

Le processus de Planification Stratégique au niveau de Fondo Acción

Auteurs:

Anne Marie Steffa
José Luis Gómez
Maria Elena Santana

Fond:

Fondo Acción

Colombie | 2011



Latin American and Caribbean
Network of Environmental Funds

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)¹ qu'il a adaptée pour répondre aux besoins et à la nature des organisations à but non lucratif et publiques².

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

¹ 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.

² 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 Fondo 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 Fondo 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.

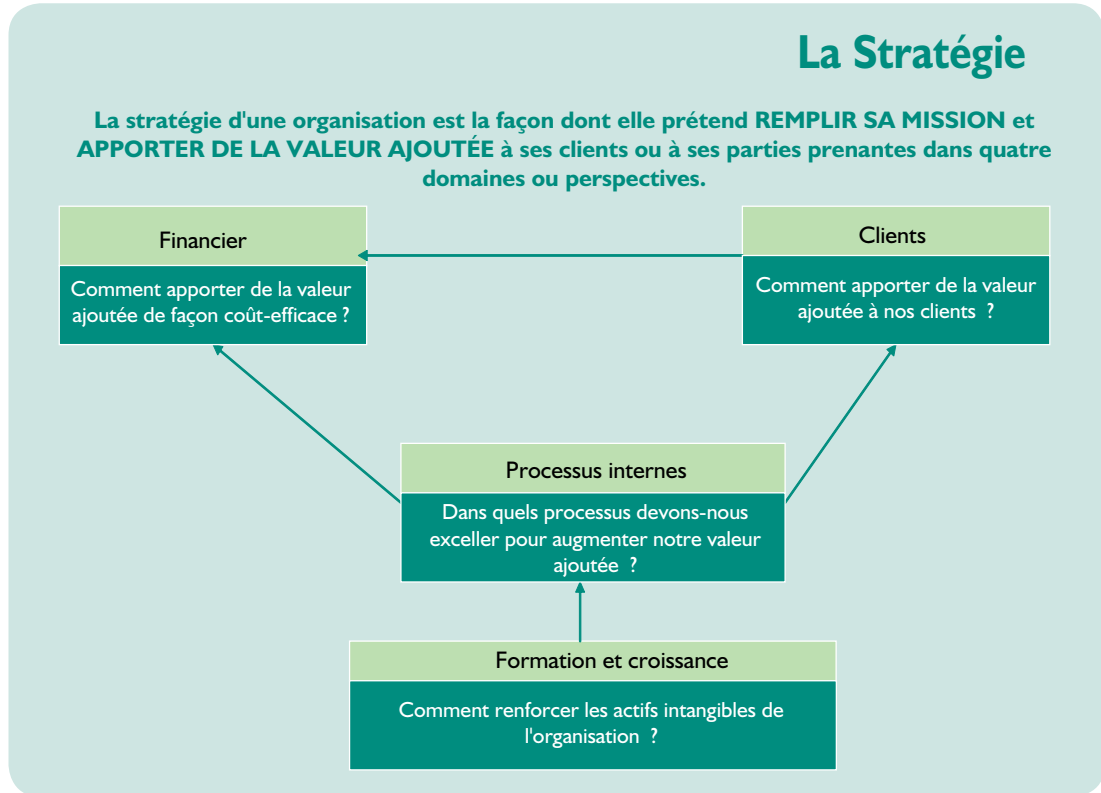
Le remplacement des membres du conseil et de l'équipe peut créer des perturbations. Il est très important de pouvoir expliquer clairement et facilement la stratégie aux nouveaux membres afin de maintenir le cap en permanence.

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.

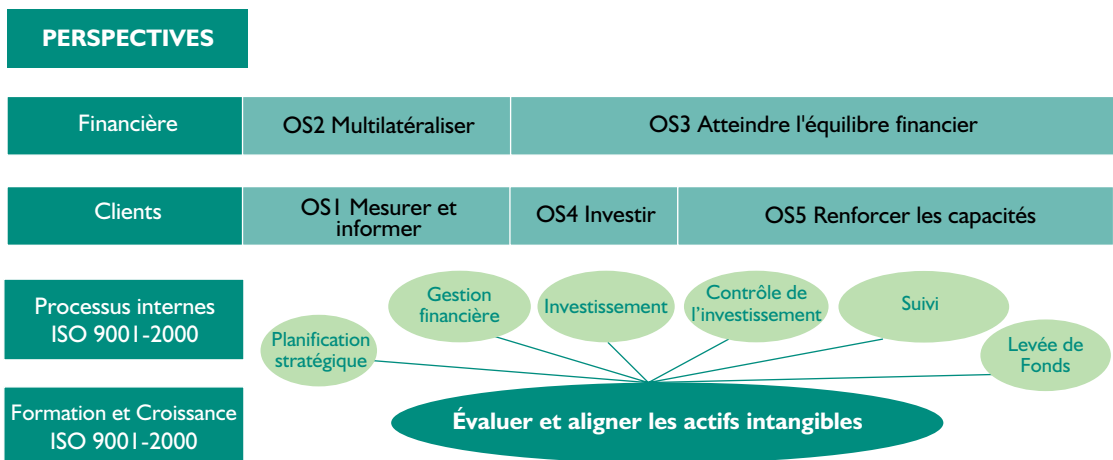
Le calendrier doit être le plus réaliste possible.

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 |