

FE à FE Mentorat entre la Fundación Natura Panama et le Fondo de las Américas del Perú (FONDAM)

Projet K: RedLAC-CAFÉ Projet Connaissance pour l'action

Fonds mentor :

Fundación Natura Panama

Fonds mentoré :

Fondo de las Américas del Perú (FONDAM)

Thème :

Stratégies de communication

Date de rédaction :

2016-2018



Étude de cas

FE à FE Mentorat entre la Fundación Natura Panama et le Fondo de las Américas del Perú (FONDAM)

1. Résumé

A travers ce mentorat, le FONDAM vise à développer une stratégie à court terme pour faire connaître ses services et ses expériences dans les réseaux sociaux (Facebook et LinkedIn) et à travers son site web. A long terme, cette stratégie stimulera la levée de fonds auprès du secteur privé pour la mise en œuvre de projets d'adaptation au changement climatique à travers un mécanisme financier (voir encadré 1).

En posant sa candidature à un financement du Projet K (Mentorat), le FONDAM avait l'intention de développer un mécanisme financier avec une banque péruvienne. Nous prétendions développer le mécanisme en soi – mentionné dans l'encadré 1 comme une stratégie à long terme – en profitant de l'expérience et des enseignements tirés par un autre fonds environnemental latino-américain La Fondation Natura du Panama, connue comme NATURA, qui avec son partenaire BANISTMO BANK avait lancé en mars 2015 une carte de crédit Visa. Leur partenariat avait permis de recevoir les dons de plus de 6 000 clients de la banque pour financer les programmes de reforestation de NATURA dans le bassin du canal de Panama. Les contributions consistaient en un don annuel de 55 USD, des dons récurrents de 1, 3 et 5 USD, et même par un système de *gotitas*¹. Les clients possédant une carte NATURA BANISTMO contribuent ainsi à la conservation de leur environnement tout en disposant de réductions sur l'achat de produits écologiques.

Cependant, pendant la mise en œuvre du projet de mentorat, nous avons dû faire face aux difficultés créées par l'instabilité du gouvernement péruvien et au déclin des investissements dans des initiatives nouvelles et innovantes telles que la nôtre. Après plusieurs réunions avec les diverses banques opérant au Pérou (BANCOLOMBIA, Scotiabank, BBVA Banco Continental Peru et Banco de Crédito del Perú - BCP) et deux associations importantes (l'Association nationale des banques péruviennes - ASBANC et la plateforme d'entreprises « Líderes + I »), et munis des résultats de notre étude de marché (Activité 5), nous avons conclu qu'il serait impossible d'atteindre l'objectif initial du mentorat dans le temps imparti. Après des discussions avec Natura et le Funbio, un nouveau plan a été approuvé

¹ « Petite goutte ». Chaque dollar dépensé par le client sur sa carte bancaire NATURA BANITSMO vaut une « gotita ». Les clients peuvent donner leurs gotitas ou les échanger contre les produits d'un catalogue créé à cet effet.

par un avenant à la convention de subvention. Son objectif était de poser les fondations pour la création de cartes bancaires vertes au Pérou accompagnée par une gestion des réseaux sociaux (**Facebook and LinkedIn**) et du site web.

Soulignons que la possibilité d'atteindre l'objectif initial (développer un mécanisme financier) est devenue un objectif à long terme. L'équipe du FONDAM continuera à oeuvrer dans ce sens dès que la crise politique aura diminué et nouera des alliances avec des entreprises environnementalement responsables. En complément, le FONDAM a établi une alliance stratégique de coopération avec l'ONG ANIA, en vue de promouvoir ensemble le mécanisme financier intitulé « Piement de services environnementaux valeur et en éducation » (Bono Save) et le mécanisme de compensation de l'empreinte carbone « Du carbone pour l'Éducation ». Dans les deux cas, le FONDAM et ANIA présenteront les propositions à des entreprises privées en vue de lever des fonds pour l'amélioration d'espaces verts ou naturels où les enfants et les jeunes pourront jouer, apprendre et agir.

