

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

**Auteurs:**

Camila Monteiro

Pedro Leitão

**Fond:**

Funbio

**Brésil | 2011**



Latin American and Caribbean  
Network of Environmental Funds

## 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