

# Planification Stratégique pour les Fonds Environnementaux

2

Projet RedLAC de Renforcement des Compétences pour les Fonds Environnementaux

sxc.hu



Latin American and Caribbean  
Network of Environmental Funds

# Planification Stratégique pour les Fonds Environnementaux

2

Projet RedLAC de Renforcement des Compétences  
pour les Fonds Environnementaux



Latin American and Caribbean  
Network of Environmental Funds

# Développer la finance de la conservation

Le Réseau des Fonds Environnementaux Amérique Latine et Caraïbes – RedLAC – a été créé en 1999 et il rassemble actuellement 24 fonds, dans 15 pays. Il a pour mission de mettre sur pied un véritable système d'apprentissage, de renforcement, de formation, et de coopération dans le cadre d'un Réseau de fonds Environnementaux (FE) conçu pour contribuer à la conservation et à l'utilisation durable des ressources naturelles de la région.

RedLAC, grâce au soutien de la Fondation Gordon & Betty Moore et du Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM), met en place un projet de renforcement des compétences qui a pour but d'améliorer la capacité des FE à mettre au point des mécanismes financiers innovants pour la conservation de la biodiversité, susceptibles de réduire leur dépendance vis-à-vis des dons, mais aussi d'aider à la création de nouveaux FE, en systématisant et en partageant les meilleures pratiques avérées dans le fonctionnement quotidien des fonds.

Le but du projet, sous la coordination du Fonds Brésilien pour la Biodiversité – Funbio – en tant que membre de RedLAC, est de permettre aux fonds de s'assurer de nouveaux flux financiers dans leurs portefeuilles grâce à la mise en place de sources de financement durables pour l'investissement dans la conservation. Si la connaissance dans le domaine de la gestion est le cœur du projet, celui-ci réunira également l'information existante sur différents sujets d'intérêt des FE et permettre de bâtir une nouvelle expertise à partir de l'expérience collective de la communauté des FE

Ce brochure a été conçu pour servir de support au second atelier de l'initiative de renforcement des compétences, qui fera le point sur la planification stratégique et son importance pour les FE. Des fonds plus expérimentés ont mené à bien divers exercices dans ce domaine, qui leur permettent de mieux faire face aux défis qu'ils rencontrent dans les différentes phases de consolidation. Tel est le cas de Funbio et du Fonds pour l'action environnementale et l'enfance, qui nous font ici partager leurs expériences et leurs décisions stratégiques les plus récentes. C'est aussi le cas du Kenya Wildlife Service Fund, qui a prêté concours à Funbio pour organiser cet atelier, à Mombasa, au Kenya, les 29, 30 et 31 mars 2011.

---

Organisation:



Financé par:





## Table des Matières

**5**

Introduction

**12**

Prepare Le Terrain

**16**

Panorama Général

**19**

Planifier la mise en oeuvre

**21**

Comment rester sur les rails

**24**

Annexe: outils de planification strategique

**31**

Études de Cas

**37**

Conclusions

**Auteurs:**

Carlos E. Quintela

Steven G. Phillips

**Auteur des études de cas:**

Anne Marie Steffa, José Luis Gómez, Maria Elena Santana – Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez

Camila Monteiro, Pedro Leitão – Funbio

**Coordination dans Funbio:**

Camila Monteiro

S56

Strategic Planning for Environmental Funds: RedLAC capacity building project for environmental funds/ Carlos E. Quintela and Steven G. Phillips. – Rio de Janeiro: RedLAC, 2011.

Authors of the cases:

Anne Marie Steffa, José Luis Gómez, Maria Elena Santana – Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez

Camila Monteiro, Pedro Leitão – Fundo Brasileiro para a Biodiversidade - Funbio

33 p.:il. ; 29 cm.

I. Environmental Funds. 2. Capacity Building.

3.Strategic Planning. I. Quintela, Carlos.

II. Phillips, Steven

CDD 658.4012





## I. Introduction

### Contenu et démarche de cette présentation

Voici une introduction parmi tant d'autres à la planification stratégique. On en trouve à la pelle sur la Web, certaines bonnes, les autres pas tant que ça. Nous nous sommes attachés à faire ici quelque chose d'un peu différent. Nous avons voulu nous concentrer sur les besoins et les défis auxquels doivent faire face les fonds environnementaux (FE) et faire un document d'accompagnement pour l'atelier sur la planification stratégique pour les FE qui se tiendra, sous l'égide de RedLAC, à Mombasa, au Kenya, du 29 au 31 mars 2011. Nous avons essayé de replacer les exemples dans leur contexte. Toutefois, afin de mieux illustrer la grande variabilité des approches, nous avons introduit ci et là des exemples tirés d'autres secteurs. Ce qu'on doit retenir, c'est qu'un plan stratégique est un produit hautement personnalisé, adapté aux besoins et à la culture interne de l'organisation qui va l'élaborer et le mettre en œuvre. Vous pouvez vous faire aider pour le préparer, mais vous ne pourrez pas l'acheter tout prêt.

Dans les deux premières sections (Introduction et Préparer le terrain) nous décrivons la différence entre un plan stratégique et les plans d'autres nature dont ont besoin la plupart des organisations, les FE en particulier, pour fonctionner efficacement. Nous présentons les concepts qui sous-tendent le plan stratégique. Nous essayons de répondre aux grandes questions: « pourquoi planifier ? » Et nous soulignons quelques-unes des étapes clés à parcourir avant de pouvoir démarrer le plan effectivement. Ces deux sections soulignent l'importance qu'il y a à bien connaître son organisation et à mobiliser l'équipe dans la démarche de planification.

Dans la troisième section (Panorama général) nous discutons les notions de mission, de vision et de valeurs, en mettant l'accent sur l'importance qu'il y a à comprendre le contexte élargi dans lesquelles s'insèrent les organisations avant de procéder à la planification.

Dans la quatrième partie, (Planifier la mise en œuvre) notre attention se portera sur les enjeux de la mise en œuvre, de la collecte d'idées d'actions à l'élaboration d'un plan de mise en œuvre comprenant des tâches, des responsables et des calendriers d'exécution. La cinquième section (Rester sur les rails) traite d'un point souvent négligé, le

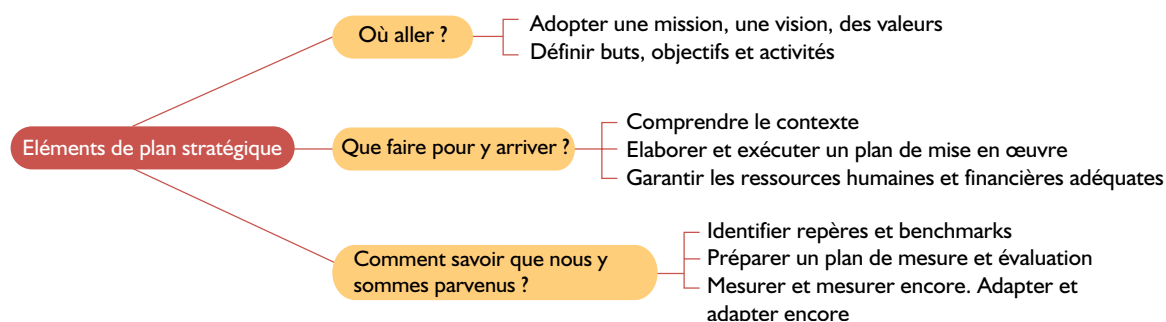
suivi des performances comme une manière de maintenir la mise en œuvre du plan sur le bon cap. Ce document se conclut sur un annexe : un résumé de quelques-uns des outils les plus courants de planification stratégique (Annexe : Outils de planification stratégique) et un chapitre avec les études de cas présentées au cours de l'atelier.

## Autres types de plans intéressants pour les fonds environnementaux

Les organisations dotées de mandats complexes, telles que les FE, ont besoin, au-delà de plans stratégiques, de tout un éventail d'instruments de planification et d'exécution pour leur permettre de fonctionner effectivement, ou que leurs partenaires disposent de ces instruments. Beaucoup d'entre eux possèdent des éléments similaires, bien qu'ils puissent différer dans les finalités et les objectifs qu'ils contribuent à atteindre.

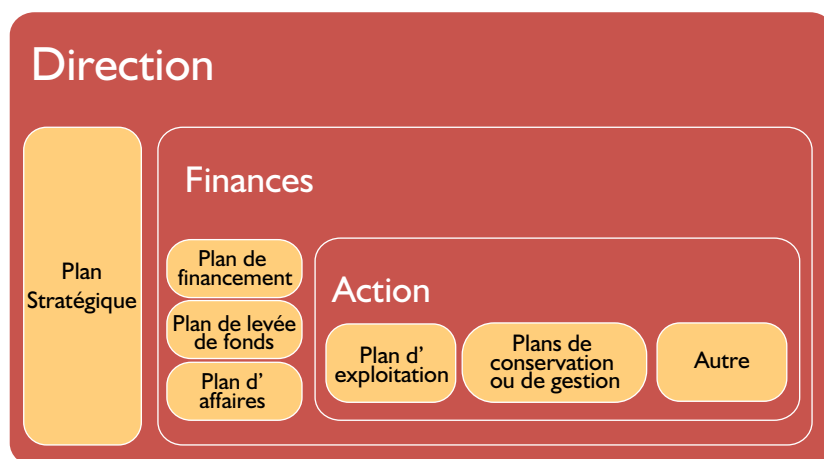
De la même manière qu'il y a de nombreuses approches et de nombreux guides pour la planification stratégique, on ne manque pas non plus d'informations sur tous les autres types de plans dont on parlera ici et que vous retrouverez au quotidien au sein de vos institutions. Vous pouvez passer plusieurs journées à faire des recherches et à vous documenter sur n'importe quel type de ces plans. Certaines de ces recherches et de ces lectures sont nécessaires pour mieux comprendre ce que vous devrez faire et pour y puiser des idées sur les méthodes ou les approches possibles pour surmonter diverses contraintes (voir Obstacles à la planification et à la mise en œuvre du plan). Toutefois, ce que vous apprendrez dans toutes ces lectures, c'est que tous les plans, y compris les plans stratégiques, ont en commun les mêmes éléments clés (voir Figure 1). Tous sont là pour indiquer vers où aller (buts, objectifs, etc.), les moyens à employer (équipe, consultants, partenariats, moyens financiers, etc.), et comment conserver une trace de vos avancées et savoir où vous en êtes (repères, benchmarks, etc.).

Figure 1. Les éléments les plus essentiels d'un plan stratégique.



Si un bon plan ne demande pas de connaissances sophistiquées des techniques de planification, qu'est-ce qui le différencie d'un mauvais plan ? C'est assez simple. Un bon plan est un plan qui est mis en œuvre. Vous devez donc concentrer votre attention sur la compréhension de votre organisation et sur la façon dont elle fonctionne ; sur les moyens dont vous disposez pour mettre ce plan en œuvre ; et sur l'implication de votre direction, du personnel et de vos partenaires dans l'élaboration de la planification, mais surtout dans sa mise en œuvre.

Figure 2. Les plans et leurs liens.



La Figure 2 illustre les types de plans les plus importants pour les FE. Ils ne s'excluent pas les uns les autres ; en fait, ils sont largement complémentaires. En simplifiant à l'extrême une réalité très complexe, en particulier pour les FE, on pourrait dire qu'un plan stratégique fournit le cadre dans lequel une organisation va fonctionner. Il doit être à la fois assez général pour être compris et diffusé et assez spécifique pour que chacun comprenne son rôle et ce qu'on attend de lui. Il ne faut cependant pas qu'il soit trop spécifique ou qu'il entre trop dans les détails au risque de faire perdre le grand panorama. Il existe pour cela d'autres types de plans. Une fois de plus, on peut s'y prendre d'innombrables manières, mais puisque nous sommes là pour parler des FE, le second niveau de préoccupations sera certainement le financement. Au troisième niveau se trouvent les actions. Elles peuvent consister en des choses aussi ciblées que le recrutement d'un consultant pour rédiger un rapport ou animer un atelier, ou aussi vastes et complexes que diriger les opérations de l'ensemble de l'organisation. Les plans peuvent tout aussi bien être internes, à mettre en œuvre par l'équipe, que propres aux organisations qui reçoivent les appuis financiers, comme c'est souvent le cas pour les FE.

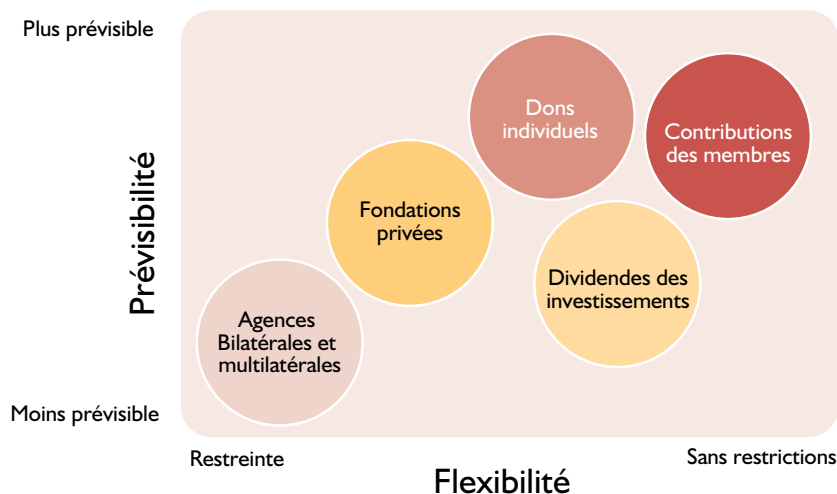
### Plans de financement

Un plan de financement affecte des recettes futures à divers types de dépenses et peut également réserver des fonds pour des dépenses futures. Une synthèse des recettes et des dépenses escomptées constitue souvent une partie du plan stratégique. Il peut s'agir tout simplement d'un suivi budgétaire et d'un livre de trésorerie, ou encore d'un bilan financier complet permettant d'établir toutes sortes d'états financiers et de projections. Plus l'organisation est complexe, plus son plan de financement sera complexe. Les fonds environnementaux demandent, en général, le type de plan le plus sophistiqué pour fonctionner à l'interne, mais aussi parce que c'est ce que demandent le plus souvent les donateurs et les investisseurs. C'est à plus forte raison le cas si le FE ne se contente plus de collecter des dons pour former son capital, et se met à incorporer d'autres sources, telles que des dotations qui génèrent des profits sur des placements ; des prises de participation dans certaines sociétés ; des investissements liés à des programmes, comme le font quelques grandes fondations ; ou encore des opérations générant des recettes sur fonds propres. Chacune de ces alternatives de création de recettes devra posséder son propre plan d'affaires (voir la section Plans d'affaires ci-dessous).

### Plans de levée de fonds

Un plan de levée de fonds est différent d'un plan financier en ce qu'il décrit dans le détail les moyens qu'emploiera une organisation à but non lucratif pour lever des fonds auprès de sources très diverses. En général, un plan de levée de fonds cible les sources philanthropiques (subventions, donations, contributions personnelles). L'éventail des options pour la levée de fonds dépend en grande partie de la législation locale. Les lois sur les abattements fiscaux pour les dons caritatifs varient énormément d'un pays à l'autre. Aux USA par exemple, le code fiscal en accorde à de nombreux types de don caritatif, y compris la possibilité pour les particuliers d'incorporer des legs à des organisations caritatives spécifiques dans leurs plans d'imposition. Alors que dans de nombreux pays en développement, les codes fiscaux ne sont pas aussi généreux et on trouve de très importantes sources de subventions auprès des agences bilatérales et multilatérales de développement. Les variables décisives à prendre en compte lorsqu'on monte son plan de levée de fonds sont la flexibilité (ces fonds sont-ils spécifiquement destinés à certaines initiatives ou l'organisation peut-elle les allouer à son activité la plus prioritaire ?) et la prévisibilité (quelles sont les chances d'obtenir les capitaux auprès d'une source donnée, en temps opportun et au niveau escompté ?).

**Figure 3. Scénario de la prévisibilité-flexibilité hypothétique de la levée de fonds.**





Le modèle de la Figure 4<sup>1</sup> illustre le but et le contenu d'un plan de levée de fonds. Un plan comme celui-ci est un élément essentiel de la boîte à outils institutionnels de tout FE ainsi que de toute organisation à but non lucratif.

Figure 4. Plan de levée de fonds • modèle

## PLAN DE LEVÉE DE FONDS • MODÈLE

### Section 1 : besoins de financement de l'organisation

Projection des besoins \$	
Besoins généraux de l'organisation	
Programme ou projet no 1	
Programme ou projet no 2	
Programme ou projet no 3	
TOTAL DES BESOINS DE FINANCEMENT	

### SECTION 2 : OBJECTIFS CIBLÉS DE LEVÉE DE FONDS

#### Recettes escomptées par source

Sources de recettes	Réalisé l'an dernier \$	Escompté cette année \$
Subventions d'Etat		
Dons de Fondations		
Dons d'entreprises		
United Way/associations		
Particuliers		
Evènement spéciaux		
RECETTES TOTALES		

#### Recettes escomptées par stratégie de levée de fonds

Stratégies de levée de fonds	Réalisé l'an dernier \$	Escompté cette année \$
25 plus gros souscripteurs		
Programme annuel de dons		
Conseil d'administration		
Prospects à fort potentiel		
Campagne auprès des donateurs qui ne souscrivent plus		
Nouvelle campagne de collecte de petits dons		
Donateurs mensuels		
Dons en ligne/par courriel		
Evènement spécial no 1		
Legs		
TOTAL RECETTES		

Autres Benchmarks	Réalisé l'an dernier	Escompté cette année
Nbre Donateurs > 1 000 USD		
Nbre Donateurs < 1 000 USD		
Nbre Donateurs mensuels		
Nbre Rencontres des donateurs en personne		
Nbre de demandes de dons importants		
Taux de fidélité		
Nbre Noms sur liste de courriel		
Taux de conversion du site Web		

### SECTION 3: STRATEGIES DE LEVÉE DE FONDS

Pour chaque stratégie, décrire :

- La vision ou le but de la stratégie
- Les actions / phases / tâches qui vous aideront à atteindre la vision dans les délais correspondants
- Personne responsable

STRATÉGIE	ACTIONS	LEADER
Fonds annuel Particuliers et organisations donnant <500 USD par an. Maintenir un taux de fidélité d'au moins 75% pour tous les donateurs actuels et lever \$ 5 000 auprès de cette source.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoie d'un courriel annuel de renouvellement de la souscription en Octobre.</li> <li>• Envoie d'un rappel de renouvellement en Décembre.</li> <li>• Envoi de la lettre circulaire deux fois par an (février, juin)</li> <li>• Remercier tous les donateurs dans la semaine suivant leur don.</li> <li>• Personnaliser le courrier des demandes spéciales.</li> <li>• Personnaliser le courrier avec des passages manuscrits.</li> <li>• Inviter les donateurs annuels du fonds à une manifestation par an.</li> <li>• Recueillir les adresses courriel sur de nouveaux formulaires de réponse.</li> </ul>	Directeur du Développement
Evènement spécial Nous tirerons 15 000 USD de notre garden party estivale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter le comité d'organisation de la Garden Party avant le 31 janvier.</li> <li>• Choisir le local d'ici le 1er février.</li> <li>• Faire le pack de sponsoring et une liste d'au moins 30 sponsors potentiels avant le 15 février.</li> <li>• Organiser la formation du comité de démarchage avant le 1er mars</li> </ul>	Directeur du Développement, Directeur Exécutif, Comité

### SECTION 4: BUDGET

#### Frais des levées de fonds

	Escompté cette année \$	This Year Projected \$
Salaires		
Coûts administratifs		
Mailings		
Newsletters		
Rapport annuel		
Propositions aux donateurs		
Conception du site Web		
Evènement spéciaux		
Gestion des dons		
Fonctionnement du comité		
Banque de données des donateurs		
Développement professionnel		
TOTAL FRAIS		

Vos coûts pour lever 1 USD = Frais/Recettes brutes

### SECTION 5: MATERIEL DE SUPPORT

- Documents de support décrivant les besoins en financement et les bienfaits pour la population
- Liste de 25 plus gros souscripteurs
- Liste de 25 plus gros prospects potentiels
- Descriptions des tâches du personnel et des bénévoles qui participent à la levée de fonds

<sup>1</sup> Ce modèle de levée des fonds a été créé par Blueprint Fundraising and Communications ([www.blueprintfundraising.com](http://www.blueprintfundraising.com)) et posté sur le site de Southwest Rural Policy Network (<https://swruralpolicynetworkwiki.wikispaces.com/>).