Le principal enseignement est qu'il s'agit d'un processus à long terme qui exige donc stratégies à court et à moyen terme. A court terme, il est important de disposer d'une gestion efficace des réseaux sociaux et de l'image publique, afin de diposer de piliers solides. Entretemps, nous devons chercher à mobiliser les banques, les entreprises environnementalement responsables et les ONG pour établir des alliances stratégiques. De son côté, dans le cadre des stratégies à moyen terme, le FONDAM a décidé de former deux de ses employés pour garantir la durabilité de la proposition.

Encadré 1. Le mécanisme financier

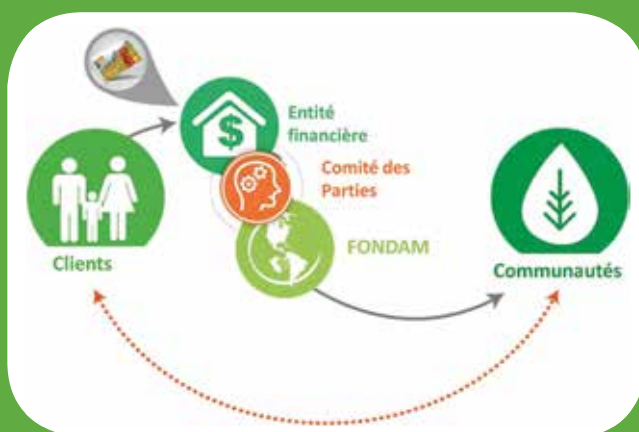
Le mécanisme financier proposé serait créé conjointement par le FONDAM, une banque péruvienne, les clients de la banque et une communauté rurale. Les clients verseraient leur contribution à un fonds vert en utilisant leur « carte bancaire verte », dont nous montrons quelques exemples ci-dessous, afin de financer un projet de développement durable pour l'adaptation au changement climatique dans une communauté locale.

Graphique 1. Exemples de cartes



Le graphique 2 présente le fonctionnement du mécanisme financier. L'affectation de ce fonds serait fixée par un comité technique formé par la banque et par le FONDAM. Les clients de la banque ayant fait un don seraient informés des résultats atteints par le projet à travers des rapports, les réseaux sociaux et le site web.

Graphique 2. Fonctionnement du mécanisme financier



2. Contexte

Le FONDAM est un établissement de droit privé et d'intérêt général jouissant d'une autonomie technique, économique et administrative. Depuis sa création en 1997, il est chargé de gérer les fonds résultant de conversions de dette octroyées par les Etats-Unis.

La première conversion de dette a été approuvée en 1997 pour financer des projets dans deux grands domaines : l'environnement, et la survie et le développement des enfants. La seconde a été octroyée en 2008 et affectée au soutien et à la conservation des forêts tropicales.

Le FONDAM intervient en finançant des initiatives de développement pour les personnes les plus démunies de notre société. Depuis sa création, entre les projets arrivés à terme et ceux qui sont en cours, il a géré plus de 540 initiatives.

Pour plus d'informations : <http://www.fondoamericas.org.pe/>

La Fondation Natura est une organisation à but non lucratif créée le 28 mars 1991 pour mettre en œuvre des programmes et des projets de protection et de conservation du patrimoine naturel du Panama. A cette fin, elle administre des fonds qu'elle affecte directement à des ONG, OCB et autres programmes de dons, en les accompagnant d'un programme de renforcement de capacités. Depuis 1995, Natura est l'agent fiduciaire du Fonds écologique du Panama (FIDECO) et depuis 2003 et 2004, l'administrateur des conversions dette contre nature pour les parcs nationaux de Chagres et de Darien. En 2015, elle a été accréditée en tant qu'agence de mise en œuvre du Fonds d'adaptation.

En 27 ans, NATURA a appuyé plus de 400 projets touchant directement 60 000 personnes de 10 provinces panaméennes, 10 bassins hydrologiques et 36 aires protégées.

