la vallée de Comox
42. Association de conservation de Denman
43. Fiducie foncière du Mississippi-Madawaska
44. Fonds foncier du Northumberland
45. Centre de la nature du Mont-Saint-Hilaire
46. Fonds foncier du bassin versant de Magnetawan
47. Fondation du patrimoine du lac des Baies
48. Fiducie foncière de Hastings-Prince-Édouard
49. Fiducie foncière du Mont Pinacle
50. Fiducie foncière de l'île Savary
51. Fonds foncier des Hautes-Terres de Haliburton
52. Association de la rivière Meduxnekeag
53. Fiducie foncière de Nanaimo et de ses environs
54. Association de conservation du Mont Écho (ACMÉ) / Association de conservation du Mont Écho (MECA)
55. Land Conservancy for Kingston, Frontenac, Lennox and Addington
56. Fonds foncier du sud de l'intérieur (anciennement Société du Fonds du patrimoine faunique de la région de l'Okanagan)
57. Fonds d'acquisition d'habitats
58. Club des naturalistes de Hamilton
59. Société de conservation des milieux humides du Québec
60. Fonds de conservation des terres de Ruiter Valley

Notes de fin d’ouvrage

1 E.O. Wilson, The Creation: An Appeal to Save Life on Earth (W. W. Norton, 2006).

2 J’utiliserai l’expression « fiducies foncières locales et régionales » pour désigner les organisations dont l’activité principale consiste à acquérir des propriétés et des servitudes à des fins de conservation, ainsi qu’à mener des travaux scientifiques et d’intendance concernant ces propriétés, que ce soit leur seule finalité ou qu’elle s’inscrive dans un ensemble plus large d’activités.

3 À la fin des années 1950 et au début des années 1960, la FON avait mis en place un comité au sein de son conseil d’administration, composé notamment du Dr J. Bruce Falls, de David Fowle et d’Aird Lewis, afin d’étudier la nécessité de créer une organisation nationale dédiée à l’acquisition et à la protection d’espaces naturels importants. S’appuyant sur son analyse des succès remportés par The Nature Conservancy (TNC) aux États-Unis et par le National Trust en Grande-Bretagne, et avec le soutien de TNC, ce comité a abouti à la proposition de créer la Nature Conservancy of Canada.

4 1919 — Hamilton Naturalists’ Club

1931 — Fédération des naturalistes de l’Ontario (aujourd’hui Ontario Nature)

1938 — Canards Illimités Canada

1961 — Nature Conservancy of Canada 1971 —

Nature Trust of British Columbia

1972 — Nature Nouveau-Brunswick (Fédération des naturalistes du Nouveau-Brunswick)

1979 — Island Nature Trust

1983 — Thickson’s Woods Land Trust 1985 —

Lake of Bays Heritage Foundation 1987 — Nature

Trust du Nouveau-Brunswick 1989 — Galiano

Conservancy Association 1991 — Mount Pinnacle

Land Trust.

Source : Susannah Bunce (2016), « Land Trusts and the Protection and Intendance of Land in Canada: Exploring Non-Governmental Land Trust Practices and the Role of Urban Community Land Trusts », Canadian Journal of Urban Research 25(2). https://doi.org/10.36939/cjur/vol25no2/art43.

5 J’ai occupé le poste de directrice générale de la Fédération des naturalistes de l’Ontario (FON), aujourd’hui Ontario Nature, de 1991 à 1997. J’ai ensuite occupé les fonctions de présidente-directrice générale de Conservation de la nature Canada (CNC) de 1997 à 2020. Au cours de ces 30 années, j’ai collaboré avec de nombreuses fiducies foncières locales et régionales à travers le pays.

6 Statistique Canada, « Tableau 34. Taux d’intérêt et taux de change », dans L’Observateur économique canadien : Supplément statistique historique 2005-2006, Statistique Canada, 13 juillet 2006, https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-210-x/00005/t/4169769-eng.htm.

7 Peter F. Drucker, Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices (Harper Business, 2006) ; Peter F. Drucker, The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done (Harper Business, 2006).

8 Roger Fisher, William Ury et Bruce Patton, « Getting to Yes : Négocier un accord sans céder » (Penguin Books, 2011).

9 La liste est longue. De peur d’oublier quelqu’un, j’ai choisi de ne pas les citer ici. Vous savez qui vous êtes, et un grand merci à vous !

10 Les fiducies foncières régionales et locales peuvent être considérées comme un sous-ensemble des « organisations de conservation des terres », qui comprennent également les organisations d’intendance forestière et agricole.

11 Chiffres calculés à partir des données de 2025 issues de la Base de données canadienne sur les aires protégées et de conservation (BDCAPC), gouvernement du Canada, dernière mise à jour le 25 mars 2026, https://www.canada.ca/en/environment-climate-change/services/national-wildlife-areas/protected-conserved-areas-database.html.

12 Voir la note de bas de page n° 4.

13 J’ai mis « fiducies foncières » en italique ici car, bien que la NCC et la DUC mènent d’importants programmes de préservation des terres, elles ont également d’autres initiatives qui vont au-delà de ce que l’on considère comme le travail des fiducies foncières.