Les recettes propres issues des opérations de l'organisation peuvent éventuellement faire partie du plan de levée de fonds, mais elles sont généralement traitées à part dans des plans d'affaires spécifiques. Selon la façon dont est structurée l'organisation, les recettes propres figureront soit au plan de levée de fonds, soit au plan de financement.

## Plans d'affaires

Un plan d'affaires est un document formel établissant les objectifs d'une entreprise, les raisons pour lesquelles ces objectifs seront atteints, une analyse coût-bénéfices, un calendrier et le budget nécessaire à la réalisation du plan. Il peut aussi comporter des informations sur l'expertise nécessaire à sa mise en œuvre. Les plans d'affaires justifient partiellement les projets, par les objectifs stratégiques spécifiques qu'ils mettent en avant.

Les Fonds Environnementaux utilisent plutôt les plans d'affaires pour des programmes particuliers ou des activités génératrices de recettes. Les FE dont la capitalisation est hautement diversifiée peuvent être appelés à mettre sur pied plusieurs plan d'affaires et à considérer chacune de leurs sources majeures de capitaux comme un pôle de profits, à l'image d'une entreprise de taille moyenne ou grande. Un FE aura sans doute besoin d'un plan d'affaires si, par exemple, il tient une boutique, s'il exploite une société d'écotourisme, gère un lodge, ou offre des services de conseil. Toutes ces activités génératrices de recettes exigent un plan d'affaires pour être rentables.

Au Tableau 1, vous trouverez un exemple de grandes lignes d'un plan d'affaires conçu pour générer des recettes du tourisme au profit d'un parc national, ici le Parc National Sehlabathebe du royaume du Lesotho.<sup>2</sup> Ce parc fait partie du Projet de Protection et de Développement Transfrontalier Maloti-Drakensberg, une initiative conjointe de l'Afrique du Sud et du Lesotho. Notez la différence entre un plan d'affaires pour un espace protégé et un plan de gestion d'espace protégé (voir Tableau 2).

**Tableau 1. Grandes lignes du Plan d'affaires du Parc National Sehlabathebe du royaume du Lesotho.**

1 Introduction	
2 Cadre Politique et de Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Politique nationale du tourisme</li> <li>2.2 Législation nationale sur l'environnement</li> <li>2.3 Stratégie sur 20 ans pour la Zone de Protection Transfrontalière Maloti-Drakensberg</li> <li>2.4 Plan de gestion conjointe du Projet CTMD</li> <li>2.5 Proclamation du PNS</li> <li>2.6 Décrets de Protection et de Développement du PNS</li> <li>2.7 Plan de gestion du PNS</li> <li>2.8 Acteurs institutionnels</li> </ul>
3 Localisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Contexte géographique</li> <li>3.2 Description du Parc</li> <li>3.3 Attractions</li> <li>3.4 Equipements et infrastructure du Parc</li> <li>3.5 Profil de la population</li> <li>3.6 Développement institutionnel</li> </ul>
4 Entreprises de tourisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Introduction</li> <li>4.2 Hébergement touristique</li> <li>4.3 Tour Opérateurs</li> </ul>
5 Analyse de la demande et des tendances du tourisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.1 Etude de marché résumée</li> <li>5.2 Résumé des secteurs existants</li> <li>5.3 Discussion et remarques</li> </ul>
6 Politique touristique pour le PNS	<ul style="list-style-type: none"> <li>6.1 Principes du tourisme</li> <li>6.2 Objectifs pour le tourisme au PNS</li> <li>6.3 Démarche de participation communautaire au tourisme</li> </ul>
7 Commercialisation des actifs touristiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>7.1 Introduction</li> <li>7.2 Logique des partenariats</li> <li>7.3 Rôles et Responsabilités</li> <li>7.4 Sélection d'un modèle de partenariat pour le Mountain Lodge</li> <li>7.5 Précautions</li> </ul>
8 Evaluation financière du Mountain Lodge	<ul style="list-style-type: none"> <li>8.1 Introduction</li> <li>8.2 Hypothèses sur la demande future</li> <li>8.3 Vue d'ensemble des recettes et dépenses</li> <li>8.4 Synthèse des résultats</li> </ul>

<sup>2</sup> [http://www.maloti.org.ls/documents/Tourism\\_Business\\_Plan\\_SNP.pdf](http://www.maloti.org.ls/documents/Tourism_Business_Plan_SNP.pdf)

9 Stratégies de développement du tourisme	<p>9.1 Stratégie 1 : Améliorer l'éventail des produits et des activités touristiques au PNS</p> <p>9.2 Stratégie 2: Améliorer la qualité des hébergements et des équipements existants</p> <p>9.3 Stratégie 3: Améliorer la gestion du tourisme au PNS</p> <p>9.4 Stratégie 4: Améliorer le marketing de la destination et de ses produits</p> <p>9.5 Stratégie 5: Construire de nouveaux équipements selon des critères de faisabilité</p> <p>9.6 Stratégie 6: Augmenter la participation réelle des populations avoisinantes</p>
10 Nouveaux concepts de développement d'entreprise	<p>10.1 Vente au détail d'objets d'art et d'artisanat</p> <p>10.2 Service de guide de tourisme</p> <p>10.3 Coopérative de fabrication d'objets d'art et d'artisanat</p> <p>10.4 Gastronomie traditionnelle/ boulangerie</p> <p>10.5 Groupes de chant et de danse</p> <p>10.6 Fourniture de légumes pour les lodges</p> <p>10.7 Hébergement pour le trekking</p>

Annexe 1 : Etude du marché du tourisme

Annexe 2 : Examen des partenariats Public Privés avec la population locale

Annexe 3 : Etude détaillée pour l'évaluation financière du Mountain Lodge

## Plans de gestion et de protection d'espaces protégés

Les plans de gestion et de protection d'espaces protégés concernent directement les activités sur le terrain. Ils visent généralement des objectifs centrés sur la protection de la biodiversité et/ou l'utilisation durable des ressources naturelles. Lee Thomas et Julie Middleton commencent leur livre *Guidelines for Management Planning of Protected Areas*,<sup>3</sup> de 2003, en posant la question suivante, qui mène à leur définition d'un plan de gestion :

### Qu'est-ce que le plan de gestion d'un espace protégé ? Pourquoi en faut-il un ?

*Pour le dire simplement, un plan de gestion est un document qui présente la démarche de gestion et ses objectifs, ainsi qu'un cadre général pour la prise de décision, à appliquer dans l'espace protégé pour une période donnée. Ils peuvent être plus ou moins prescriptifs, selon leurs buts et le cadre juridique à respecter. Le processus de la planification, les objectifs de gestion du plan et les normes à appliquer seront généralement fixés par la législation ou consignés par écrit à l'intention des planificateurs des espaces protégés.*

Une définition similaire nous est donnée par le *US Forest Service Guide to Protected Area Management Planning in Central Africa*<sup>4</sup>, de 2007. A titre d'illustration, vous trouverez ci-après les grandes lignes du plan de gestion du Parc Naturel du Monastère de Rila, en Bulgarie.<sup>5</sup> Notez les différences par rapport à un plan d'affaires. Les plans de gestion sont élaborés à l'échelle du territoire. Toutes les actions visent la protection et la gestion des actifs naturels et culturels du site. Les plans d'affaires eux, s'en tiennent aux recettes et aux dépenses.



© Fondo Iniciativa de las Américas (FIAES)

<sup>3</sup> <http://data.iucn.org/dbtw-wpd/edocs/PAG-010.pdf>

<sup>4</sup> [http://carpe.umd.edu/resources/Documents/USFS\\_PA\\_Guide\\_Jan07.pdf](http://carpe.umd.edu/resources/Documents/USFS_PA_Guide_Jan07.pdf)

<sup>5</sup> [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNACY613.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACY613.pdf)

**Tableau 2. Grandes lignes de l'ébauche du plan de gestion du Parc naturel du Monastère de Rila, en Bulgarie.****Section I. Description et Evaluation**

1.0 Informations générales sur le Parc naturel du Monastère de Rila	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Localisation, périmètre et territoire du Parc et des espaces protégés appartenant à d'autres catégories qu'il renferme</li> <li>1.2 Tutelle régionale et administrative</li> <li>1.3 Statut légal de l'espace protégé et des sites culturels et historiques qu'il abrite</li> <li>1.4 Propriété</li> <li>1.5 Structure de gestion</li> <li>1.6 et 1.7 Plans de développement en cours d'exécution, zonage et régimes</li> </ul>
2.0 Description des facteurs abiotiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Climat</li> <li>2.2 Géologie et géomorphologie</li> <li>2.3 Hydrobiologie</li> <li>2.4 Sols et processus de formation des sols</li> </ul>
3.0 Attributs biologiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Ecosystèmes, habitats et populations</li> <li>3.2 Végétation</li> <li>3.3 Flore</li> <li>3.4 Faune</li> </ul>
4.0 Caractéristiques culturelles et socioéconomiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Activités socioéconomiques et tendances actuelles à l'égard des utilisations du Parc</li> <li>4.2 Le Parc naturel dans le contexte régional et l'utilisation actuelle des territoires adjacents</li> <li>4.3 Sites religieux, culturels et historiques dans le PNMR, village du monastère de Rila et alentours du parc</li> <li>4.4 Structure et valeur esthétique du paysage</li> </ul>
5.0 Première évaluation : évaluation de l'importance du Parc naturel du Monastère de Rila	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.1 Evaluation spirituelle, religieuse et historico-culturelle</li> <li>5.2 Evaluation écologique</li> <li>5.3 Evaluation socioéconomique</li> <li>5.4 Valeur potentielle de l'espace protégé</li> </ul>

**Section II. Objectifs à long-terme et contraintes**

1.0 Objectifs à long-terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Préservation de l'héritage religieux et culturel</li> <li>1.2 Préservation des éléments naturels</li> <li>1.3 Gestion des ressources naturelles</li> <li>1.4 Gestion du tourisme</li> <li>1.5 Interprétation et éducation</li> <li>1.6 Partenariats et populations locales</li> <li>1.7 Gestion du Parc</li> </ul>
2.0 Menaces et contraintes	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Menaces naturelles</li> <li>2.2 Menaces anthropiques</li> <li>2.3 Contraintes</li> </ul>
3.0 L'impact des menaces et des contraintes sur les objectifs à long terme et sur le potentiel de l'espace protégé	
4.0 Objectifs de gestion (Exploitation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Préservation de l'héritage religieux et culturel</li> <li>4.2 Préservation des éléments naturels</li> <li>4.3 Gestion des ressources naturelles</li> <li>4.4 Gestion du tourisme</li> <li>4.5 Interprétation et éducation</li> <li>4.6 Partenariats et populations locales</li> <li>4.7 Gestion du Parc</li> </ul>

**Section III. Zonage, Régimes et Normes du Parc naturel du Monastère de Rila**

1.0 Principes généraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Régimes</li> <li>1.2 Normes</li> <li>1.3 Conditions</li> </ul>
2.0 Zones, régimes et normes	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Zone de réserve</li> <li>2.2 Zone de haute protection</li> <li>2.3 Zone d'activités durables</li> <li>2.4 Zone d'infrastructure technique</li> <li>2.5 Zone de foresterie durable</li> <li>2.6 Lieux saints et zone d'héritage historique et culturel</li> <li>2.7 La zone touristique</li> </ul>

**Section IV. Exploitation / Plan de travail**

1.0 Priorités du plan de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Développement et renforcement de la structure de direction du Parc naturel du Monastère de Rila</li> <li>1.2 Conseil consultatif au sein de la direction du Parc naturel du Monastère de Rila</li> </ul>
----------------------------------	---

2.0 Programmes et projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Préservation de l'héritage religieux et culturel</li> <li>2.2 Préservation des éléments naturels</li> <li>2.3 Gestion des ressources naturelles</li> <li>2.4 Gestion du tourisme</li> <li>2.5 Interprétation et éducation</li> <li>2.6 Partenariats et populations locales</li> <li>2.7 Gestion du Parc</li> </ul>
3.0 Plan de travail et budget triennal	
Section V. Suivi de la mise en œuvre du Plan de gestion et critères d'évaluation	
1.0 Suivi de la mise en œuvre du Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Inspection permanente et suivi de l'état du Parc naturel</li> <li>1.2 Bilans et révisions périodiques du plan de gestion</li> <li>1.3 La mise à jour des dix ans de plan de gestion</li> </ul>
2.0 Recommandations et critères d'évaluation de l'efficacité des activités réalisées par rapport aux objectifs	
Bibliographie	
Annexes	

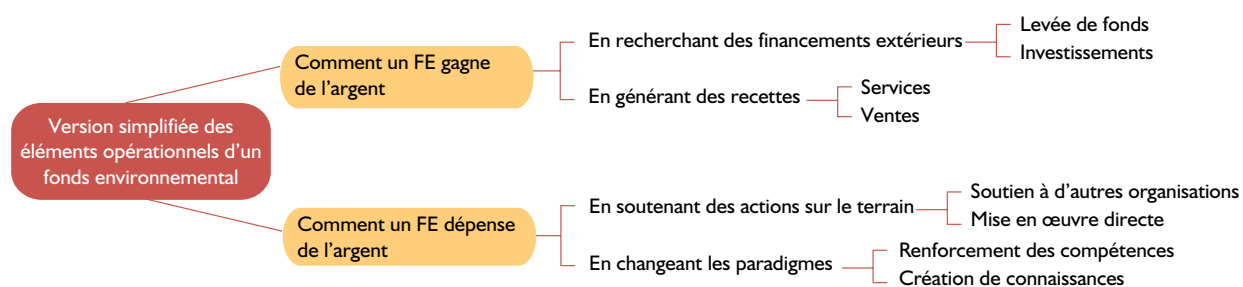
Etant donné qu'une bonne partie des aides des FE est allouée à l'aide à la gestion d'espaces protégés et à usage durable, les responsables des FE devraient se familiariser, si ce n'est déjà fait, avec deux importants outils de conception et de mise en place de plans de protection : les *Normes ouvertes pour la protection de la nature*<sup>6</sup> employée sur *Miradi*, le logiciel de gestion adaptative de projets de protection de la nature.<sup>7</sup>

## Preparer le terrain

### Planification stratégique pour les fonds environnementaux

Fondamentalement, les FE servent à fournir les moyens financiers nécessaires à des activités et à des programmes environnementaux (voir Figure 5). La plupart des fonds ont des contraintes programmatiques ou statutaires qui les empêchent de mettre elles-mêmes en œuvre les fonds qu'elles fournissent. Bien qu'un mandat aussi étroit restreigne le rayon d'action des FE, cela a été un des principaux facteurs de la réussite des FE dans le monde entier. En se spécialisant et en évitant la concurrence avec d'autres organisations environnementales qui se consacrent à la mise en œuvre des actions sur le terrain, les FE ont créé un nouveau type de liens avec les gouvernements, les donateurs, le monde des affaires et l'ensemble des parties prenantes.

**Figure 5. Version simplifiée des éléments opérationnels d'un fonds environnemental.**



Même dans ce cadre opérationnel restreint, les FE ont démontré une énorme capacité d'innovation et d'expansion de leur portée, en se rapprochant bien plus du secteur privé que la plupart des organisations environnementales n'avaient su le faire et en tirant tout le parti des instruments dont ils disposent pour mettre sur pied de très ambitieux agendas de développement durable.

Coté recettes, les FE doivent réaliser des levées de fonds efficaces. Beaucoup ont démarré avec un don quelconque, soit de particuliers soit de fondations privées, et d'autres grâce à des subventions gouvernementales directes, ou par le biais d'une agence de développement multilatérale. La levée de fonds reste une importante priorité pour les FE, dans la mesure où la demande de moyens financiers n'a pas diminué, et qu'il n'est pas prévu qu'elle faiblisse. En complément aux capitaux levés auprès des donateurs publics et privés, certains FE ont réalisé des placements,

<sup>6</sup> [http://www.protectionmeasures.org/wp-content/uploads/2010/04/CMP\\_Open\\_Standards\\_Version\\_2\\_French.pdf](http://www.protectionmeasures.org/wp-content/uploads/2010/04/CMP_Open_Standards_Version_2_French.pdf)

<sup>7</sup> <https://miradi.org/>

## “ la démarche de planification stratégique, est fondamentale pour permettre aux FE de bien se positionner dans un environnement institutionnel de plus en plus complexe ”

qui peuvent aller de simples comptes d'épargne ou comptes rémunérés, jusqu'à des dotations pleines, parfois même structurées sous forme de fonds fiduciaire. Certains FE explorent d'autres manières plus innovantes de créer des recettes en tendant la main au secteur privé pour y trouver idées et collaborations. Le précédent atelier organisé par RedLAC a abordé la question du paiement des services environnementaux, une nouvelle source de recettes pour les FE, comme pour les organisations communautaires et le secteur privé, et qui présente des avantages importants pour la protection de l'environnement.

Côté dépenses, quelques FE, peu nombreux, jouent un rôle direct sur le terrain. La plupart font deux choses : ils transfèrent des capitaux de façons très diverses — dons, prêts, et prises de participation — vers d'autres organisations qui réalisent le travail sur le terrain, et ils investissent dans des activités qui génèrent des connaissances et renforcent les compétences. Bien que les FE puissent employer d'autres manières pour agir sur le terrain, c'est généralement par l'intermédiaire d'autres organisations qu'ils accomplissent leur mission. C'est pour cela que, parmi toutes les organisations qui ont un mandat environnemental, les FE sont sans doute parmi les plus dépendantes de partenariats solides avec d'autres organisations, des Etats à la société civile, des entreprises aux associations sans but lucratif.

Dans un tel contexte, un plan stratégique, mais plus encore, la démarche de planification stratégique, est fondamentale pour permettre aux FE de bien se positionner dans un environnement institutionnel de plus en plus complexe ; pour identifier le rôle qui leur permettra de profiter au maximum des sources actuelles et futures de financement ; et pour décider le type de services qu'ils fourniront aux parties prenantes. A part cela, la planification stratégique des FE suit un modèle semblable à celui des organisations sans but lucratif en général, tout en intégrant des éléments des établissements financiers.

### Pourquoi planifier ?

Nous avons tous planifié des projets. La planification, c'est la façon dont nous identifions les actions, l'ordre, le calendrier et les moyens nécessaires pour atteindre un but souhaité. La planification nous aide à utiliser un temps limité et des ressources insuffisantes le plus efficacement possible. La planification stratégique vise à maintenir toute une organisation – tous les individus et tous les projets – centré sur une vision d'ensemble. Quand on élabore un plan stratégique, on remarque que quelques projets en cours s'y insèrent parfaitement. Souvent, un plus grand nombre de projets en cours devront être revus pour mieux correspondre à la nouvelle vision. Enfin, certains projets peuvent ne pas s'y encadrer du tout. Quand ils sont bien faits, les plans stratégiques dynamisent les parties prenantes et procurent un but commun à l'organisation, ils aident chacun à employer son temps plus intelligemment et à affecter les ressources plus utilement.

### Obstacles à la planification et à la mise en œuvre du plan

Beaucoup de plans stratégiques ont échoué, et ce pour de nombreuses raisons. Certains se sont heurtés aux plus gros obstacle dès leur démarrage : avec un encadrement incapable de faire passer le message de l'importance du plan stratégique ce qui aurait dû être une priorité absolue devient une corvée.

**Tableau 3. Obstacles à la planification et à la mise en œuvre, raisons et conséquences.**

Obstacles	Raisons	Conséquences
Vision mal explicitée	Trop peu de temps consacré à élaborer une vision claire pour l'organisation.	Les désaccords sur les objectifs ne sont pas surmontés. Les différences d'interprétation sur le cap que suit l'organisation restent ignorées.
Sous-estimation du temps que l'encadrement supérieur doit consacrer à la planification	L'encadrement supérieur ne consacre pas le temps nécessaire à la planification et/ ou se laisse détourner du processus de planification pour résoudre les crises à mesure qu'elles apparaissent.	Les conflits ne sont pas réglés. Peu ou pas d'appui de la hiérarchie.