Pour plus d'informations : <http://www.naturapanama.org/>

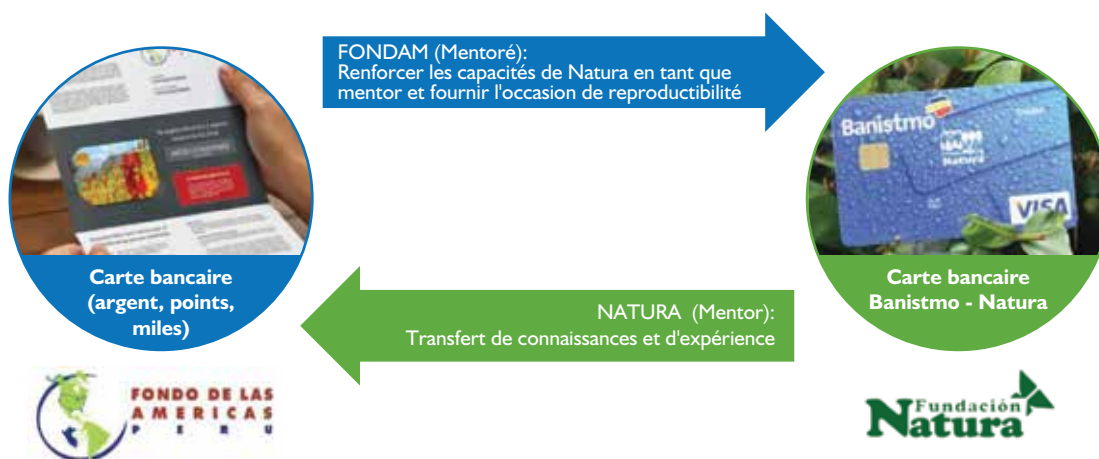
3. Objectif du mentorat

L'objectif de ce mentorat est de préparer la mise en place d'un système de « cartes bancaires et de crédit vertes » au Pérou grâce à la gestion des réseaux sociaux et du site internet.

Le FONDAM souhaitait renforcer sa levée de fonds pour pouvoir continuer son action au bénéfice de la survie des enfants en zone rurale et de la protection de l'environnement, notamment en matière d'adaptation au changement climatique. L'équipe du FONDAM était intéressée par un mentorat qui lui permettrait d'améliorer et de développer notre organisation dans ce domaine institutionnel particulier et de renforcer nos capacités de création de mécanismes financiers innovants. En échange, nous fournissons à Natura l'occasion de développer ses compétences de mentor et d'évaluer les possibilités d'adapter, et donc de reproduire, son mécanisme dans d'autres pays d'Amérique latine.

Le but de Natura, en tant que mentor, était de partager ses connaissances et son expérience en matière de création d'un mécanisme financier, domaine dans lequel il avait eu du succès au Panama. Ce mécanisme, établi dans le cadre de l'Accord pour une carte bancaire à marque partagée, vise à promouvoir l'appui à des projets ou programmes de protection des écosystèmes, de la biodiversité et des ressources naturelles du Panama dans les aires considérées comme prioritaires par la Natura.

Graphique 3. Mentorat FONDAM - NATURA



4. Approche

Le FONDAM s'est approprié des connaissances et de l'expérience acquises par la Natura lors de la mise en œuvre de son propre mécanisme financier avec la banque BANISTMO au Panama (Activités 2 et 4 ; Photo 1). Il a ensuite présenté ce mécanisme à ses partenaires potentiels au Pérou afin de leur montrer qu'il avait déjà porté ses fruits, en tant que concept, au niveau international. Parallèlement, le FONDAM a engagé un consultant pour effectuer une étude de marché (Activité 5) sur l'acceptabilité d'un tel mécanisme à Lima et sur la notoriété du FONDAM auprès du public. Cette étude a démontré que la volonté de contribuer de la société de Lima n'était pas suffisante pour que la banque consacre du temps et des moyens à ce mécanisme financier innovant. C'est pourquoi le FONDAM a dû investir des efforts supplémentaires pour atteindre l'objectif de cette expérience de mentorat.