14 Toutes les données mentionnées dans la suite de cette section proviennent de l’Agence du revenu du Canada (2023). Ce classement des 60 premières organisations en termes d’actifs a été établi à partir d’une analyse des organismes d’intendance des terres et de conservation. Les groupes sélectionnés sont tous des organismes de bienfaisance ; aucune autorité de conservation ni aucune autre organisation de ce type ne figure dans cette liste. Dans les cas où un organisme caritatif exerce d’autres activités que l’acquisition et l’intendance de terres de conservation, j’ai décidé au cas par cas de l’inclure ou non. En raison de leur envergure nationale, NCC et DUC ne figurent pas dans cette liste des 60. Je m’excuse si j’ai omis un organisme dans cette analyse.

15 Le programme initial, lancé en 2007, s'appelait le Programme de conservation des zones naturelles. Il a été actualisé et rebaptisé en 2019 « Programme de conservation du patrimoine naturel », avec un certain nombre d'améliorations, bien que son principe de base, consistant à fournir un financement de contrepartie pour la conservation de propriétés naturelles importantes, soit resté inchangé.

16 Au Canada, ce transfert intergénérationnel de richesse est estimé à plus de 1 300 milliards de dollars, selon https://ia.ca/wealth-transfer, iFinancial Group, « Household Balance Sheet Update and Rebased Forecast 2024 », tiré d'Investor Economics, https://www.investoreconomics.com/reports/household-balance-sheet-report-2024/ D'ici 2030, les milléniaux devraient détenir cinq fois plus de richesse qu'en 2020 (Coldwell Banker Global Luxury et WealthEngine, « A Look at Wealth 2019 : Millen-nial Millionaires, Coldwell Banker Global Luxury, 2019).

17 Le terme « secteur privé » désigne ici aussi bien les particuliers que les entreprises et les fondations, c'est-à-dire essentiellement les sources non gouvernementales

18 Estimation fondée sur les résultats du sondage national 2023 de l'ACLT sur les fiducies foncières (Alliance of Canadian Land Trusts, 2024)

19 En 2021, 41 % des propriétaires canadiens étaient des baby-boomers (Statistique Canada, « Acheter ou louer : le marché du logement continue d'être remodelé par plusieurs facteurs alors que les Canadiens recherchent un logement abordable où s'installer », The Daily, 21 septembre 2022).

20 Jim Collins, *Beyond Entrepreneurship 2.0* (Portfolio, 2020).

21 D'après Mike Andrews, ancien directeur des opérations de The Nature Conservancy.

22 Walt Kelly, The Pogo Papers (Simon & Schuster, 1953).

23 Pour plus de commodité, les deux seront désignés par l'abréviation « ED » dans le présent article

24 Lorsqu'une fiducie foncière devient statique tout en revendiquant une zone géographique bien définie, cela peut entraîner une conséquence imprévue : l'hypothèse que les besoins de conservation de cette zone sont satisfaits, alors qu'en réalité, il n'existe aucune organisation dans cette région capable de répondre à d'éventuels dons fonciers ou à d'autres demandes de conservation.

25 Daniel Goleman, L'intelligence émotionnelle : pourquoi elle peut compter plus que le QI (Bantam Books, 1995)

26 Le « repotting » a été préconisé par Peter Drucker dans *Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices* (Harper Business, 2006). Plutôt que de se séparer d'un collaborateur dont les performances ne sont pas à la hauteur, Drucker préconise d'envisager de le réaffecter à un autre poste mieux adapté à ses compétences et à son dynamisme. J'ai trouvé que le « repotting » était un concept utile pour l'organisation du personnel.

27 Cela semble logique. Les personnes qui s'engagent dans la conservation aiment généralement bien plus les plantes et les animaux que les gens. Nous avons un jour réalisé un test Myers-Briggs avec le personnel du NCC lors d'un rassemblement du personnel, au cours duquel on leur a posé des questions qui indiquent généralement une préférence pour l'extraversion ou l'introversion. Lorsque la salle a été divisée entre ceux qui avaient répondu d'une manière et ceux qui avaient répondu d'une autre, environ 90 % du personnel se trouvait du côté de la salle réservé à ceux qui avaient tendance à être introvertis !

28 Sans compter la NCC et la DUC

29 Malcolm Gladwell, « Outliers : The Story of Success » (Little, Brown and Company, 2008).

30 Le terme « campagne de conservation » est utilisé ici pour désigner de manière générique ces initiatives. Les campagnes individuelles doivent porter des titres qui décrivent et mettent en avant de manière authentique les objectifs de l'initiative. Par exemple, parmi les titres de campagnes utilisés par Conservation de la nature Canada, on peut citer « Sauver les chefs-d'œuvre naturels du Canada », « Une force pour la nature » et « LandMark ».

31 Voir Jim Collins expliquer pourquoi la persévérance est la clé de la « chance » dans *Beyond Entrepreneurship 2.0* (Portfolio, 2020).