Manque d'implication des parties prenantes	L'encadrement ne fait pas les efforts suffisants pour communiquer sur l'importance du plan. Toutes les parties ne sont ni entendues ni effectivement incluses.	Certaines parties prenantes sont en désaccord avec le plan de la Direction Le Plan n'est pas soutenu ou il est combattu.
Manque de réalisme quant aux points forts et aux points faibles	On se fait des illusions sur les difficultés et les obstacles. Le manque de franchise et permis ou entretenu par l'encadrement.	Les points faibles sont ignorés et négligés par le plan, ce qui limite son efficacité. La viabilité du plan est compromise.
Manque de clarté des objectifs	Pas de consensus sur la mission de l'organisation. Pas d'implication effective de la part de toutes les parties prenantes. On ne se donne pas assez de temps pour mettre tout le monde en phase.	Les désaccords sur les objectifs du plan entraînent une baisse de l'engagement dans sa mise en œuvre. Les ressources sont gaspillées dans la poursuite d'objectifs mal compris par le personnel. Les paramètres de suivi et d'évaluation ne sont pas à même de fournir l'information permettant de mesurer les avancées.
L'intérêt porté au plan stratégique disparaît une fois le document imprimé	Implication insuffisante de l'encadrement dans la mise en œuvre du plan. Compréhension limitée des membres de l'équipe des liens entre le plan stratégique et leurs plans opérationnels.	On dilapide le temps de l'équipe et les ressources de l'organisation. L'organisation ne tire aucun bénéfice du plan stratégique ou de la démarche de planification.
Budget ou calendrier irréaliste	Victoire de l'espoir sur le réalisme.	Le plan ne peut pas être mis en œuvre. Trop peu de temps et d'argent vouent les projets à l'échec.
Pas de concentration à la tâche	Silence ou manque de clarté du message de l'encadrement sur la priorité du plan stratégique.	Des projets retardés en raison de négligences à tous niveaux. Les tâches et les activités ne sont pas exécutées. Les objectifs ne sont pas atteints.
Mauvais paramétrage = mauvais encouragements	Measures of success are poorly chosen. Not enough attention placed on the preparation of the performance monitoring plan.	Les équipes sont incitées atteindre des paramètres, et pas des objectifs. Le suivi des données ne donne pas d'information sur les avancées.
Un encadrement négligent	Quand le plan stratégique commence à être mis en œuvre, l'encadrement se consacre à d'autres priorités.	Les urgences du quotidien font perdre de vue à l'équipe la perspective des objectifs stratégiques.
Des parties prenantes déçues	La vision semblait claire, mais n'avait pas été bien comprise et acceptée.	Des malentendus portent les parties prenantes à attendre des résultats « différents ». On perd l'adhésion des parties prenantes.

## Par où commencer

### *Avez-vous répondu aux bonnes questions ?*

Le processus que nous décrivons ci-dessous décline les nombreux éléments de la planification du futur de votre organisation en pas successifs ; vous connaissez probablement déjà bon nombre de ces activités. Vous pourrez donc faire le tri et vous concentrer sur celles qui sont spécifiques à la planification stratégique ou qui sont nouvelles pour vous. A la lecture des sections ci-dessous, vous noterez que la planification stratégique est un processus en cascade. La mission et la vision de l'organisation permettent de définir des objectifs, qui se traduisent par une ou plusieurs activités. Ces dernières sont constituées par une série de tâches spécifiques qui peuvent être programmées, budgétées et suivies. A chaque niveau de la cascade, des tableaux de bord permettent de mesurer et de récompenser les progrès réalisés.

Avant de commencer à planifier, vous devez vous avoir en main un plan pour le plan, que vous aurez élaboré en répondant aux questions suivantes :

- Votre conseil d'administration et l'encadrement supérieur de l'organisation sont-ils engagés dans le lancement de la planification ? Sont-ils conscients du temps qui sera nécessaire ?
- Savez-vous pourquoi vous élaborez maintenant votre plan stratégique ? Si oui, quels sont les paramètres de planification ? Combien de temps durera votre plan stratégique ? Y a-t-il des aspects particuliers que vous souhaitez souligner ?

- Avez-vous décidé quand vous allez commencer et combien de temps vous consacrerez au développement du plan ? Cette programmation risque-t-elle d'interférer avec des activités cruciales de l'organisation (préparation du budget, époques de reporting...) ?
- Qui fera partie du processus ? Allez-vous impliquer la direction, l'encadrement, le personnel technique et administratif, les autres parties prenantes, les bénéficiaires, les bailleurs ou les donateurs ? Comment allez-vous les organiser ?
- Votre cause a-t-elle un champion ? Avez-vous besoin d'un facilitateur ? Avez-vous considéré les deux possibilités ?
- Disposez-vous de toutes les informations nécessaires pour lancer le plan ? Si oui, comment allez-vous mettre tout le monde à la vitesse de croisière ?
- Vos dirigeants et l'encadrement sont-ils favorables à la mise en œuvre du plan ? Que vont-ils faire pour cela ?
- Votre organisation dispose-t-elle déjà d'un système de suivi-évaluation ? Si non, qu'avez-vous prévu pour suivre les progrès de la mise en œuvre de votre plan ?

### *Avez-vous choisi une approche de la planification ?*

Nombreux sont les types et les approches de la planification stratégique. Nous n'aborderons, dans ce document et pendant l'atelier, qu'un nombre réduit de possibilités. C'est pourquoi il est essentiel que chaque organisation consacre le temps nécessaire à comprendre pourquoi elle a besoin d'un plan stratégique et quels sont les problèmes qu'elle doit résoudre. Dans son livre *Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation*<sup>8</sup>, Carter McNamara identifie une série de modèles ou d'approches de la planification stratégique.<sup>9</sup> Deux d'entre eux – par cibles ou par problèmes – sont particulièrement utiles aux FE. Voici la description qu'il en donne :<sup>10</sup>

#### **Qu'est-ce que la planification par cibles ?**

*La planification par cibles (ou par vision) va du futur au présent. Les planificateurs choisissent une époque du futur et suggèrent des cibles qui devront avoir été atteintes à cette date. Ce sont souvent des objectifs quantifiés, tels qu'un chiffre d'affaires d'un million de dollars ou un taux de profit de 20% d'ici à trois ans.*

*En général, les planificateurs associent des plans d'action à chaque cible. Ces plans déterminent qui fait quoi et quand. Le processus de planification peut aussi passer par une clarification de la mission de l'organisation et par l'analyse de l'environnement interne et externe en vue d'identifier les priorités de planification. La planification par cibles est généralement assez longue (au moins à trois ou cinq ans).*

#### **Qu'est-ce que la planification par problèmes ?**

*Au contraire, la planification par problèmes part du présent pour s'étendre dans le futur. Les planificateurs identifient les principaux problèmes que connaît leur organisation aujourd'hui. Le mieux est de les traduire par des questions telles que : « Comment allons-nous activer notre conseil de direction ? », ou « Comment gérer plus efficacement nos finances ? ».*

*Puis les planificateurs élaborent des plans d'actions spécifiant qui fait quoi et quand. Ils pourront procéder à une analyse de l'environnement externe, mais ils devront se concentrer particulièrement sur l'environnement interne afin de permettre à l'organisation de mettre en place des systèmes internes solides. La planification par problèmes débouche généralement sur des plans à court terme (sur un an par exemple).*

Pendant l'atelier nous ferons des exercices sur ces deux approches, mais dans ce document préliminaire nous nous concentrerons sur l'approche par cibles.

### *Avez-vous l'adhésion des acteurs clefs ?*

Sans un appui actif, constant et décidé du PDG, la planification stratégique a peu de chances de réussir. C'est le rôle du PDG de convaincre le conseil d'administration, les donateurs, les investisseurs, les parties prenantes et le personnel à participer au processus. Tout d'abord, le PDG doit rechercher l'adhésion de l'encadrement supérieur. Puis il doit (ré)affirmer la mission et la vision dans toute l'organisation. Elles ont peut-être déjà été explicitées dans une profession de foi : il la fera circuler en demandant à tous de la commenter et de confirmer leur adhésion. S'il n'existe aucun document de ce genre, le succès de la démarche dépendra de la participation de l'ensemble des parties prenantes à sa rédaction.

<sup>8</sup> [http://www.authenticityconsulting.com/pubs/SP\\_gdes/SP\\_pubs.htm](http://www.authenticityconsulting.com/pubs/SP_gdes/SP_pubs.htm)

<sup>9</sup> [http://managementhelp.org/plan\\_dec/str\\_plan/models.htm](http://managementhelp.org/plan_dec/str_plan/models.htm)

<sup>10</sup> <http://managementhelp.org/blogs/strategic-planning/2010/05/17/should-i-use-goals-based-or-issues-based-planning/>



# “ Une des premières causes d'échec est de sous-estimer le temps nécessaire pour concevoir le plan et le mettre en œuvre ”

En outre, il faudra informer le conseil, les donateurs et les investisseurs, le personnel et les autres parties prenantes de la façon dont le processus de planification leur sera communiqué et dont ils pourront fournir leur feedback. Il ne sera pas inutile de réunir l'ensemble du personnel pour discuter de la mission et de la vision, et de convoquer le conseil d'administration pour en examiner les implications. Les partenaires d'affaires et les consommateurs seront traités au cas par cas.

Avec toutes ces discussions sur l'adhésion interne et les principaux acteurs, on peut facilement oublier que ce sont les cadres de l'organisation qui lanceront la planification stratégique... ou pas. Une des premières causes d'échec est de sous-estimer le temps nécessaire pour concevoir le plan et le mettre en œuvre. Une bonne compréhension du plan et des résultats escomptés devrait éveiller l'intérêt des responsables. Créez un groupe de cadres pour élaborer le plan stratégique ainsi qu'un groupe d'employés pour accompagner leurs travaux. Cela permettra au personnel de s'appropriier le plan, ce qui est crucial car c'est bien lui qui devra le mettre en œuvre.

## Panorama général

### La mission et la vision

Cela peut être difficile à croire, mais beaucoup d'employés ne connaissent pas la raison d'être de leur organisation. La réponse à « Pourquoi êtes-vous là ? » est trop souvent « Parce qu'ils me payent pour ça. » Les organisations à succès peuvent offrir plus qu'un salaire à leurs employés, quand elles divulguent avec clarté la plus-value qu'elles apportent à la population et au monde. Qui plus est, ces déclarations de mission peuvent consolider l'image de l'organisation auprès des consommateurs, de l'administration, des fournisseurs et des partenaires. Dans la pratique, si l'encadrement et le personnel ne sont pas d'accord avec la mission de l'organisation, il sera difficile d'aller de l'avant ensemble. Au mieux, l'organisation sera inefficace, au pire, elle sera vouée à l'échec.

Si la réponse à la question « Pourquoi sommes-nous là ? » est la déclaration de la mission, la réponse à « Où allons-nous ? » est la déclaration de la vision. On dit souvent que si une organisation ignore où elle va, elle aura du mal à y arriver... John F. Kennedy, président des Etats-Unis, a clairement répondu à cette question en 1961 en disant qu'il prétendait envoyer un Américain sur la lune et le faire revenir en toute sécurité avant la fin de la décennie. Notez que cette vision s'assortit d'un produit clair et d'une date précise. A la fin de la décennie, chacun saurait s'il avait réussi ou non. Notez aussi que la date était largement postérieure à la fin de son mandat présidentiel. Les déclarations de vision ne doivent pas forcément tenir dans une programmation à trois ou cinq ans. C'est à cela que servent les plans stratégiques.

### Les valeurs

Avant de parler du processus de planification, nous devons aborder rapidement les déclarations de valeurs. Une fois d'accord sur leur raison d'être (la mission) et ce qu'elles désirent obtenir dans le futur (la vision), les organisations élaborent souvent une déclaration de valeurs, en vue d'identifier les comportements et les principes déontologiques les plus importants. Par exemple, la déclaration de valeurs de la chaîne de cafés Starbuck est la suivante : « Fournir un excellent cadre de travail et traiter chacun dans le respect et la dignité ; faire de la diversité une composante essentielle de nos activités ; appliquer des critères d'excellence dans l'achat, la torréfaction et la fraîcheur de notre café ; satisfaire pleinement et en permanence nos consommateurs ; contribuer au bien-être de nos communautés et à la qualité de l'environnement ; et reconnaître que le profit est essentiel à notre succès futur. » Ensemble, la mission, la vision et les valeurs définissent la culture de l'organisation.

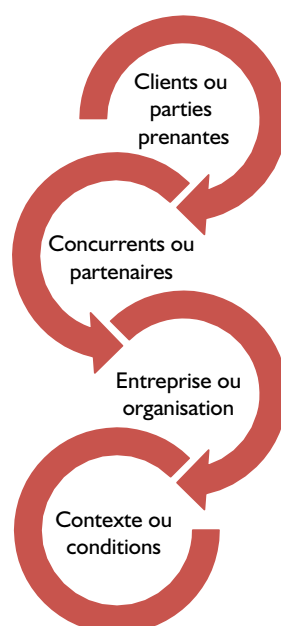
### Le contexte

En fonction de votre mission et de votre vision, vous pouvez maintenant identifier les forces de votre organisation et les obstacles qui se dressent devant elle. Il existe plusieurs méthodes, approches et théories pour le faire.

Certaines sont décrites à l'Annexe 2. Quel que soit votre choix, gardez toujours à l'esprit les quatre variables qui définissent le contexte dans lequel vous opérez :

- **Les clients et les parties prenantes.** Ce sont principalement vos donateurs et vos parties prenantes, ceux qui financent vos programmes et ceux qui les mettent en œuvre sur le terrain. Vous devez comprendre ce qu'ils recherchent dans un FE et dans ses activités. Si certaines de vos activités procurent des recettes, tenez aussi compte de vos principaux clients.
- **Les concurrents et les partenaires.** Ce sont les organisations qui sont en concurrence avec la vôtre pour lever des fonds, ou avec lesquelles vous devez collaborer pour mettre vos programmes en œuvre. Une organisation peut être votre concurrente pour certaines activités et votre partenaire pour d'autres. Si certaines de vos activités créent des recettes, vous devez tenir compte des organisations fournissant des biens et des services semblables.
- **Entreprise ou organisation.** Vous devez comprendre les forces et les faiblesses de votre organisation. Cela vous servira à alimenter votre analyse SWOT.
- **Contexte ou conditions.** Vous devez tenir compte de toutes les variables pertinentes qui peuvent soutenir vos efforts de réalisation de vos objectifs ou nuire à leur atteinte. Regardez au-delà de votre environnement immédiat : des facteurs situés en dehors de votre activité quotidienne peuvent avoir un effet déterminant sur vos chances de succès. C'est particulièrement le cas si vous possédez des placements chez vous ou à l'étranger ou si certaines de vos activités créatrices de recettes dépendent de clients extérieurs (telles que le tourisme et la vente au détail). Ceci vaut pour les programmes que vous soutenez. Un changement des événements, même lointain, peut affecter directement la capacité de vos partenaires à mettre en œuvre les activités que vous financez.

Figure 6. Principaux éléments d'une analyse de la situation.



### Comprendre votre environnement

L'Annexe vous propose de nombreuses manières de conduire des analyses qui vous permettront de mieux positionner votre organisation dans le contexte qui l'entoure. Il est parfois recommandable d'en appliquer une. Mais pour commencer, il peut suffire de remplir les cases Opportunités et Menaces de l'analyse SWOT en répondant à certaines des questions contenues au Tableau 4.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Inspiré du blog de Rob Berman (Some Questions to Ask During a SWOT Analysis, <http://www.rob-berman.com/questions-to-ask-during-swot-analysis/>)

**Tableau 4. Echantillon de questions servant à remplir les cases Opportunités-Menaces de l'analyse SWOT**

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels changements externes présentent des opportunités intéressantes ?</li> <li>• Quelles tendances peuvent affecter votre organisation et son secteur d'activité ?</li> <li>• Existe-t-il des talents externes que vous pouvez recruter ?</li> <li>• D'autres organisations possédant un mandat similaire présentent-elles des défaillances ?</li> <li>• S'il s'agit d'une entreprise, vos concurrents fournissent-ils le marché de façon satisfaisante ?</li> <li>• Existe-t-il des tendances qui favorisent ou qui freinent votre organisation ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il une autre organisation mieux équipée que la vôtre (financement, expertise, mobilité etc.) ?</li> <li>• Existe-t-il une organisation qui, bien que n'étant pas votre concurrente aujourd'hui, pourrait le devenir demain ?</li> <li>• Votre personnel clef est-il satisfait de ses conditions de travail ? Pourrait-il être séduit par d'autres organisations ?</li> <li>• Que se passerait-il en cas de crise financière ou d'interruption de votre financement par les donateurs ?</li> <li>• Que se passerait-il en cas de catastrophe naturelle ?</li> <li>• Et en cas de poursuites judiciaires ?</li> </ul>

### Prendre la mesure de vos capacités

Nombreuses sont les façons d'évaluer les forces et les faiblesses de votre organisation. La plupart des outils présentés à l'Annexe 2 incorporent des éléments d'auto-évaluation institutionnelle. Bien qu'il existe des méthodologies plus formelles, une simple analyse SWOT peut se révéler suffisante pour identifier vos principaux facteurs de force et de faiblesse. (Tableau 5).<sup>12</sup>

**Tableau 5. Questions type de la partie Forces-Faiblesses de l'analyse SWOT**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont vos atouts ?</li> <li>• Qu'est-ce qui vous distingue des organisations du même genre, chez vous et à l'étranger ?</li> <li>• Votre équipe est-elle bien constituée ?</li> <li>• Votre niveau d'endettement est-il faible ?</li> <li>• Disposez vous de sources de financement amples et diversifiées ?</li> <li>• Quelles sont les ressources que vous êtes les seuls à posséder ?</li> <li>• Disposez-vous d'un avantage concurrentiel durable ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quels domaines devez-vous vous améliorer ?</li> <li>• De quelle expertise ou force de travail manquez-vous actuellement ?</li> <li>• Dans quels domaines d'autres organisations sont-elles en avance sur vous ?</li> <li>• Vous reposez-vous trop sur un seul donateur ?</li> <li>• Votre trésorerie vous permet-elle de travailler ?</li> <li>• Disposez-vous d'un portefeuille de nouvelles idées ?</li> <li>• Avez-vous des dettes ou d'autres passifs ?</li> </ul>

Une analyse détaillée de vos propres capacités et limites vous aidera non seulement à élaborer un plan stratégique réaliste, mais aussi à poser les fondations d'une amélioration des performances de votre organisation. Une fois de plus, n'hésitez pas à piocher dans des modèles et des approches différentes. Beaucoup d'entre elles ont été élaborées pour l'industrie manufacturière, mais elles n'en sont pas moins utiles pour votre organisation. En voici quelques unes destinées à des organisations à but lucratif autant que non-lucratif :

- **La certification ISO 9001** demande un profond engagement de la part de l'organisation, mais pour un FE, cet investissement peut valoir la peine au vu du gain de crédibilité auprès des donateurs et des investisseurs potentiels. Les standards de qualité de gestion évalués s'articulent autour de huit axes : (1) l'orientation client ; (2) le leadership ; (3) l'engagement du personnel ; (4) l'approche processus ; (5) la gestion par approche système ; (6) l'amélioration continue ; (7) l'approche factuelle de la prise de décision ; (8) les relations mutuellement bénéficiaires avec les fournisseurs.
- **Le benchmarking (étalonnage)** consiste à examiner d'autres organisations, du même secteur ou non, pour établir des points de comparaison et mieux comprendre leurs paramètres de performance. Si vous dirigez un lodge dans un parc national et que votre processus d'enregistrement des clients est trop lent ou trop lourd, vous gagnerez à observer les hôpitaux et la façon dont ils admettent leurs patients.
- **La réingénierie** s'attache à améliorer significativement les performances en réorganisant en profondeur les processus internes d'une organisation. Si vous possédez un programme de dons et que les coûts d'administration et de supervision de ces dons sont supérieurs aux bénéfices que vous en tirez, vous aurez tout à gagner à réorganiser vos processus, en commençant par les postulats qui les sous-tendent.
- **Les processus d'amélioration continue**, qui contrairement à la réingénierie, cherchent à établir une culture de l'amélioration dans l'organisation. Cette approche est fondée sur le concept japo-

<sup>12</sup> Inspiré du blog de Rob Berman (Some Questions to Ask During a SWOT Analysis, <http://www.rob-berman.com/questions-to-ask-during-swot-analysis/>)

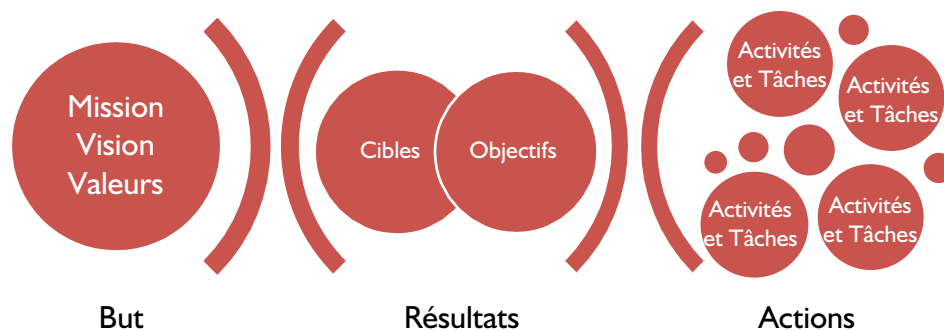
mais du kaizen, introduit par Masaaki Imai dans son livre « Kaizen : La clef du succès commercial japonais. » Cette approche est fondée sur deux grands principes : vos cadres doivent être continuellement encouragés à trouver des améliorations dans les processus dont ils ont la charge ; les petits changements progressifs perturbent moins les opérations et coûtent moins cher à mettre en place.