Photo 1. Les représentants de NATURA et de FONDAM au Panama



Photo : FONDAM

Pour augmenter la notoriété du FONDAM comme gestionnaire compétent de projets et pour gagner la confiance de partenaires potentiels (banques péruviennes, organisation privées, ONG, organisations locales, collectivités locales), le FONDAM a publié un livret (Activité 3 ; voir **Graphique 2**) pour décrire plus de 60 projets réussis de développement rural sur le littoral et dans la région andine et amazonienne.

Graphique 2. Le livret des projets de développement rural réussis



“ **Soulignons que la possibilité d’atteindre l’objectif initial (développer un mécanisme financier) est devenue un objectif à long terme. L’équipe du FONDAM continuera à oeuvrer dans ce sens dès que la crise politique aura diminué et nouera des alliances avec des entreprises environnementalement responsables.** ”

A la même époque, le FONDAM a préparé trois documents pour identifier un projet pilote, afin de les présenter aux banques et aux principaux acteurs :

- **Une ligne de base** pour identifier les régions administratives les plus exposées au changement climatique et en faire la ligne de base nationale. Cette information a été consolidée avec notre liste d’ONG et de porteurs de projets ayant mis en œuvre avec succès des projets durables liés à l’adaptation au changement climatique au cours des trois dernières années. Cette consolidation a permis d’identifier deux régions pour y développer le programme d’investissements.
- **Un programme d’investissement** conçu par la Chambre forestière nationale (CNF) pour identifier des lignes d’intervention conformes aux axes stratégiques des plans de développement des régions sélectionnées (Huanuco et Pasco).
- **Un projet prioritaire/pilote** (Fiche projet et plan de mise en œuvre) dans le district de Puerto Inca (région de Huanuco, destiné à améliorer la connectivité et l’infrastructure routière (voir **Photo 2**) dans une approche d’adaptation au changement climatique et avec une technologie innovante à base de latex de shiringa. Ce projet a été reconnu comme prioritaire parmi ceux du plan d’investissement.

Photo 2. Route à améliorer dans le projet prioritaire



Photo : CNF

Le FONDAM a périodiquement rencontré les principales parties prenantes et des entreprises privées et autres acteurs clés pour leur présenter le mécanisme financier innovant (Activité 7). Parallèlement, il a amélioré sa visibilité sur Facebook (voir **Photo 3** ; Activité 11) et LinkedIn (voir **Photo 4** ; Activité 11), ainsi que sur son nouveau site web (voir **Photo 5** ; Activité 11).