- **Six Sigma** est une approche plus exigeante en données et en rigueur statistique qui a été développée par Motorola à la fin des années 80. Elle est fondée sur l'idée que pour améliorer la performance, il faut identifier, quantifier et éliminer les « défauts » de vos processus. La définition des défauts diffère selon les secteurs, mais tous ont trait à des produits qui ne répondent pas aux exigences minimales. Cette méthodologie est connue sous l'acronyme de DMAAS (Définir. Mesurer. Analyser. Améliorer. Surveiller).

## Planifier la mise en œuvre

Pour faciliter sa mise en œuvre, un plan stratégique doit être organisé dans un but clair, exprimé par la mission et la vision de l'organisation et encadré par les valeurs de cette dernière. Les cibles et les objectifs du plan doivent correspondre pleinement à ce but et contribuer à sa réalisation. Et à leur tour, les actions prévues doivent contribuer à atteindre les cibles et les objectifs fixés (voir Figure 7 et Figure 8)

**Figure 7. Relations entre le but, les résultats et les actions.**



**Le but** définit un état qui ne pourra être obtenu que par les actions concertées de l'organisation et de toutes ses parties prenantes (ce que vous souhaitez que les choses soient).

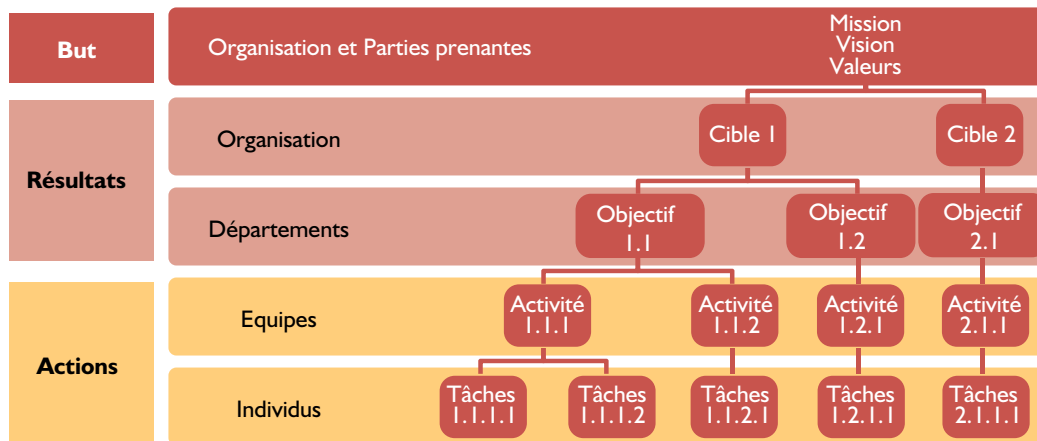
**Les résultats** indiquent des changements mesurables de la situation (ce que vous souhaitez accomplir). Dans une perspective opérationnelle, les cibles et les objectifs sont des résultats. Dans une perspective de suivi, ils sont mesurés en fonction des impacts ou des produits (nombre d'hectares durablement gérés, nombre d'emplois créés dans l'écotourisme...).

**Les actions** sont la façon d'organiser et de déployer les ressources de l'organisation en vue d'effectuer les tâches et les activités nécessaires (ce que vous faites). Certaines actions sont à la charge d'individus (ce sont généralement des tâches), d'autres reviennent à des équipes (on parle alors d'activités). Pour assurer le suivi des actions, on mesure la performance ou les produits (nombre de dons reçus, nombre de gardes de parcs formés...).

## Élaborer un tableau de mise en œuvre du plan

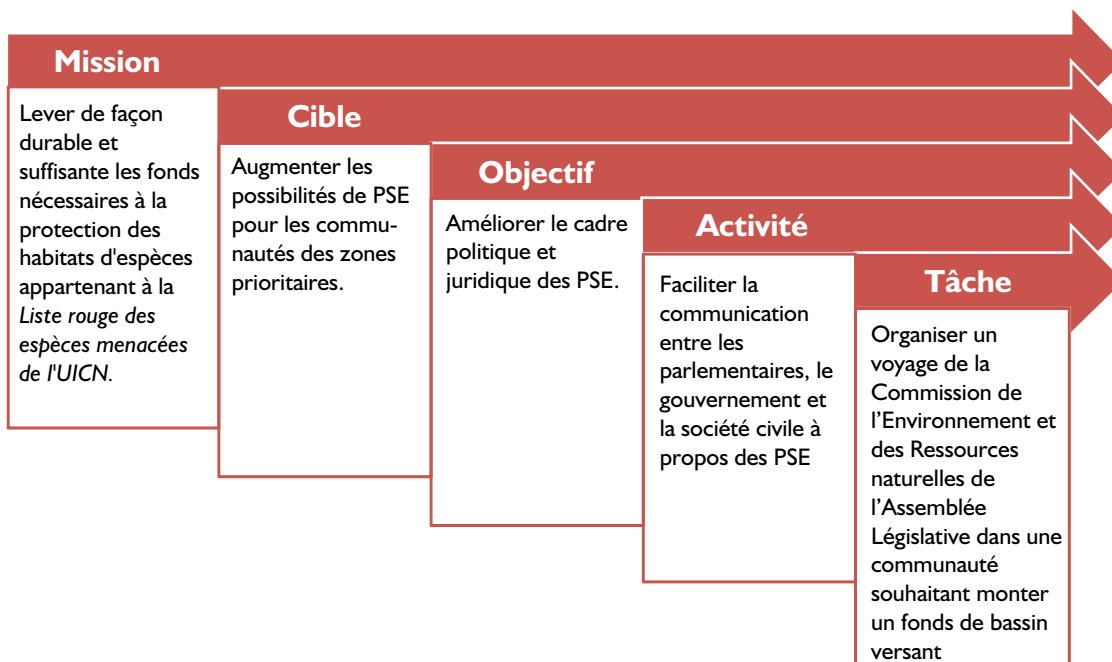
Outre la définition des principaux éléments conceptuels, la préparation d'un plan stratégique efficace passe par l'élaboration d'un fluxogramme décrivant les relations de cause à effet entre toutes les composantes du plan (Figure 8).

Figure 8. Fluxogramme schématique.



Les buts doivent concerner directement la mission de l'organisation. Sinon, il convient de les reformuler ou de les écarter. Par exemple, si la mission de votre FE est de « lever de façon durable et suffisante les fonds nécessaires à la protection des habitats d'espèces appartenant à la Liste rouge des espèces menacées de l'UICN » dans votre pays, vous ne pourrez inclure dans votre plan un but de « réduction des risques de catastrophes naturelles sur les populations côtières ». Par contre, la « création de PSE pour des communautés situées en zones prioritaires » contribuerait explicitement à la mission de votre organisation. De la même façon, les objectifs doivent contribuer directement et explicitement à atteindre les résultats du but correspondant. Autant les buts que les objectifs doivent être « SMART » : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels. La même relation doit être établie entre les activités et les tâches, comme le montre la Figure 9.

Figure 9. Fluxogramme partiel : de la mission aux tâches.



### Attribuer les ressources nécessaires à chacune des tâches

Une fois le plan de mise en œuvre établi, vous pouvez commencer à identifier les capacités requises par chaque tâche et chaque activité. Répartissez les tâches entre les membres existants de vos équipes, puis engagez les professionnels ou les consultants nécessaires. Cet exercice faisant partie de la planification stratégique, ne vous étonnez pas

si le plan de mise en œuvre débouche sur une structure organisationnelle totalement différente de celle qui existe aujourd'hui. La meilleure façon d'éviter les changements soudains est de maintenir une planification vivante, comme une partie intégrante du fonctionnement de votre organisation, en la modifiant et en l'ajustant constamment aux changements des conditions internes et externes.

### Établir un calendrier raisonnable

Il ne vous reste plus qu'à établir un calendrier. Avec le plan financier, c'est l'outil dont les dirigeants de l'organisation se serviront pour s'assurer que les activités sont sur les bons rails. Pour établir un calendrier raisonnable, il vaut mieux le faire une fois que les équipes ont pris connaissance de leur rôle, dans un processus interactif, qui demande une communication fréquente entre des équipes travaillant sur des tâches différentes mais partageant les mêmes membres.

### Comment rester sur les rails

#### Ajuster le suivi de vos performances à vos besoins et à vos capacités

La seule façon de savoir si le plan fonctionne est de suivre sa progression. Il y a beaucoup de façons de le faire. Chaque organisation devrait réfléchir longuement avant d'adopter une méthode plutôt qu'une autre. Donnez toujours la préférence à la méthode la plus adaptée aux capacités de votre organisation. Il ne sert à rien de se doter d'un système sophistiqué de suivi/évaluation ou de suivi des performances si les besoins en données excèdent la capacité à les fournir, si l'analyse de ces données excède les capacités de votre équipe de suivi, ou si l'information qui en ressort, si détaillée qu'elle soit, ne vous aide pas à atteindre vos buts. Vous devez choisir une approche qui vous permette de répondre de façon satisfaisante aux questions suivantes :

- Les données peuvent-elles être recueillies au prix d'efforts raisonnables ? Rappelez-vous que si vous commencez maintenant à prendre le suivi au sérieux, c'est probablement parce que vous n'y avez pas consacré les ressources suffisantes auparavant. En ce cas, vérifiez ce que dépensent sur ce poste d'autres FE possédant le même profil que le vôtre (et dont le programme de suivi vous semble satisfaisant).
- Les données vous fourniront-elles l'information dont vous avez besoin pour suivre les progrès de votre équipe à temps d'en informer votre comité de direction ? Si les données que vous choisissez de recueillir ne vous permettent pas de tirer les conclusions nécessaires en temps voulu sur les performances de votre organisation dans la mise en œuvre de votre plan, mieux vaut ne pas faire de suivi du tout, cela vous fera économiser de l'argent.
- Cette approche vous permettra-t-elle d'impliquer tous les membres de votre équipe dans les efforts de suivi/évaluation ? Le suivi n'est pas la tâche du seul expert en S/E. Un bon plan de suivi des performances est l'outil de tous, si vous avez organisé vos équipes en fonction du plan de mise en œuvre décrit ci-dessus ou de tout autre dispositif attribuant des responsabilités claires à chacun de vos collaborateurs.
- Avez-vous choisi les bons indicateurs ? Vous informent-ils sur ce que vous cherchez à réaliser ? Si non, le recueil de données ne vous fournira pas les informations dont vous avez besoin pour gérer votre organisation. Tous les efforts de recueil de données du monde ne peuvent compenser des indicateurs qui mesurent ce dont vous n'avez pas besoin.

### Mesurer les progrès

Nombreuses sont les façons de mesurer et de suivre les progrès d'une entreprise, d'une activité ou d'un but. Le tableau de bord prospectif, par exemple (voir Annexe 2 : Outils de planification stratégique) est un outil riche en informations sur les perspectives que vous avez utilisées dans votre planification. Les instruments disponibles utilisent des approches plus ou moins sophistiquées du suivi. Comme nous l'avons déjà souligné, votre suivi doit répondre à vos besoins. Pour un FE, les exigences de suivi sont généralement assez élevées, notamment de la part des donateurs et des investisseurs.

Les projets financés par l'USAID doivent inclure un plan de suivi des performances (PSP) dès le début du projet, et l'ajuster au fur et à mesure des évolutions. Un des outils du PSP est la fiche de référence des indicateurs de performance (PIRS en anglais), que je présente ci-dessous pour illustrer le genre d'informations que doit recueillir un projet-type de développement.

**Tableau 6. Instructions de remplissage de la fiche de référence des indicateurs de performance (PIRS) utilisées dans le cadre des projets financés par l' USAID.**

### Instructions de remplissage de la fiche de référence des indicateurs de performance

**Objectif stratégique :** Saisir le titre de l'OS.

**Résultat intermédiaire :** Saisir le titre du RI, s'il existe.

**Principal domaine de résultat :** Saisir le titre du PDR

**Indicateur :** Saisir le titre complet et le numéro de l'indicateur.

### DESCRIPTION

**Définition(s) précise(s) :** Définir plus précisément l'indicateur. Définir les termes ou les éléments spécifiques de l'indicateur.

**Unité de mesure :** Saisir l'unité de mesure (par ex., *nombre de...*, *pourcentage de...*, *dollars US*, etc.).

**Décliné selon :** Saisir la liste des catégories de données prévues pour l'indicateur (homme/femme, jeunes/adultes, rural/urbain, régions, etc.).

**Justification et utilité pour la gestion :** Décrire rapidement pourquoi cet indicateur spécifique a été choisi et *en quoi* il sera utile à la gestion des performances du projet.

### PLAN DE COLLECTE DE DONNÉES

**Méthode de collecte de données :** Décrire les *outils* et les *méthodes* de collecte des données.

**Source(s) de données :** Identifier les responsables de la fourniture des données (bureau de suivi/évaluation, membre spécifique de l'équipe, etc.).

**Fréquence et dates de la collecte des données :** Décrire la fréquence et les dates de réception des données.

**Estimation du coût de la collecte de données :** Coût estimé (en dollars et/ou en niveau d'efforts) de la collecte des données.

**Responsable dans l'équipe projet :** Nom du membre de l'équipe *directement responsable* de la collecte des données.

### QUALITÉ DES DONNÉES

**Date de l'évaluation initiale de la qualité des données :** Saisir la date de l'évaluation initiale de la qualité des données et la partie responsable.

**Limitations connue des données et significativité (le cas échéant) :** Décrire les limitations des données découvertes lors de l'évaluation initiale de la qualité des données. Discuter la portée de toute faiblesse des données pouvant affecter les conclusions sur les objectifs de performance.

**Mesures prises ou prévues pour répondre aux limitations des données :** Décrire les mesures de correction prises ou à prendre pour répondre, dans la mesure du possible, aux questions de qualité des données.

**Dates des prochaines évaluation de la qualité des données :** Saisir les dates prévues pour les évaluations suivantes.

**Procédures des prochaines évaluations de la qualité des données :** Décrire *comment* les données seront évaluées dans le futur (vérifications par échantillonnage, audit financier, visites de terrain, etc.).

### ANALYSE, EXAMEN ET ÉLABORATION DE RAPPORTS

**Analyse des données :** Décrire comment les données brutes seront analysées, *par qui* et *quand*.

**Présentation des données :** Décrire les tableaux, les diagrammes ou les graphiques qui seront utilisés pour présenter les données en interne à l'équipe ou en externe à l'USAID ou au siège.

**Examen des données :** Décrire *quand* et *comment* l'équipe dirigeante du projet examinera les données et leur analyse (évaluation à mi-parcours, rapports trimestriels, etc.).

**Reporting :** Dresser la liste des rapports internes ou externes contenant les données de cet indicateur précis (par ex., rapports trimestriels).

### AUTRES NOTES

**Notes sur les lignes de base ou sur les cibles :** Expliquer comment les lignes de base et les cibles ont été fixées et identifiez les hypothèses avancées. Si les lignes de base ou les cibles *n'ont pas encore* été fixées, décrire *quand* et *comment* elles le seront.

**Autres notes :** Autres commentaires que vous jugez nécessaires.

### VALEUR DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Année	Cible	Réalisé	Notes
2006	Valeur ciblée	Valeur réelle	Explications
2007			

**DERNIÈRE MISE À JOUR DE CETTE FICHE :** jj/mm/aa Pour éviter les problèmes entre les versions, saisir la date de la dernière mise à jour de cette fiche de référence

# Annexe: outils de planification stratégique<sup>1</sup>

L'analyse SWOT (ffom)

## Description

L'analyse SWOT, ou FFOM dans son équivalent français, permet d'analyser l'environnement de votre organisation et de comprendre vos forces et vos faiblesses. Elle est principalement destinée à faire correspondre les ressources et les capacités d'une organisation avec son environnement concurrentiel.

L'acronyme FFOM signifie Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*). L'analyse des forces et des faiblesses concerne les capacités internes de l'organisation, alors que l'analyse des opportunités et des menaces concerne l'environnement externe.

## Application

Les facteurs internes faisant l'objet de l'analyse sont les capacités de gestion, de programmation et de financement de l'organisation. Les capacités de gestion se réfèrent au fonctionnement de votre organisation et de votre équipe. Elles incluent la structure organisationnelle, la planification, la coordination, le recrutement, la supervision, la formation et la gestion. Les capacités de programmation concernent la fourniture de votre service et la qualité de ce dernier. Les capacités de financement concernent vos sources internes et externes de financement.

Exemples de questions à poser pour une analyse interne :

- La structure de votre organisation freine-t-elle ou favorise-t-elle la circulation de l'information ?
- Les activités sont-elles mises en œuvre dans une orientation-client ?
- Avez-vous mis en place des plans réalistes, à court et à long termes, impliquant le personnel et la communauté ?
- Qu'en est-il de la coopération et de la coordination entre les divers départements de votre organisation ?
- Les rôles des équipes sont-ils clairs ?
- Les équipes reçoivent-elles des formations régulières et du feed-back sur leurs performances ?
- Tous les membres du personnel rencontrent-ils régulièrement un superviseur ?
- Le personnel considère-t-il le rôle de superviseur comme un rôle d'orientation, d'aide et d'assistance ? Évaluez-vous régulièrement vos besoins en formation du personnel ?
- Les cadres disposent-ils des informations précises sur les progrès effectués vers la réalisation des objectifs du programme ?
- Quelle est la capacité de votre programme à fournir des services ?
- Le niveau actuel des activités correspond-il à cette capacité ?
- Quel est votre niveau actuel d'autofinancement ?
- Quelles sont vos sources actuelles de financement externe ?
- Ces sources externes sont-elles stables ?

Les facteurs externes de votre analyse SWOT proviendront d'une analyse de l'environnement que vous effectuerez grâce à des outils tels que l'analyse PEST ou l'une de ses variations (voir ci-dessous). Une fois cette analyse terminée, vous déciderez si ces facteurs constituent des forces ou des faiblesses et vous les placerez dans la case correspondante du tableau de l'analyse SWOT.

Après avoir identifié les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces, vous passerez à l'étape de la création de stratégies. Ces stratégies sont destinées à mettre vos forces en correspondance avec vos opportunités et à convertir les faiblesses et les menaces en forces et opportunités. Si les faiblesses et les menaces ne peuvent pas être converties, elles doivent tout au moins être évitées ou atténuées. La matrice SWOT suivante vous permettra d'organiser vos forces, faiblesses, opportunités et menaces ainsi que les stratégies correspondantes.

<sup>1</sup> Le sommaire de descriptions des outils inclu dans la présente annexe a été préparé par Carlos Quintela, Jr.



**Tableau 7. Stratégies SWOT**

		A l'interne	
		FORCES	FAIBLESSES
A l'externe	OPPORTUNITÉS	<b>Stratégies Fo-O</b> Opportunités qui correspondent bien aux forces de votre organisation	<b>Stratégies Fa-O</b> Faiblesses à surmonter pour profiter des opportunités
	MENACES	<b>Stratégies Fo-M</b> Façons d'utiliser vos forces pour réduire votre vulnérabilité aux menaces externes	<b>Stratégies Fa-M</b> Stratégies défensives pour limiter l'impact des faiblesses et des menaces

### Avantages

L'analyse SWOT est plus utile là où le temps manque pour résoudre une situation compliquée. C'est un outil de gestion stratégique simple et facile à utiliser dans des ateliers ou des réunions de *brainstorming*. Le SWOT peut être utilisé dans d'autres domaines que la planification stratégique (pour des études de faisabilité, par exemple).

### Inconvénients

Les analyses de la situation interne et externe d'une organisation peuvent déboucher sur une quantité considérable d'informations, dont toutes ne sont pas forcément pertinentes.

### PEST Analysis, and its variations

#### Description

L'analyse PEST est un outil essentiel d'analyse de l'environnement et de collecte et de traitement de données dans un but stratégique ou tactique. Elle permet d'organiser l'information recueillie sur votre environnement actuel ou sur un environnement dans lequel vous souhaitez pénétrer, et de vous aider à prendre les décisions stratégiques correspondantes.

L'acronyme PEST signifie **P**olitique, **E**conomique, **S**ociale et **T**echnologique.

- **Les facteurs politiques** concernent le niveau et les formes d'intervention du gouvernement dans l'économie de votre secteur spécifique : politiques fiscales, droit du travail, droit de l'environnement, restrictions commerciales, tarifs, stabilité politique et lois spécifiques sur les fonds environnementaux et les espaces protégés.
- **Les composantes économiques** incluent la croissance, les taux d'intérêt, les taux de change et l'inflation. Tous ces facteurs affectent le fonctionnement des organisations.
- **Les facteurs sociaux** englobent des facteurs démographiques et culturels : croissance démographique, pyramide des âges, attitudes face à la carrière, attitudes face à l'environnement...

mographique, pyramide des âges, attitudes face à la carrière, attitudes face à l'environnement...

- **Les facteurs technologiques** incluent l'accès à un internet de qualité, les télécommunications et le matériel d'informatique, ainsi que l'innovation technologique et l'ouverture aux échanges de technologie.

Une des variations de l'analyse PEST incorpore des facteurs juridiques et environnementaux. C'est l'analyse PESTEL.

- **Les facteurs juridiques** incluent les lois contre la discrimination, les droits des consommateurs, les lois sur le travail, les lois environnementales et les lois sur la sécurité et la santé. Ces facteurs peuvent affecter le fonctionnement de votre organisation dans votre pays.
- **Les facteurs environnementaux** concernent les aspects écologiques et environnementaux tels que la météo, le climat et les changements climatiques, qui peuvent avoir un impact sur vos sites et vos partenaires d'intervention.

#### Application

L'analyse PEST est utile pour analyser les facteurs macro-environnementaux capables d'affecter les opérations de votre organisation.

La première étape de l'analyse PEST consiste à organiser un brainstorming pour identifier les facteurs possédant un impact sur votre organisation. Par exemple, les restrictions commerciales peuvent n'avoir aucun effet sur vos opérations, alors que les réglementations environnementales peuvent leur causer un impact immense. L'étape suivante consiste à trouver l'information permettant de décrire tous les facteurs que vous avez décidé d'examiner. Pour en tirer des conclusions, il peut être utile de se servir de cadres d'analyse tels que la section « Menaces et Opportunités » de l'analyse SWOT.

N'oubliez pas de tenir compte des différents niveaux de ces facteurs. Les facteurs locaux, nationaux et mondiaux peuvent affecter votre organisation à des degrés divers.

### Avantages

Les facteurs PEST peuvent être directement convertis en catégories « Menaces et Opportunités » de l'analyse SWOT. Cet outil stratégique est simple et facile à utiliser dans des ateliers ou des réunions de *brainstorming*. L'analyse PEST permet de décrire les grands traits de votre environnement et vous fournit du contexte pour la prise de décision.

### Inconvénients

Malgré leurs impacts différents, les facteurs reçoivent tous la même importance dans l'analyse PEST. Il peut aussi se révéler difficile de distinguer les tendances futures de la plupart des indicateurs.

## La Matrice de MacMillan

### Description

La matrice de MacMillan a été spécifiquement conçue par Ian MacMillan, de la Wharton School of Business, pour aider les organisations à but non lucratif à évaluer leurs avantages concurrentiels. Elle part du principe que la superposition de services comparables fournis par des organisations à but non lucratif différentes peut mener à une fragmentation de ressources souvent limitées et empêcher chacun des fournisseurs d'améliorer la qualité et le rapport coût/efficacité de ses services. MacMillan postule aussi que le fait d'essayer de tout faire pour tout le monde débouche souvent sur des services de qualité médiocre, et que les associations devraient au contraire se concentrer sur la fourniture de services de haute qualité, bien que de portée plus limitée.

### Application

L'objectif de la matrice de MacMillan est de fournir une vision plus large du positionnement de votre organisation, en répondant aux quatre questions suivantes :

1. Sommes-nous l'organisation la plus indiquée pour fournir ce service ?
2. La course aux financements sert-elle nos clients ?
3. Sommes-nous en train de nous étaler trop finement, au détriment de notre subsistance ?
4. Devrions-nous coopérer avec une autre organisation pour fournir nos services ?

Pour remplir une matrice de MacMillan, il suffit d'évaluer vos programmes actuels en fonction des quatre critères suivants :

- a) La **cohérence** de votre programme avec le but et la mission de votre organisation, la capacité de profiter de l'expertise existante dans l'organisation, de partager des ressources et de coordonner des activités avec d'autres programmes.
- b) **L'attractivité du programme** sur le plan financier auprès des volontaires et des donateurs, sa capacité d'attirer d'autres financements et d'obtenir des gains concrets et mesurables. Tout programme non cohérent avec l'organisation doit être classé comme non attractif.
- c) **La couverture parallèle** concerne l'existence ou non de services semblables fournis par d'autres organisations. S'il n'existe que quelques petits programmes similaires dans la région, la couverture sera considérée faible, sinon elle sera forte. La principale question consiste à se demander si une autre organisation peut faire ce que nous faisons.
- d) **Le positionnement face à la concurrence** consiste à savoir si votre organisation dispose d'une plus forte capacité et d'un plus grand potentiel que les autres organisations pour fournir le service en question. Il s'agit de la combinaison de l'efficacité, de la qualité, de la crédibilité et de la part de marché dont dispose votre organisation.

Ces critères sont évalués de façon binaire : votre programme est-il cohérent avec votre mission ou pas ? Est-il attractif ou non ? Et ainsi de suite. Le tableau ci-dessous montre les stratégies suggérées pour chacune des combinaisons de réponses aux critères (Institute for Conservation Leadership - <http://www.icl.org/resourcefree/macmillan-matrix>).

**Tableau 8. Matrice de MacMillan**

		Attractivité élevée Programme « facile »		Faible attractivité Programme « difficile »	
		Couverture parallèle élevée	Couverture parallèle faible	Couverture parallèle élevée	Couverture parallèle faible
Forte cohérence avec la mission et les capacités	Position concurrentielle forte	1. Lutte agressivement	2. Croissez agressivement	5. Soutenez le meilleur concurrent	6. « Âme de l'Agence »
	Position concurrentielle faible	3. Désengagez agressivement	4. Renforcez-vous ou partez	7. Désengagez systématiquement	8. Collaborez
Faible cohérence avec la mission et les capacités		10. Désengagez-vous systématiquement		9. Désengagez-vous agressivement	

### Avantages

Cet outil est conçu spécifiquement pour les organisations à but non lucratif. Simple à utiliser, il fournit des résultats clairs à partir de questions claires.

### Inconvénients

Sa simplicité peut masquer des subtilités importantes.

### La Matrice BCG

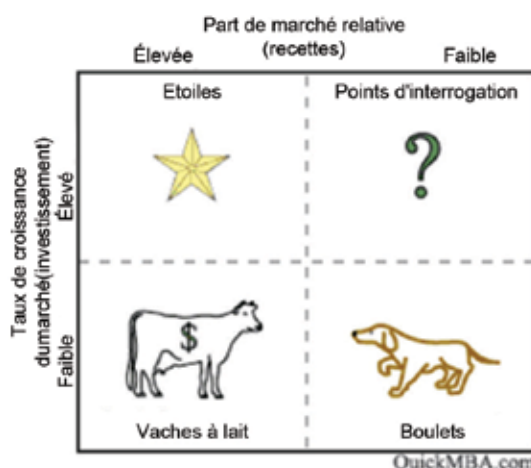
#### Description

La matrice BCG a été conçue par Bruce Henderson pour le Boston Consulting Group en 1968 en vue d'aider les entreprises à analyser leurs unités ou leurs lignes de production. Le Boston Consulting Group est un des bureaux de conseil en gestion les plus prestigieux du monde.

La matrice BCG est un outil analytique servant à allouer les ressources de la façon la plus efficace possible dans les domaines du marketing, de la gestion de produits, de la gestion stratégique et de l'analyse de portefeuilles.

Elle part du principe que les unités d'un établissement peuvent être classées selon quatre catégories fondées sur une combinaison de la croissance du marché et de la part de marché. La croissance du marché permet d'exprimer l'attractivité de l'entreprise et la part du marché traduit l'avantage concurrentiel. La matrice postule qu'une augmentation de part de marché exige des investissements de capital pour augmenter les capacités, mais provoque aussi l'augmentation des recettes de l'entreprise. Cette relation entre l'investissement et l'augmentation des recettes est au cœur de la matrice BCG.

**Figure 10. Matrice BCG**



Les quatre catégories de la matrice BCG sont les suivantes: les boulets, les points d'interrogation, les étoiles et les vaches à lait.

- **Les boulets** possèdent une faible part de marché sur un marché à croissance lente : ils ne consomment ni ne produisent beaucoup d'argent. Les boulets constituent généralement des opérations blanches. Bien que n'étant pas toujours dépourvus d'avantages (ils peuvent venir en appui à d'autres unités), les boulets sont dangereux quand ils immobilisent du capital qui pourrait être mieux mis à profit dans d'autres unités de production.
- **Les points d'interrogation** sont en croissance rapide et demandent de lourds investissements. Néanmoins, leur part de marché est réduite et ils produisent peu de recettes en soi. Un point d'interrogation peut gagner des parts de marché et devenir une étoile, voire une vache à lait, mais il peut aussi se transformer en boulet si le marché décline. Seule une analyse soigneuse permet de décider si un point d'interrogation vaut la peine ou non.
- **Les étoiles** possèdent une forte part de marché sur un marché à croissance rapide. Elles consomment donc une forte quantité de capital tout en en créant aussi beaucoup. Les étoiles peuvent devenir des vaches à lait si la croissance du marché diminue et si leur part de ce marché reste élevée. Un bon portefeuille inclut toujours des Etoiles capables de devenir des vaches à lait et de créer des recettes stables dans le futur.
- **Les vaches à lait** sont des leaders sur des marchés arrivés à maturité. Leur retour sur investissement dépasse les taux de croissance du marché, ce qui signifie qu'elles créent du profit. L'idée est qu'il faut « traire » les vaches à lait, c'est-à-dire en tirer le plus de profit possible en investissant le moins d'argent possible. Les vaches à lait fournissent le capital permettant de transformer les points d'interrogation en d'autres vaches à lait. Elles génèrent des profits relativement stables dont le montant est assez facile à évaluer, ce qui permet de planifier sur ces valeurs prédictives.

### Application

A l'origine, la matrice BCG a été conçue pour aider à la répartition des ressources entre les unités de production. Puis elle a été développée pour analyser aussi l'allocation des ressources au sein de ces unités.

L'idée stratégique sous-jacente de la matrice BCG est qu'une organisation peut utiliser les recettes provenant d'une unité mûre et solidement établie et les investir dans des unités en croissance rapide pour permettre une croissance encore plus forte des parts de marché.

### Avantages

La simplicité de la matrice BCG est son principal avantage. Le positionnement relatif de l'ensemble du portefeuille d'une organisation peut être illustré dans un seul diagramme. C'est un bon point de départ pour discuter de l'allocation des ressources dans une organisation.

### Inconvénients

Sa simplicité est aussi un handicap. Le taux de croissance du marché n'est qu'un des facteurs de l'attractivité d'un produit et la part de marché n'est qu'un des facteurs de l'avantage concurrentiel. Cette matrice ignore plusieurs facteurs qui influencent ces déterminants du profit. Elle suppose aussi que les unités de production sont indépendantes les unes des autres, alors qu'il existe souvent des relations complexes entre unités complémentaires ou parallèles.

### L'analyse des cinq forces de porter

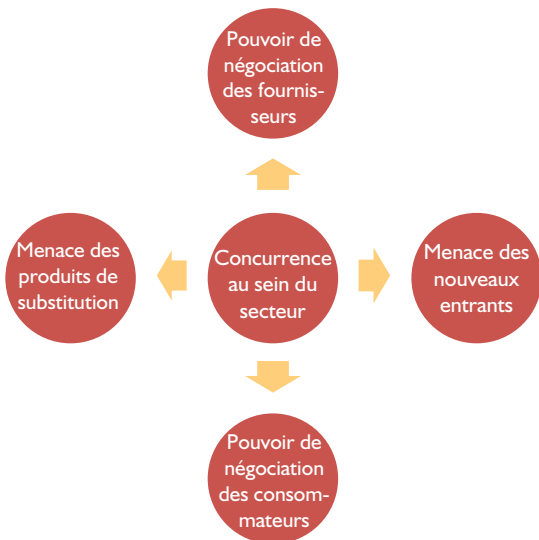
#### Description

Michael Porter, professeur à la Harvard Business School, a créé l'outil d'analyse des cinq forces en 1979. Il s'est fondé pour cela sur l'économie des organisations industrielles, c'est-à-dire l'analyse des interactions entre entreprises et marchés et les intérêts stratégiques de ces entreprises. Son principal domaine d'étude est la façon dont les entreprises peuvent gagner des avantages concurrentiels grâce au déploiement de stratégies de concurrence.

Contrairement à l'analyse PEST, l'analyse des cinq forces de Porter s'attache au microenvironnement de l'organisation, c'est-à-dire à l'ensemble des forces proches de l'organisation qui affectent sa capacité de servir ses consommateurs. Trois de ces cinq forces sont d'origine externe, les deux autres étant constituées par des menaces internes.

Les cinq forces de Porter sont classées en deux catégories : la concurrence horizontale et la concurrence verticale. Les facteurs affectant la concurrence horizontale sont la menace de produits de substitution, la menace des rivaux installés, et la menace de nouveaux entrants. La concurrence verticale est affectée par le pouvoir de négociation des fournisseurs et celui des consommateurs.

Figure 11. L'analyse des cinq forces de Porter.



### Application

Chacune des cinq forces est affectée par un ensemble de facteurs qui lui est propre et qui affectent à leur tour votre compétitivité de façons différentes et à des degrés variés.

- **La menace de nouveaux entrants.** Vos capacités d'opération sont influencées par la capacité des autres organisations à pénétrer votre marché et à vous concurrencer efficacement. Si vous avez déjà fait des économies d'échelle, ou si vous avez obtenu d'autres atouts et que vous avez dressé des barrières fortes et durables contre l'entrée des autres sur le marché, vous pourrez maintenir votre position favorable.
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs.** Les entreprises et les organisations qui fournissent la vôtre peuvent avoir un fort impact sur vos opérations. Cela dépend du nombre de fournisseurs pour chaque intrant clef, de leur force et du contrôle qu'ils exercent sur vous, du coût de changer de fournisseur etc. Moins vous aurez de choix entre les fournisseurs, et plus vous aurez besoin de leur aide, plus ils seront puissants.
- **Le pouvoir de négociation des consommateurs.** Vos consommateurs ont eux aussi le pouvoir d'affecter votre organisation et votre produit de plusieurs manières : volume d'achats, fidélité, sensibilité au prix etc.
- **Menace de produits de substitution.** L'existence de services constituant une alternative aux vôtres influencera votre capacité d'attraction et de rétention des clients. Parmi les facteurs à considérer se trouvent le prix et la qualité des substituts, la propension des acheteurs à changer de produit et le coût de ce changement.
- **Concurrence au sein du secteur.** L'intensité de

la compétition au sein de votre secteur est souvent la force qui affecte le plus votre organisation et votre compétitivité. Ici, le rôle de l'innovation pour maintenir son avance sur les concurrents et le développement de stratégies de concurrence efficaces sont des facteurs essentiels.

### Avantages

L'analyse des cinq forces de Porter est utile pour faire l'évaluation qualitative du positionnement stratégique d'une organisation. Cet outil se penche sur les facteurs microenvironnementaux plutôt que sur des facteurs macroenvironnementaux abstraits et distants.

### Inconvénients

L'analyse des cinq forces de Porter fait abstraction de ce que l'on a appelé la sixième force, les « **compléments** » (voir ci-dessous)

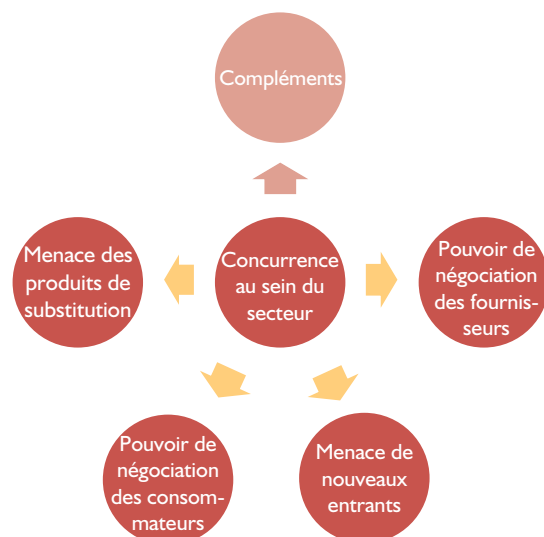
### Le modèle des six forces

#### Description

Plusieurs hypothèses fondamentales de l'analyse de cinq forces de Porter ont été contestées dans la littérature scientifique. Pour répondre à ces questionnements, Adam Brandenburger de Harvard et Barry Nalebuff de Yale ont créé une extension des Cinq Forces, en utilisant la Théorie des jeux pour décrire une sixième force, celle des compléments. Les compléments permettent d'expliquer le raisonnement qui sous-tend les alliances dans le monde des affaires. La source de la sixième force était Andrew Grove, l'ancien PDG de Intel Corporation.

Les cinq premières forces de l'analyse des six forces sont exactement les mêmes que celles de Porter (voir ci-dessus). Cet outil reste extrêmement utile pour analyser le microenvironnement et l'analyse des menaces qui pèsent sur l'organisation.

Figure 12. Analyse des six forces



## Application

Les compléments sont des entreprises fournissant un bien ou un service compatible avec celui de votre organisation. Les biens et les services complémentaires augmentent la valeur de votre service s'ils sont offerts conjointement. Comme une relation de complémentarité fonctionne dans les deux sens, cette force peut être bénéfique ou néfaste à votre organisation. Si les affaires de l'entreprise complémentaire sont florissantes, elles seront un atout pour vous, mais si elle est en difficulté, cela pourra vous nuire.

## Avantages

L'analyse des six forces est un outil de planification stratégique plus complet que l'analyse de Porter, dont elle gomme les principales défaillances.

## Inconvénients

Les analyses microenvironnementales manquent de vision générale et ignorent de nombreux facteurs qui affectent les affaires.