Photo 3. Capture d'écran de la page Facebook du FONDAM



Photo 4. Capture d'écran de la page Facebook du FONDAM

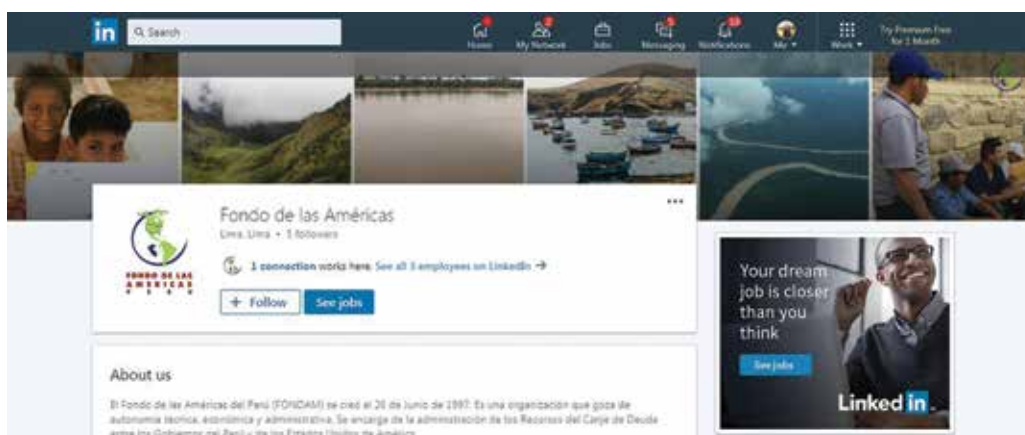


Photo 5. Capture d'écran du site web du FONDAM

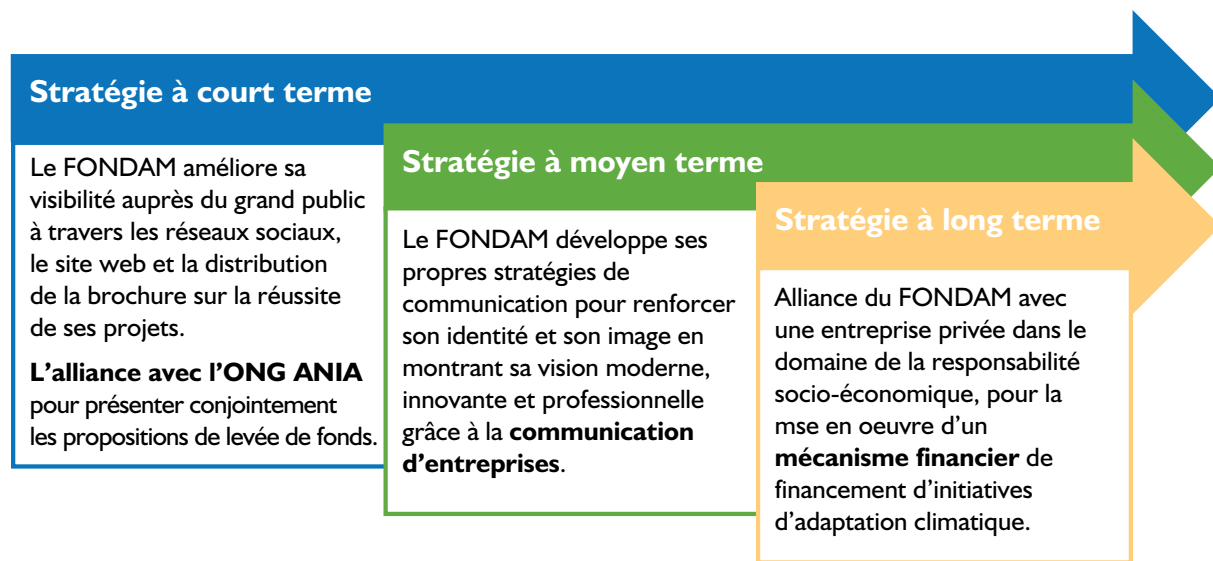


De cette façon, le FONDAM diffuse ses services et son expérience dans le court terme. La durabilité à long terme sera assurée par la formation de deux de ses employés en communication d'entreprise à l'université péruvienne ESAN (en 2019) pour consolider le FONDAM en tant qu'organisation compétitive disposant d'une vision moderne, innovante et professionnelle.

L'alliance stratégique entre le FONDAM et ANIA, comme nous l'avons mentionné, permettra de mettre en oeuvre des « TiNi », des espaces verts et naturels où les enfants et les jeunes pourront jouer et agir pour devenir des agents du changement et créer du bien-être pour eux-mêmes, pour les autres et pour la nature.

Le **Graphique 5** montre les stratégies du FONDAM à court, moyen et long termes pour développer une coopération formelle avec des entreprises privées pour mettre en place le mécanisme financier.

Graphique 5. Les stratégies du FONDAM à court, moyen et long termes



5. Les défis

Le décalage horaire et la distance géographique ont été une source de difficultés dans la coopération FONDAM-NATURA. L'utilisation de Skype a permis d'y remédier en partie.