## Le tableau de bord prospectif (« balanced scorecard »)

### Description

Art Schneiderman, consultant en gestion chez Analog Devices, une entreprise moyenne du secteur des semi-conducteurs, créa le premier tableau de bord prospectif en 1987. Peu de temps après, il rencontra Robert Kaplan, professeur à la Harvard Business School, et lui parla de son invention. L'idée était dans le vent, et après avoir écrit plusieurs articles à forte répercussion sur cet instrument, Kaplan et David Norton ont publié leur ouvrage principal sur le sujet, *A Balanced Scorecard*, en 1992.

Le tableau de bord prospectif est un outil de suivi des performances stratégiques. Les gestionnaires peuvent l'utiliser pour accompagner l'activité de leurs équipes et mesurer l'effet de leurs actions. Le tableau de bord prospectif utilise un bouquet de mesures financières et non financières qui sont comparées avec des valeurs ciblées et envoient des alertes en cas de non-réalisation des objectifs permettant aux cadres de corriger le problème et de remettre l'organisation sur les rails.

Le tableau de bord prospectif est fondé sur quatre piliers : finances, consommateurs, processus internes, formation/croissance. Chacun de ces piliers concerne des aspects différents de votre organisation :

- **La perspective financière** est centrée sur la ligne de fond.
- **La perspective consommateurs** mesure la satisfaction des clients et la façon dont vous répondez à leurs besoins.
- **La perspective des processus internes** est introspective, elle analyse la façon dont votre organisation fonctionne.
- **La perspective formation/croissance** mesure la façon dont votre organisation assure son amélioration à travers le développement du personnel et l'innovation.

Le but du tableau de bord prospectif est de donner aux gestionnaires un portrait des indicateurs et des objectifs ciblés de performance leur permettant de prendre les décisions nécessaires à la réalisation de ces objectifs.

## Application

Pour créer un tableau de bord prospectif qui soit utile, l'objectif stratégique de votre organisation doit être clairement explicité. Votre premier geste consistera à traduire cette vision en objectifs opérationnels dans chacune des quatre perspectives. Ces objectifs sont liés entre eux par une relation de causalité. Vous pouvez donc en dériver les facteurs clés à mesurer. Les objectifs vous fournissent aussi la cible qui apparaît sur le tableau de bord.

En dernière analyse, créer un tableau de bord prospectif consiste à choisir des mesures et des cibles. Il ne sert donc pas simplement à fournir des informations : c'est un soutien à la planification stratégique par le choix de ces mesures et de ces cibles déterminées.

## Avantages

La méthode du tableau de bord prospectif est tactique et concrète. C'est un outil actif qui décrit la façon de régler les problèmes en se concentrant sur des changements précis, et un cadre utile pour une prise de décision fondée sur des chiffres et des cibles.

## Inconvénients

Le caractère empirique du tableau de bord prospectif a fait l'objet de critiques. Un mauvais tableau de bord peut donner une fausse impression de l'état de l'organisation ou se concentrer sur des indicateurs sans importance.



## Études de Cas

# Le processus de Planification Stratégique au niveau de Fondo Acción

### Profil du Fonds

**Le Fonds pour l'action environnementale et l'enfance (Fondo Acción)** est une organisation colombienne privée à but non lucratif créée en 2000 dans le cadre d'un accord bilatéral entre les gouvernements des États-Unis et de la Colombie.

**Le Fondo Acción** est une organisation de niveau intermédiaire ; il ne porte pas directement de projets ou de programmes, mais gère des fonds qu'il destine ensuite à des organisations de terrain.

**Le Fondo Acción** est devenu un fonds fiduciaire solide et efficace possédant l'expertise technique et administrative nécessaire à l'élaboration, à la sélection et au financement de programmes et de projets à fort impact dans deux domaines prioritaires : la protection de la nature et le développement durable et la protection et le développement de la petite enfance.

### Motivation – Quand le Fondo Acción s'est-il lancé dans la planification stratégique ?

Le premier exercice de planification stratégique de **Fondo Acción** s'est déroulé en 2005. Auparavant, le fonds n'avait pas de stratégie de croissance et de change-

ment, ce qui était considéré comme une faiblesse par son conseil de direction et son bureau.

Cet exercice a débouché sur la formulation et l'adoption du premier Plan Stratégique pour la période 2005-2009.

En 2009, le Fonds a évalué les résultats de son premier plan quadriennal et adopté un nouveau plan stratégique et financier pour 2009-2012.

### Instruments et méthodes de planification adoptés

Le Fondo Acción a utilisé la méthode du tableau de bord prospectif (BSC) (voir annexes 1 et 2)<sup>1</sup> qu'il a adaptée pour répondre aux besoins et à la nature des organisations à but non lucratif et publiques<sup>2</sup>.

Le BSC est une méthodologie souple de planification qui améliore l'utilisation des ressources humaines et

<sup>1</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton. The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press, 1996. Strategic Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.

<sup>2</sup> Paul R. Niven, Balanced Scorecard Step-By-Step For Government and Nonprofit Agencies. John Wiley and Sons, Inc. 2003.



financières, oriente les investissements de l'organisation dans les actifs intangibles, augmente les niveaux de coopération et permet de meilleurs résultats financiers.

Le tableau de bord prospectif est fondé sur les facteurs qui créent de la valeur pour les principaux clients ou parties prenantes de l'organisation. Grâce à cette méthode, l'équipe et la direction du Fonds ont pu formuler un plan quadriennal de croissance, d'innovation et de création de valeur (le Plan stratégique) et mettre sur pied des Plans annuels d'action ainsi que des Indicateurs clefs de performance pour suivre les progrès de la mise en œuvre de la stratégie (Annexe 3).

Le plan stratégique est organisé pour une période de quatre ans. Ses principaux éléments sont les suivants :

- Mission
- Vision
- Stratégie
- Valeurs organisationnelles
- Objectifs stratégiques (OS)
- Indicateurs clefs de performance (ICP)
- Plan d'investissement

Au début de chaque année, l'équipe du Fonds se réunit pour préparer un plan d'action annuel dont les principaux éléments sont les suivants :

- une série d'initiatives pour chacun des objectifs stratégiques
- un responsable pour chaque initiative
- Des cibles, des activités et un calendrier pour chaque initiative
- un budget

## Acteurs impliqués

La version préliminaire du plan stratégique quadriennal et des plans annuels d'action est préparée par le Bureau du Fondo Acción. Ce bureau prépare aussi une projection financière quadriennale.

Il est conseillé d'avoir recours à un consultant externe pour diriger et animer ces exercices de planification. Une participation active est essentielle car chaque membre de l'équipe doit comprendre son rôle dans la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation.

Une fois prêt, ce plan est soumis au conseil de direction à l'occasion d'un séminaire organisé par le bureau. Il sert ensuite de cadre général pour l'élaboration des plans annuels d'action.

## Mise en œuvre et suivi – Principaux résultats

Un petit groupe est chargé du suivi du plan annuel d'action. Il est composé par le directeur général, les trois directeurs sectoriels (technique, financier et juridique), le coordinateur du Plan et du Développement et le coordinateur des Partenariats.

Le suivi est effectué tous les quatre mois à partir des informations fournies par les responsables d'initiatives et saisies sur un logiciel spécialement développé à cet effet. Cette analyse permet à toute l'équipe de connaître à tout moment les progrès réalisés dans chaque initiative et oriente la prise de décision sur le besoin d'accélérer, de modifier ou d'interrompre les initiatives, ou de redistribuer les ressources financières et humaines. Elle facilite aussi la préparation des rapports quantitatifs et qualitatifs.

## Innovations, obstacles et solutions

On peut résumer de la façon suivante les principales difficultés rencontrées par le Fondo Acción dans le cadre de la planification et de la mise en œuvre de sa stratégie :

Il faut se fixer des objectifs de levée de fonds, mais ceux-ci doivent être flexibles.

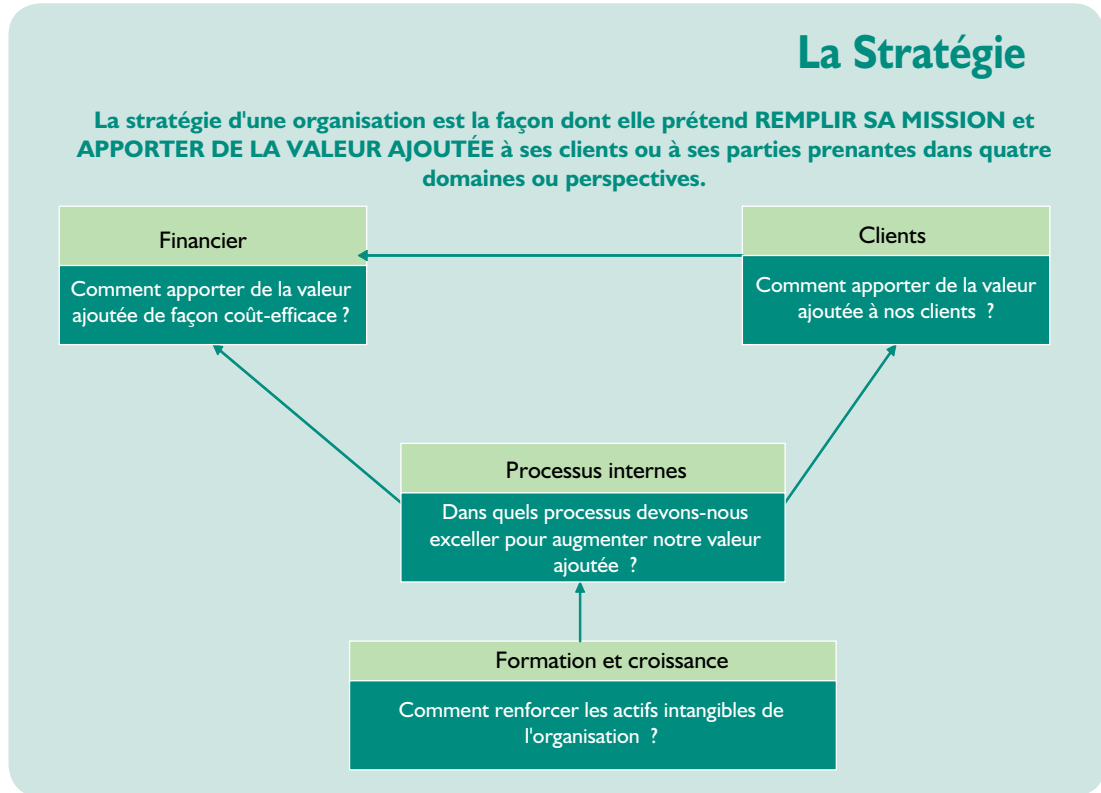
Le remplacement des membres du conseil et de l'équipe peut créer des perturbations. Il est très important de pouvoir expliquer clairement et facilement la stratégie aux nouveaux membres afin de maintenir le cap en permanence.

Les progrès et les difficultés de mise en œuvre doivent être enregistrés et analysés en temps opportun. Sinon, il sera difficile d'adopter des décisions et d'affiner les opérations.

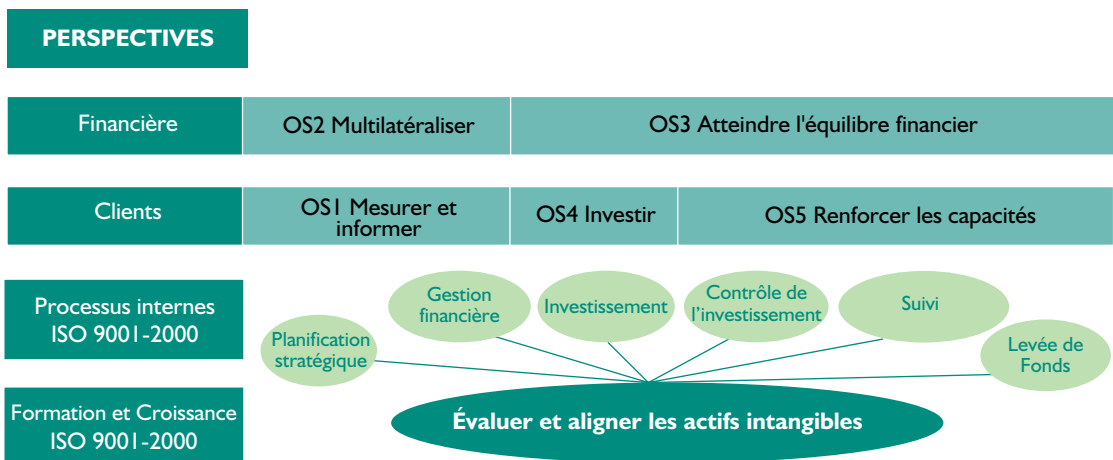
Le calendrier doit être le plus réaliste possible.

La souplesse du processus de planification doit être maintenue. La planification stratégique et sa mise en œuvre sont des processus dynamiques, pas des camisoles de force.

### Annexe 1. Les quatre perspectives de la création de valeur dans l'approche du tableau de bord prospectif



### Annexe 2. La carte stratégique de Fondo Acción



### Annexe 3. Les indicateurs clefs de performance de Fondo Acción

Objectifs stratégiques 2009-2012	Indicateurs de performance 2009-2012
OS1 : Suivre, mesurer et communiquer les résultats	1.1 Rapports annuels de « Résultats et d'Impacts » rédigés et diffusés
OS2 : Levée de fonds et diversification des donateurs et des sources de financement	2.1 Nombre de nouveaux donateurs  2.2 Nouvelles contributions (\$) obtenues auprès des donateurs actuels et de nouveaux donateurs
OS3 : Améliorer la durabilité financière à long terme (Dotation EAI et sous-comptes dédiés ; Dotation TFCA)	3.1 Consolidation (en \$) du « Glen Nimnicht Scholarship Fund for Early Childcare & Development » par des contributions à son sous-compte de dotation  3.2 Renforcement (en \$) du « Fund for Innovations in Early Childcare & Development » (PI Fund) par des contributions à son sous-compte de dotation  3.3 Nouvelles contributions (\$) au fonds de dotation TFCA
OS4 : Mettre en œuvre des programmes et allouer les dons (Fonds d'amortissement EAI)	4.1 Pourcentage des fonds issus du Fonds d'amortissement EAI alloués à des programmes et des projets de protection de la nature et de développement durable pendant la période (en pesos colombiens)  4.2 Pourcentage des fonds issus du Fonds d'amortissement EAI alloués à des programmes et des projets de protection et de développement de la petite enfance pendant la période (en pesos colombiens)
OS5 : Renforcer les capacités et valoriser les actifs intangibles	5.1 Participation des organisations communautaires au programme de renforcement des capacités en écotourisme  5.2 Participation des organisations de la petite enfance au programme de renforcement des capacités

## Études de Cas

# La Planification Stratégique pour la longévité et un plus grand impact à Funbio

### Bref profil du fonds et analyse du contexte

Le Funbio a été créée en 1995 grâce à une subvention de 20 millions de dollars du FEM (Fonds pour l'environnement Mondial) destinée à financer les engagements pris par le gouvernement brésilien dans le cadre de la Convention sur la diversité biologique (CDB) signée lors du sommet de Rio 92. Conçu initialement comme un projet temporaire, le Funbio fonctionnait sous l'égide de la Fondation Getúlio Vargas (FGV), une institution spécialisée dans la recherche stratégique. Tout en jouissant d'une certaine autonomie financière et de gestion, il disposait du soutien logistique et administratif de la FGV, ce qui lui permettait de se consacrer presque exclusivement à l'exécution de ses programmes.

Un comité de direction, réunissant paritairement des représentants éminents du monde des affaires, de l'Université, de l'Etat et du milieu de l'environnement, fut chargé de définir les politiques générales et de fixer les buts et les priorités du fonds. Ce comité constitue à ce jour l'un de ses principaux atouts.

Un premier atelier de planification stratégique s'est déroulé en 1996, sous la coordination du directeur exécutif, qui venait d'être recruté, pour démarrer les opérations. 70 personnes de différents secteurs et de la Direction y ont participé. Les plus grands spécialistes brésiliens de la biodiversité y avaient également été invités. L'objectif central de ce plan était d'indiquer les priorités de programme et de projet.

Conçu comme un fonds d'amortissement, le Funbio s'est vu fixer des objectifs par le FEM, tels que le recrutement d'un gestionnaire financier externe, capable d'assurer un rendement minimum annuel de 6,5%, la levée d'au moins cinq millions USD, au cours des cinq premières années d'existence et la garantie d'une bonne qualité d'ensemble des performances. Funbio reçut une première tranche de 10 millions USD pour démarrer ses opérations, assortie d'une série de conditions à l'utilisation de ces ressources<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Décaissement maximum de 3 millions par an, études et dépenses de fonctionnement comprises.

C'est dans ce cadre que Funbio a déployé ses actions de 1996 à 2000, lançant trois programmes et apportant son soutien à 62 projets répartis sur l'ensemble des biomes du pays. Au cours de cette période il a fait l'objet d'évaluations annuelles et d'une révision à mi-parcours dont les résultats ont tous été positifs.

En 2000, Funbio a dû quitter la Fondation Getúlio Vargas et ce qui au départ était un simple projet est devenu une institution indépendante. C'est à cette époque que le comité de direction a décidé que Funbio poursuivrait ses actions de façon permanente. L'heure était venue d'élaborer un plan stratégique, plan dont les principes guident le Funbio jusqu'à aujourd'hui.

Pendant la première phase de son existence (de 1995 à 2002) le Funbio s'est attaché à bâtir sa structure opérationnelle, à atteindre les objectifs fixés par le FEM et à gérer ses programmes, qui réunissaient principalement des projets communautaires à impact local. En 2002, après une dernière évaluation menée par FEM (rapport de conclusion de mise en œuvre), Funbio a été autorisé à s'approprier et à gérer les fonds du projet restant à décaisser, selon ses propres critères les fonds restants du projet.

Toujours en 2002, la présidence du comité de direction du Funbio changeait pour la première fois de mains. Le nouveau président devait trouver de nouveaux capitaux pour faire tourner cette nouvelle institution et lancer les négociations du programme EPRA (ARPA en anglais).

L'ARPA – le programme Espaces Protégés de la Région Amazonienne est actuellement le plus grand programme de protection de la forêt tropicale au monde. Son objectif est de protéger 10 % de l'Amazonie brésilienne, ce qui représente près de 60 millions d'hectares d'espaces protégés. Ce programme de l'Etat brésilien était financé par le FEM (par le biais de la Banque Mondiale), WWF, la KfW, et deux sociétés privées brésiliennes, pour un investissement de près de 75 millions USD, dans sa première phase (jusqu'en 2009).

Funbio a été choisi par les bailleurs du programme ARPA pour effectuer la gestion financière, la gestion des achats et des contrats, la gestion des actifs, les sous-projets de développement local et l'étude de mécanismes alternatifs de financement de la protection de la nature susceptibles d'assurer la durabilité des espaces protégés du programme.

L'ARPA représentait pour Funbio une charge de travail supplémentaire considérable et a eu un impact significatif sur sa gouvernance, dans la mesure où la Direction et l'encadrement supérieur étaient partagés à son égard. L'équipe de Funbio a évolué et s'est rapidement étoffée pour mettre en place ce programme nouveau et ambitieux, tout en gardant sur les rails les projets de la première phase.

La même année, afin de lever des capitaux supplémentaires, Funbio a créé le PICUS, un programme visant à financer des projets à échelle territoriale. Le PICUS a été conçu pour faire passer les projets du Funbio à une échelle régionale mais aussi pour donner un nouveau souffle à ses finances, en articulant des fonds d'origine différente dans un même projet.

En 2003, deux ans seulement après son dernier exercice de planification stratégique, Funbio a voulu entamer une nouvelle démarche de planification pour répondre aux changements de son contexte originel. Il s'agissait cette fois-ci d'élaborer une stratégie à long terme, permettant de lever les fonds nécessaires à sa durabilité et de conduire avec toute l'efficacité requise le programme ARPA.

## Motivation – A quel moment Funbio s'est-il engagé dans une démarche de plan stratégique ?

En 2006, une fois conclus la plupart des projets de la première phase, Funbio se consacrait principalement à gérer l'ARPA. Le programme PICUS ne décollait pas, pour une série de raisons dont la principale était l'impossibilité de trouver des partenaires financiers susceptibles d'assurer ses investissements à long terme et à grande échelle. Funbio dépendait trop de l'ARPA et était dans l'incapacité d'aller rechercher de nouveaux financements. Qui plus est, sa complexité institutionnelle ne faisait qu'augmenter en fonction des évolutions mondiales dans le domaine de la protection de la nature. Les bailleurs présentaient de nouvelles exigences, ce qui ne faisait qu'accroître les difficultés d'accès à de nouveaux capitaux.

Le moment était venu de lancer une nouvelle démarche de planification stratégique, afin de tirer Funbio de cette situation paralysante.

## Méthodologies et outils de planification employés

Il ne s'agissait plus d'un exercice conventionnel de planification stratégique. Commencé à la mi-2006, il ne se conclut qu'en fin 2007, et représenta un tournant pour Funbio.

On employa principalement des méthodologies et des outils conventionnels : révision de la mission, de la vision et des objectifs, analyse SWOT, analyse de la concurrence. Il est difficile de mentionner une méthodologie précise, car il a fallu faire appel à trois bureaux de conseil pour en venir à terme.

## Acteurs concernés

L'exercice a commencé avec la participation de représentants de tous les départements du secrétariat exécutif (programmes, financier, gestion des achats et des contrats, administration, ressources humaines, communication, gestion des connaissances, technologie de l'information). L'équipe était composée de 50 personnes, dont 15 ont participé à un stage de trois jours en dehors du siège pour le lancement de la démarche de planification stratégique.

Les principales conclusions de l'atelier ont été présentées aux membres du Comité de direction qui, tout en approuvant le rapport, décidèrent de procéder eux-mêmes à un nouveau cycle de planification stratégique, dans la mesure où certaines définitions restaient à préciser. Cela a pu se faire quelques mois plus tard, sous la conduite d'un nouveau président, lors d'un stage de trois jours, en dehors du siège, animé par un nouveau consultant.

Après l'élaboration de la nouvelle stratégie, avec une forte implication de l'équipe et de la Direction, un troisième consultant a rédigé un plan d'action, engageant Funbio dans sa troisième phase.

## Mise en œuvre et suivi – quels sont les principaux résultats ?

Au cours de ce dernier exercice de planification stratégique, Funbio a compris qu'il avait développé en son sein diverses expertises constituant autant de services qu'il pouvait offrir à différents publics, créant ainsi un nouveau flux de recettes contribuant à son équilibre financier. Parmi les principaux domaines d'expertise se trouvaient : la connaissance appliquée – la capacité à élaborer des études sur les questions socioenvironnementales du pays ; les outils économiques et les mécanismes financiers – la capacité à identifier les outils économiques, à concevoir et à mettre en place des mécanismes financiers adaptés à chaque initiative de protection de la nature ; la gestion de programme – cœur de métier de Funbio, qui soutient des programmes de conservation grâce à l'expérience accumulée dans la gestion des achats et des contrats et la gestion financière.

Funbio a mis un certain temps à déployer sa nouvelle stratégie. En 2007, des responsables ont été recrutés pour diriger les nouveaux secteurs de services. Ils ont reçu une formation dans les compétences requises, telles que la gestion de projet, et ont passé plusieurs mois à structurer leurs équipes. Il leur a fallu se familiariser avec de nouvelles manières de monter les propositions, de livrer des produits, de contrôler les coûts, de fixer les prix et d'élaborer leurs rapports. Les services d'appui ont eux aussi suivi ce mouvement de restructuration.

## Innover et lever les obstacles

La démarche de planification stratégique des années 2006-2007 a permis d'introduire d'importantes innovations chez Funbio. Si le Fonds maintient ses activités d'origine, il se met également à offrir divers services spécialisés de mécanismes financiers pour la protection de la nature, qui s'adressent en particulier au secteur privé. En devenant prestataire de services, Funbio a élargi sa portée (bien que celle-ci ne soit toujours pas mesurée avec précision) en aidant à lever des moyens supplémentaires pour la protection de la nature.

Plusieurs obstacles importants sont apparus au cours de cette expérience. L'équipe a été ajustée pour se concentrer sur deux domaines principaux : les mécanismes financiers et la gestion de programme. La conception d'études est une responsabilité partagée par les deux équipes. Une nouvelle thématique a vu le jour, elle aussi commune aux deux équipes, spécifiquement axée sur le climat et l'énergie.

2001 sera l'année d'une révision du plan stratégique de 2007. Tout en conservant sa mission, Funbio reformule légèrement sa vision (quelques modifications dans la rédaction) et définit des messages clés sur son positionnement pour guider son intervention. Actuellement, Funbio aide plusieurs entreprises privées à élaborer leur stratégie d'investissement dans la protection de la biodiversité, l'Etat restant cependant son premier client. Funbio a su diversifier ses activités auprès du secteur public, réduisant de manière significative sa dépendance vis-à-vis du programme ARPA. On a bien compris chez Funbio que la perception des entreprises, des Etats et des particuliers à l'égard de la biodiversité évolue très vite et qu'il faut adapter régulièrement sa stratégie pour rester capable d'offrir des ressources stratégiques à la multitude d'acteurs désireux d'agir en faveur de l'environnement.

## La mission de Funbio est de fournir des ressources stratégiques dans le cadre de la protection de la biodiversité.

La vision de Funbio est d'être une référence dans la mise à disposition de ressources stratégiques et de solutions pour la protection de la biodiversité.

Funbio axe sont intervention autour de valeurs essentielles :

- Transparence
- Ethique
- Effectivité
- Réceptivité
- Impartialité
- Innovation

## Conclusions

### Introduction

Du 29 au 31 mars 2011, plusieurs Fonds environnementaux d'Amérique latine et d'Afrique se sont réunis à Mombasa, Kenya, pour participer à un atelier sur la planification stratégique destinée aux Fonds environnementaux. Cet atelier était conçu de façon à proposer un contenu équilibré entre la théorie de la planification stratégique, des exercices pratiques et des études de cas réels. Une plateforme d'aide technique a été présentée aux participants afin qu'ils puissent continuer à recevoir une assistance quand ils s'engageront dans la planification stratégique de leur propre fonds.

Cinq sessions étalées sur trois jours ont permis d'aborder les contenus suivants :

- *Le cadre général* : Introduction à la planification stratégique et aux concepts de mission, de vision et de valeurs. Comment préparer l'organisation à la planification stratégique.
- *Le contexte* : Description des instruments de planification stratégique les plus importants pour évaluer les variables internes et externes qui affectent les organisations. Discussion de leurs applications et de leurs limites.
- *Définir la stratégie* : Processus de définition de la stratégie d'une organisation. Présentation des approches permettant de relier les objectifs stratégiques à long terme avec les objectifs tactiques à court terme.
- *Planifier la mise en œuvre* : Introduction à la planification et à la gestion de projets. Comment passer de la conception à l'action. Manuel de l'outil de gestion de projets en ligne et de collaboration.
- *Rester sur la bonne voie* : Le suivi de la planification stratégique et de sa mise en œuvre. Description des outils de suivi des performances et des impacts et des concepts de mesure des performances. Élaboration d'un plan de suivi des performances.



Chacune de ces sessions était constituée par un exposé suivi par des séances de travail en groupe. Les groupes de travail ont été constitués le premier jour pour toute la durée de l'atelier. Le premier groupe était chargé de se pencher sur le nouveau réseau des fonds environnementaux africains et sur les façons d'y appliquer les principes de planification stratégique présentés pendant l'atelier. Le deuxième a examiné les enjeux de la création de nouveaux fonds, en partant de l'exemple du nouveau fonds mozambicain. Le troisième groupe de travail a reçu la tâche ardue de proposer des solutions aux problèmes auxquels un fonds existant doit faire face. Le groupe ne disposant pas d'un fonds spécifique à prendre en exemple, il a dû créer un fonds virtuel composé par des éléments des fonds de chacun de ses membres en essayant de le rendre représentatif de la plupart des fonds existants.

Une étude de cas était présentée chaque jour. Le premier jour, Camila Monteiro a présenté le plan stratégique du Fonds brésilien pour la Biodiversité (FUNBIO). Les résultats du processus de planification du Fonds colombien pour l'Environnement et l'Enfance ont été présentés par José Luis Gomez le lendemain. Puis Joseph Osewe et Arthur Tuda ont expliqué comment le Service de Protection de la Faune du Kenya avait élaboré et mis en œuvre son plan stratégique actuel.

L'atelier s'est conclu par une séance sur *l'outil de gestion de projets en ligne et de collaboration* ([www.smartsheet.com](http://www.smartsheet.com)) pour les fonds qui auraient besoin d'aide pour élaborer leur plan stratégique après l'atelier et par la préparation de l'ordre du jour de la prochaine réunion du Réseau des Fonds environnementaux africains.

## L'atelier

### Préparer l'organisation

La séance d'ouverture a permis de décrire la méthodologie de l'atelier, de former les groupes de travail et de préparer le plan de l'atelier. Ce dernier point était particulièrement important puisqu'il reprenait ce qui allait être approfondi pendant les trois jours suivants. Il s'agissait d'illustrer le fait que la planification stratégique a sa place même dans la plus simple des entreprises et que les éléments de ce processus sont fondamentalement les mêmes.

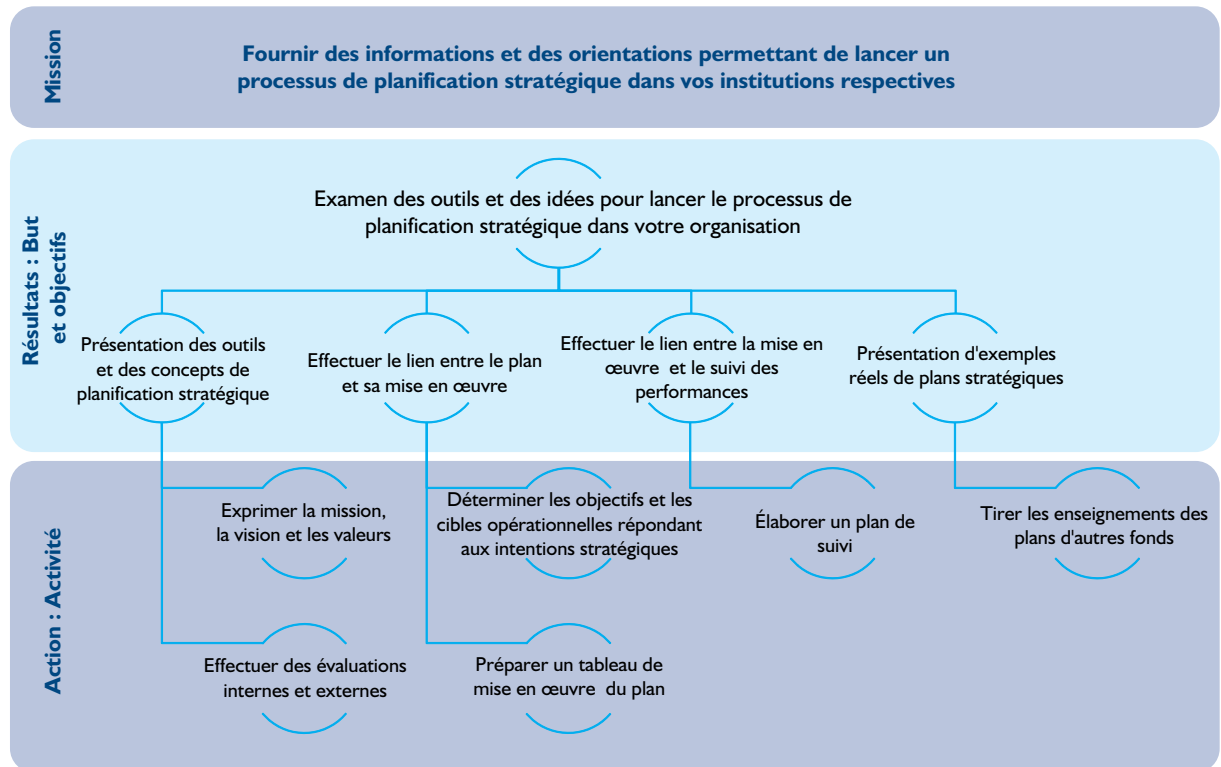
Après la présentation des participants, des institutions qu'ils représentaient et de leurs attentes concernant l'atelier, il a donc fallu déterminer une mission, une vision et des valeurs pour l'atelier :

- *Mission* : Fournir des informations et des orientations permettant de lancer un processus de planification stratégique dans vos institutions respectives
- *Vision* : Tout fonds environnemental mettant en œuvre un plan stratégique.
- *Valeurs* : Écoutez vos idées. Répondez à vos besoins. Trouvez des solutions qui vous conviendront.

Un tableau de mise en place de l'atelier, semblable en tout point aux tableaux de mise en œuvre des plans stratégiques, a été construit à partir de ces formulations :



Figure 1. Tableau de mise en place de l'atelier



Poursuivant la construction du tableau de mise en œuvre, le plan de mise en œuvre suivant a été discuté et accordé.

Figure 2. Plan de mise en œuvre de l'atelier

Nom de la tâche	27 Mars 2011					
	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
Examen des outils et des idées pour lancer le processus de planification stratégique dans vos organisations					03/31/11	
Présentation des concepts et des outils de la planification stratégique			03/29/11			
Exprimer la mission, la vision et les valeurs			03/29/11			
Effectuer des évaluations internes et externes			03/29/11			
Effectuer le lien entre le plan et sa mise en œuvre				03/30/11		
Déterminer les objectifs et les cibles opérationnelles répondant aux intentions stratégiques				03/30/11		
Préparer un tableau de mise en œuvre du plan				03/30/11		
Effectuer le lien entre la mise en œuvre et le suivi des performances					03/31/11	
Élaborer un plan de suivi					03/31/11	
Présentation d'exemples réels de plans stratégiques					03/31/11	
Fonds de Biodiversité du Brésil			03/29/11			
Fonds colombien pour l'Environnement et l'Enfance				03/30/11		
Service de la Faune du Kenya					03/31/11	

La dernière activité préparatoire a consisté à créer les groupes qui travailleraient ensemble pendant les trois jours suivants.

## Vue générale

Cette séance a permis d'introduire le concept de cycle de planification stratégique et d'en examiner les éléments. Les études de cas présentées montraient assez clairement que les institutions doivent s'y reprendre à plusieurs fois avant d'arriver à lancer un plan efficace. Il faut souvent du temps pour que la mission, la vision et les valeurs exprimées au début du processus arrivent à s'ancrer dans la réalité du contexte où évolue l'institution. Les fonds environnementaux n'échappent pas à la règle. Ces déclarations générales sont les vecteurs des autres étapes du cycle de planification - analyse interne et externe, planification stratégique en soi, planification de projets, suivi des performances - ainsi que de l'ensemble du fonctionnement de l'organisation.

Plusieurs exemples ont permis de montrer que les déclarations de mission, de vision et de valeurs dépendaient de la philosophie de l'institution qui les adoptait. Chaque groupe de travail a élaboré sa propre déclaration de mission, de vision et de valeurs, puis l'a communiquée à tous les membres de l'atelier.

### Exemples :

#### Missions

- Nike. Être une source d'inspiration et d'innovation pour les athlètes du monde entier. Si vous avez un corps, vous êtes un athlète.
- Google. Organiser l'information mondiale et la rendre accessible et utile à tous
- Agence Nucléaire Américaine. Réguler l'usage civil des matériaux, sous-produits et matières premières nucléaires en vue d'assurer la protection de la santé et de la sécurité publique, de promouvoir la défense et la sécurité commune et de protéger l'environnement.

#### Visions

- Nike dans les années 60 : Écraser Adidas
- Ford dans les années 1900 : Démocratiser la voiture automobile

#### Valeurs

- Dow Chemical : Intégrité, respect du public, unité, souplesse
- Tribunal de Justice locale du comté de Multnomah : Un système juste et équitable. Des relations de coopération. Respect de la diversité et des cultures. Familles saines. Décisions informées. Innovation. Investissement dans le personnel. Respect. Montrer l'exemple.

## Le contexte

Lors de la deuxième séance, trois des outils d'analyse de la situation présentés dans le manuel de préparation de l'atelier ont été examinés plus en détail : le PEST, le SWOT (FFOM) et la Matrice de MacMillan. Chacun a son propre domaine d'application et sa propre pertinence, et leur application concomitante permet d'évaluer le contexte dans lequel le fonds environnemental devra évoluer. L'analyse PEST concerne principalement les variables externes. L'analyse FFOM intègre ces facteurs externes et les relie aux attributs internes de l'organisation pour donner une meilleure idée de ce que celle-ci peut faire. Enfin, la matrice de MacMillan, parallèlement aux analyses PEST et FFOM, constitue un puissant outil de prise de décision pour les fonds environnementaux pendant la préparation de leurs fonds stratégiques.

Pour les besoins de l'atelier, chaque groupe a procédé à son analyse FFOM et l'a présentée à l'ensemble des participants.

## Comment définir une stratégie

La transformation des concepts de mission, de vision et de valeurs en un plan stratégique exécutable a été analysée par les participants à qui l'on a demandé de construire un plan de mise en œuvre constitué par les éléments suivants :

#### Mission, vision et valeurs

- Elles définissent un état qui ne peut être atteint que par les actions concertées des organisations et de tous les acteurs impliqués (comment vous souhaitez que les choses soient)

#### Résultats : Objectifs et cibles

- Ils indiquent un changement mesurable (ce que vous souhaitez accomplir)

#### Actions : activités et tâches

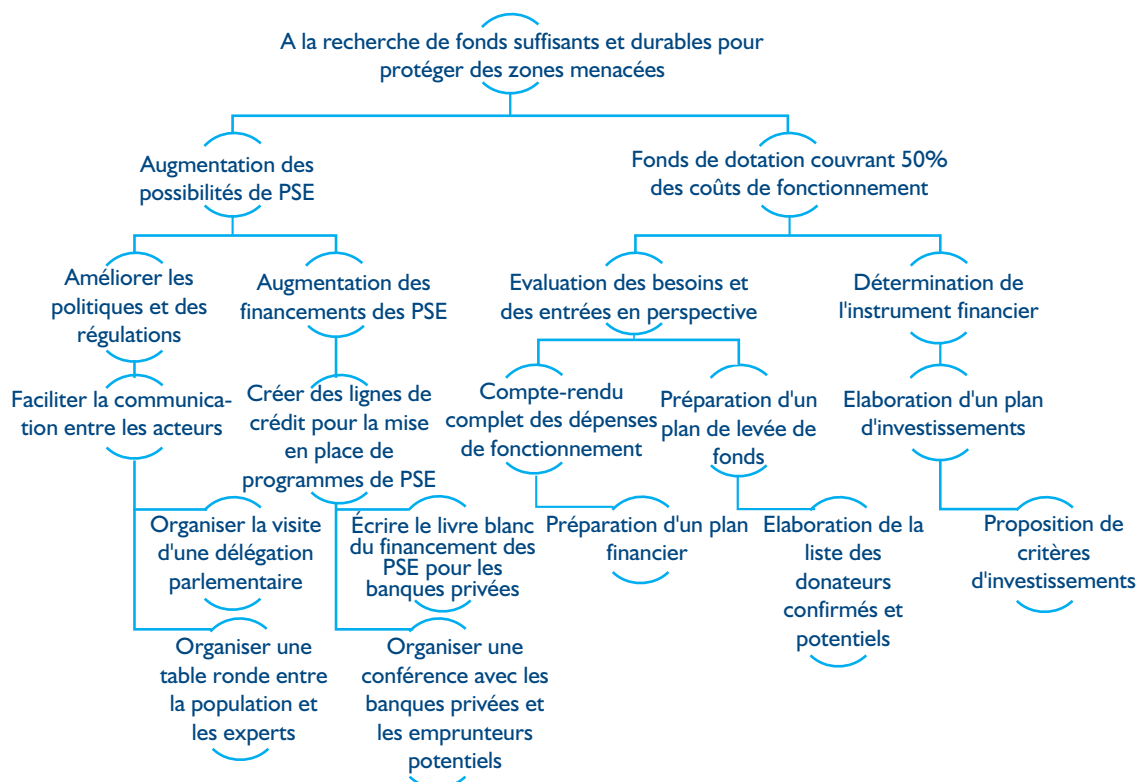
- Façon dont les ressources de l'organisation sont organisés et mobilisés pour réaliser les tâches et les activités (ce que vous faites)

#### Indicateurs

- Suivi des progrès réalisés (là où vous en êtes).