La difficulté de remporter l'adhésion d'une banque péruvienne a poussé le FONDAM à demander la modification des Termes de subvention pour allonger la période de mise en oeuvre. Eu égard aux difficultés rencontrées pendant l'étude de marché (voir section 4), le FONDAM a proposé de modifier les objectifs, les activités et le budget du projet (voir section 3). Au début du mentorat, en 2016, l'idée était de développer un partenariat entre une banque péruvienne et le FONDAM en vue de soutenir le développement durable d'une communauté vulnérable au changement climatique, à travers un mécanisme financier créé au Panama et adapté à la réalité péruvienne. Le mécanisme financier était une réplique de l'initiative de carte bancaire NATURA-BANISTMO, dans lequel les clients de BANITSMO font des contributions économiques volontaires pour appuyer des actions de protection des écosystèmes, de la biodiversité et des ressources naturelles du Panama. Au Pérou, cependant, la propension à contribuer à une telle initiative est, en raison de notre instabilité politique et social, un risque trop élevé pour que les banques l'acceptent. En outre, l'étude de marché indique que les habitants de Lima sont généralement peu enclins à faire des dons pour la conservation ou l'amélioration de l'environnement (Activité 5). Les clients qui pourraient participer à un tel mécanisme constituent un créneau de marché.

Après en avoir discuté avec plusieurs banques péruviennes (BANCOLOMBIA, Scotiabank, BBVA Banco Continental Perú et Banco de Crédito del Perú – BCP) et des organisations pertinentes (Association nationale des banques péruviennes - ASBANC et la plateforme d'entreprises "Líderes + I"), le FONDAM a donc préparé une proposition de modifications à soumettre à l'expérience de mentorat FONDAM-NATURA et à discuter avec le FUNBIO. La nouvelle

stratégie met l'accent sur le marketing dans les réseaux sociaux. Bien que le FONDAM soit bien connu parmi les ONG et les organisations financières du secteur du développement au Pérou, les citoyens communs le connaissaient peu et hésitaient donc à contribuer. En agissant sur les réseaux sociaux, le FONDAM élargit ce créneau de marché avec des personnes qui ignoraient l'existence de projets de développement ou d'organisations de développement intervenant au Pérou, en mobilisant le grand public. Cela nous a conduit à un nouveau plan, dont nous décrivons la mise en place ci-dessous.

En mettant le nouveau plan en œuvre, le consultant a estimé qu'il serait intéressant de participer à la plateforme Nexos + I², un réseau par lequel des entreprises environnementalement responsables cherchent des synergies et des initiatives nouvelles, en vue de développer une stratégie de marché sur mesure. La durée du mentorat, qui finissait le 20 octobre 2018, n'a pas permis d'atteindre cet objectif. C'est pourquoi nous avons mis un terme au contrat du consultant après la remise du premier livrable, en annulant les deuxième et troisième produits, conformément à l'accord passé avec le FUNBIO. Bien que la stratégie sur mesure n'ait pas pu être finalisée, grâce au consultant, le FONDAM gère beaucoup plus efficacement son réseau social et a acquis plus de notoriété auprès des partenaires et du grand public. Pendant la dernière période qui a précédé le 20 décembre, le site internet a été renouvelé, ce qui a rafraîchi et modernisé l'image du FONDAM. En outre, dans le cadre de ce dernier avenant, deux membres de l'équipe du FONDAM seront formés en communication d'entreprises pour donner continuité à la stratégie à long terme.

En conclusion, le FONDAM doit continuer ses activités de gestion des réseaux sociaux et du site web et profiter des apprentissages en communication d'entreprises pour accroître son marché de niche. La création de l'alliance avec ANIA pour présenter des initiatives conjointes de levée de fonds pour les TiNi (voir section 4) est un résultat supplémentaire. De la sorte, le FONDAM consolide sa position de gestionnaire de projets durables de qualité.