Le tableau illustratif présenté dans le document préliminaire a été développé pour montrer les détails du processus. Les participants à l'atelier ont vu comment organiser les tâches de chacun dans le cadre des activités de l'équipe en vue d'atteindre les résultats et les cibles correspondant à la mission de l'organisation.

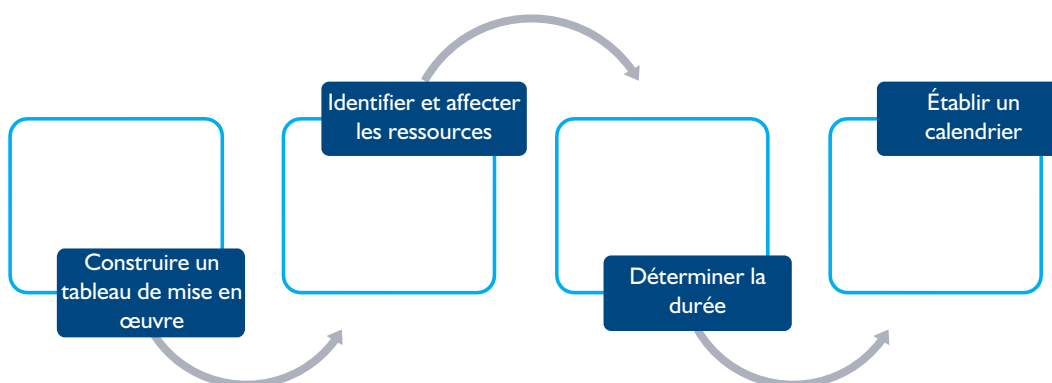
**Figure 3. Plan de mise en œuvre élaboré pendant l'atelier**



### Planifier la mise en œuvre

Cette séance a permis de montrer que le tableau de mise en œuvre est une image statique nécessaire pour visualiser tous les éléments du plan stratégique, mais insuffisante pour déterminer les moyens et le temps requis. L'étape suivante consiste à transformer le tableau de mise en œuvre en un véritable plan de mise en œuvre en identifiant et en affectant de façon systématique les moyens nécessaires (en personnel, en équipement, en fonds), en estimant le temps nécessaire pour chaque activité et chaque tâche, puis en élaborant un calendrier des actions.

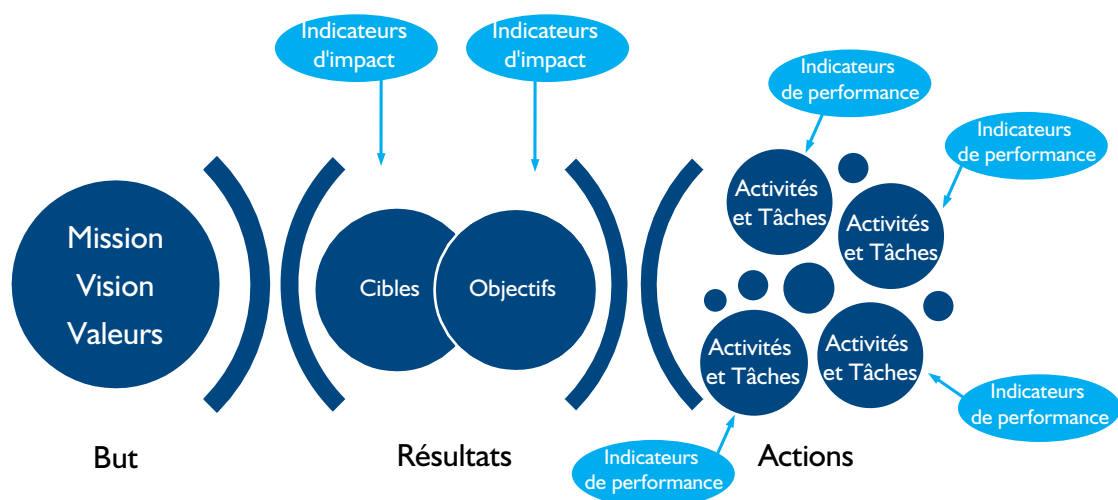
**Figure 4 : De la planification à la mise en œuvre**



### Rester sur la bonne voie

Un des débats les plus intenses de l'atelier a concerné la façon de mesurer la progression de la mise en œuvre du plan stratégique. C'est une des parties les plus difficiles du montage de projets, surtout si le projet en question est le plan stratégique d'une organisation aussi complexe qu'un fonds environnemental. Les questions les plus débattues portaient sur le niveau d'effort nécessaire pour recueillir des informations exactes sur les performances et les types d'indicateurs de suivi des activités, des tâches et de l'impact.

Figure 5. Indicateurs d'impact et de performances



Cette séance, qui ne prévoyait pas de travail en groupe, s'est déroulée de façon plus interactive. Les expériences de tous les participants se sont révélées essentielles. Certains avaient travaillé sur des plans de suivi complexes impliquant des investissements élevés en temps et en moyens. Le Funbio a présenté le système de suivi du RedLac, composé de plus de 40 indicateurs dont la plupart n'ont jamais été mesurés. D'autres, tels que le Fondo Accion de Colombie, défendent des indicateurs plus simples, donc plus faciles à mesurer fréquemment et permettant de maintenir l'organisation sur la bonne voie. La leçon tirée de cet exercice est que cette étape de la planification stratégique est souvent la plus négligée bien qu'elle constitue la seule manière pour l'organisation de savoir si elle progresse vers ses objectifs. Le degré de complexité du système de suivi doit correspondre aux besoins des organisations, mais il est préférable de pécher par excès de simplicité plutôt que d'élaborer un plan de suivi si long et si complexe que personne ne l'applique.

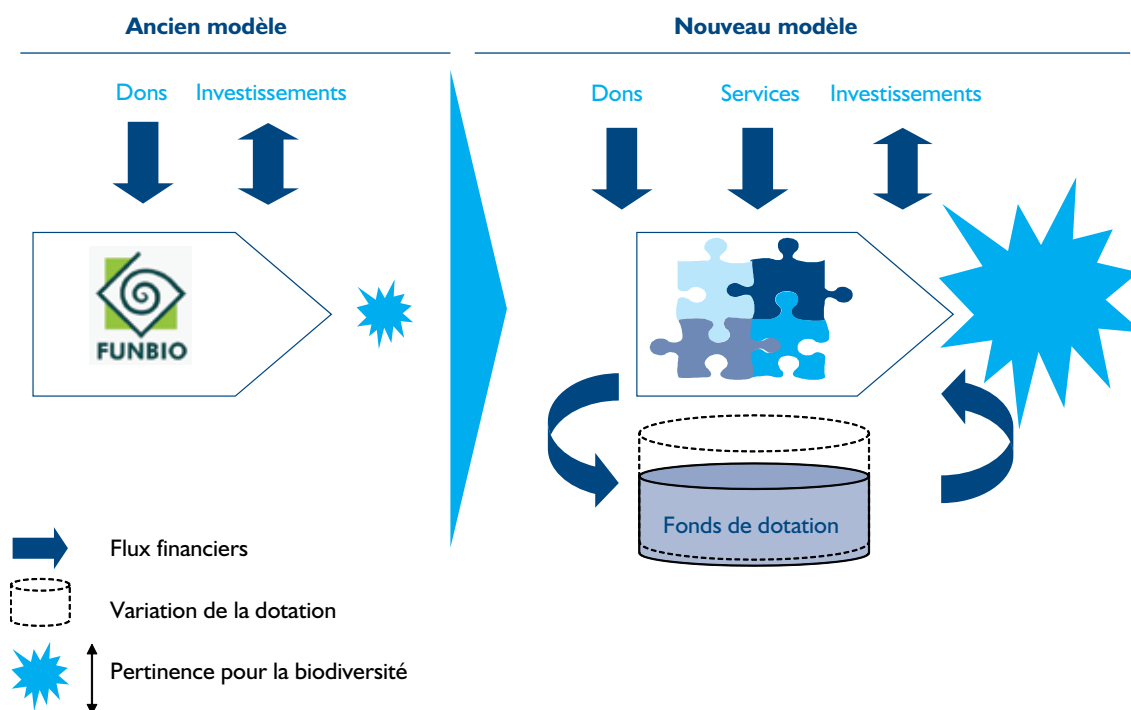
De tous les abordages discutés, la méthode du tableau de bord prospectif a été la mieux reçue. Autant le Fondo Accion que le Service de la Faune du Kenya l'ont utilisée comme plateforme de planification stratégique et comme outil de suivi des performances. Edwin Wanyonyi, chef du département de mobilisation des ressources du KWS kényan, a expliqué la versatilité du tableau de bord prospectif en montrant comment il remplissait son tableau de bord personnel et comment ce dernier servait à mesurer les performances de son service et de l'ensemble de l'organisation.

## Les études de cas

### Brésil : le fonds de conservation de la biodiversité (funbio)

Dans sa présentation, Camila Monteiro a montré que le Funbio a connu de profonds changements depuis sa création en 1996. Né sous la tutelle d'une grande organisation, il a été transformé cinq ans plus tard en un fonds indépendant doté d'une mission plus ample. A son rôle d'instrument de gestion financière et de levée de fonds, il a dû ajouter une mission d'aide aux autres organisations dans les domaines de la conception d'instruments financiers durables et du développement des compétences en gestion. Il lui a fallu pour cela adopter une structure plus complexe pour répondre aux demandes d'un réseau toujours croissant de partenaires et consolider sa présence dans un environnement bien plus concurrentiel qu'à l'époque de sa naissance.

Figure 6. Changements provoqués par le dernier plan stratégique du Funbio



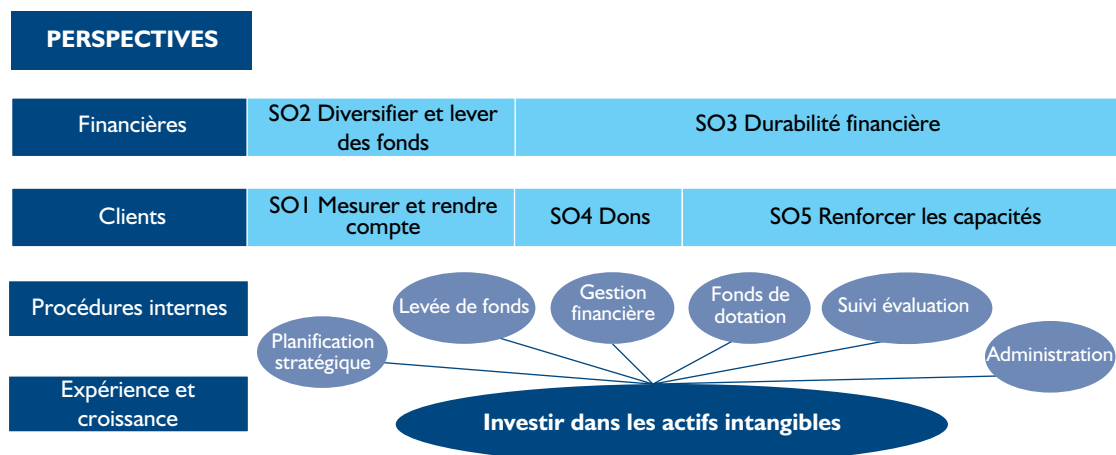
Le dernier plan stratégique du Funbio prévoyait sa réorganisation en quatre unités d'activités : changements climatiques et énergies propres, mécanismes financiers, gestion de programmes et gestion de réseaux. Sa mission, sa vision et ses valeurs ont été revues comme suit :

- *Mission* : Fournir des ressources stratégiques à la conservation de la biodiversité
- *Vision* : Servir de référence en matière de ressources et des solutions stratégiques viables pour la conservation de la biodiversité.
- *Valeurs*: Transparence. Éthique. Efficacité. Écoute. Impartialité. Innovation

### Fonds colombien pour l'environnement et l'enfance (Fondo Acción)

A l'image du Funbio, le Fondo Acción n'en est pas à son premier plan stratégique. Dans sa présentation, José Luiz Gomez, directeur exécutif du Fondo, a expliqué que l'organisation avait décidé de lancer un second plan avant la fin du premier car elle sentait que les enjeux auxquels Fondo Acción devait faire face réclamaient une réévaluation de sa stratégie. Ceci montre clairement que la planification stratégique est un exercice dynamique qui doit réagir aux changements externes et aux réalités internes des organisations. Les objectifs stratégiques fixés dans le nouveau plan sont les suivants : consolider le modèle actuel en renforçant, entre autres choses, les procédures ISO 9001-2000 ; élaborer un nouveau modèle d'organisation fondé sur les produits et services, le *costing* et le renforcement des compétences ; exploiter et créer de nouvelles alternatives financières durables.

**Figure 7 : La carte stratégique de Fondo Accion pour 2009-2012**



Dans le cadre de ce nouveau plan stratégique, le Fondo Acción a adopté la méthodologie du tableau de bord prospectif, qui a permis de démontrer que l'ensemble de l'organisation devait investir dans les actifs intangibles et la création de valeur à tous les niveaux d'intervention. Il a revu sa déclaration de vision (*le Fondo Accion sera reconnu comme leader dans la conception et la mise en œuvre d'innovations en matière de PSE en Colombie*) et de ses valeurs (*leadership, réseaux, environnement du travail, réputation et image, confiance, population*). Le nombre de ses objectifs stratégiques a été réduit de onze à cinq, et les indicateurs de suivi ont été reconçus et simplifiés sans nuire à leur pertinence pour le fonctionnement de l'organisation.

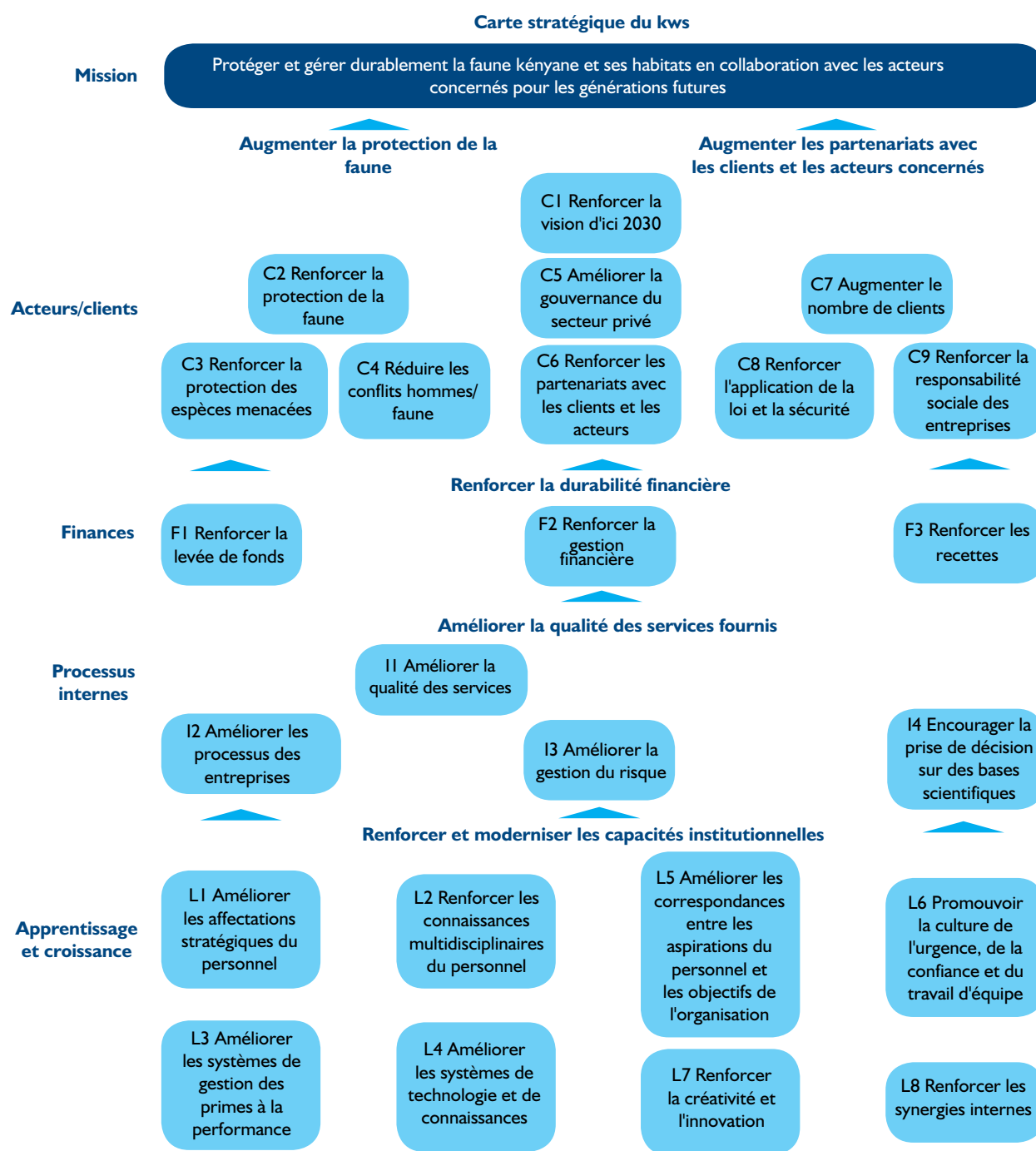
## Le service de la faune du kenya

L'étude de cas du KWS a été présentée par Joseph Osewe, chef de l'Amélioration de la productivité et de la qualité, et par Arthur Tuda, directeur de la Zone de Protection du Littoral, qui ont montré de façon claire et complète l'utilité du tableau de bord prospectif pour préparer un plan stratégique et le mener à bien. Comme dans les exemples précédents, ce plan n'était pas le premier. Le plan antérieur (2005/2010) avait été développé à partir du log frame. Le plan actuel, prévu pour couvrir la période 2008/2012, est centré sur les personnes, la technologie et l'image, les trois piliers d'excellence du KWS. Pendant ce processus, les déclarations de mission, de vision et de valeurs ont été revues comme suit :

- *Mission.* Protéger et gérer durablement la faune kényane et ses habitats en collaboration avec les acteurs concernés pour les générations futures
- *Vision.* Être un leader mondial de la protection de la faune
- *Valeurs.* Nous protégeons et nous gérons la faune kényane de façon scientifique, responsable et professionnelle. Nous le faisons dans un esprit d'intégrité, de reconnaissance et de promotion de la créativité de notre personnel, d'apprentissage permanent et de travail d'équipe, en partenariat avec la population et les acteurs concernés.

Le KWS a effectué un exercice de planification stratégique impliquant l'ensemble de son personnel, travail qui a débouché sur la carte stratégique ci-dessous, ainsi que sur une approche de suivi des performances par tableaux de bord prospectifs organisés en cascade (organisation, services, parcs et stations, personnes). Le KWS a identifié plusieurs facteurs de succès, dont les suivants sont particulièrement pertinents pour des fonds environnementaux : un leadership visible et engagé ; la transparence et la clarté ; une prise de décision objective ; priorité à la stratégie sur les opérations.

Figure 8. Plan stratégique du KWS 2008/2012



## Leçons apprises

- La planification stratégique demande du temps et de la pratique. Aucune des études de cas présentées n'était une première tentative.
- L'adoption d'un système de suivi est un défi qui implique de trouver l'équilibre entre le besoin de savoir si un fonds environnemental fait effectivement des progrès et le coût – en temps et en argent – de mesure de ces avancées.
- Nombreux sont les outils disponibles aux diverses étapes de la planification. Les organisations doivent les essayer jusqu'à ce qu'elles trouvent un ensemble d'instruments qui leur conviennent et qui soient adaptés à leur contexte. Elles ne doivent pas hésiter à les modifier pour répondre à leurs besoins.
- Pour réussir, les plans stratégiques doivent recevoir l'appui de tous les membres de l'organisation, mais ils doivent être conduits par la direction et l'encadrement. On pourra faire appel à des consultants externes, mais ce n'est pas le genre d'action qui peut-être sous-traitée.





Latin American and Caribbean  
Network of Environmental Funds

Financé par

GORDON AND BETTY  
**MOORE**  
FOUNDATION