6. Résultats

Le FONDAM met en œuvre une stratégie à court terme pour diffuser ses services et ses expériences sur les réseaux sociaux, Facebook et LinkedIn et sur son site internet. De cette façon, lorsque la stabilité financière aura été rétablie, et que le secteur privé (banques et entreprises) sera prêt à investir, nous serons positionnés dans le paysage comme un gestionnaire efficace de projets durables, notamment de projets d'adaptation au changement climatique de populations vulnérables, à travers un mécanisme financier.

² <https://nexomasuno.pe/>

Globalement, l'expérience de mentorat FONDAM-NATURA accomplit des résultats qui permettront, à long terme, de nouer un partenariat avec le secteur privé (banques et autres types d'entreprises) pour soutenir des projets d'adaptation au changement climatique. Les résultats concrets atteints jusqu'à présent sont les suivants :

- Des groupes clé d'organisations ont été sélectionnés (membres du Peru 2021, Peru Emprende et membres de Nexos+ I).
- Une stratégie à court terme pour augmenter sa notoriété dans les réseaux sociaux a été développée.
- Un livret contenant plus de 60 expériences réussies de projets de développement rural a été publié pour montrer l'expérience du FONDAM et renforcer la confiance de ses partenaires potentiels.
- Le FONDAM a développé un mécanisme adapté sur mesure à la réalité péruvienne qui sera mis en place au terme de la stratégie de gain de notoriété.
- Une alliance stratégique a été nouée avec l'ONG ANIA.
- A long terme, le mécanisme financier sera mis en œuvre par le FONDAM et un partenaire privé (banque ou entreprise) en collectant des dons fixes mensuels ou annuels, des dons volontaires et non fixes, des points ou des miles de cartes bancaires, pour appuyer des projets d'adaptation au changement climatique dans des populations vulnérables.

La NATURA et le FONDAM espéraient initialement compléter le processus jusqu'au lancement du mécanisme financier (la carte bancaire) au Pérou, mais pour des raisons qui ne dépendaient ni de la volonté du mentor ni de celle du mentoré, il n'a pas été possible de le faire dans le temps imparti. Tout indique que le FONDAM est sur la bonne voie pour établir des partenariats et, à plus long terme, créer son mécanisme financier.

7. Bénéfices observés

En tant que mentoré, le FONDAM renforce les compétences de mentor de la NATURA, tandis que la NATURA en tant que mentor transfère au FONDAM ses connaissances, son expérience et les enseignements qu'elle en a tirés. Le FONDAM a aussi pu rencontrer des banques et, malgré l'absence de réponse positive, s'est fait connaître de ces organisations qui savent maintenant ce qu'il fait et à quoi pourraient ressembler des synergies éventuelles.

Le FONDAM a amélioré sa gestion des réseaux sociaux grâce au recensement des acteurs importants et à la présentation d'un modèle d'affaires. La mise au jour de la forme et du contenu des pages Facebook et LinkedIn a permis d'améliorer son image aux yeux du public. Il

“ Globalement, l’expérience de mentorat FONDAM-NATURA accomplit des résultats qui permettront, à long terme, de nouer un partenariat avec le secteur privé (banques et autres types d’entreprises) pour soutenir des projets d’adaptation au changement climatique.”

convient de noter que grâce aux réseaux sociaux et aux nouvelles stratégies, il est maintenant possible de montrer les projets durables gérés par le FONDAM. Une alliance avec l’ONG ANIA permet de lever conjointement des fonds pour le mécanisme financier « Paiement de services environnementaux en valeur et en éducation » (Bono Save) et pour le mécanisme de compensation de carbone « Du carbone pour l’éducation ».

Comme le marketing social touche le grand public, cette publicité bénéficiera en outre les initiatives d’autres organisations, en accroissant la connaissance sur les projets durables et en sensibilisant la population sur les objectifs du développement durable et leur importance.

8. Les défis restants

Le Pérou est toujours plongé dans la crise politique et les élections régionales et locales viennent de se dérouler dans tout le pays. Comme nous l’avons mentionné, le FONDAM est met actuellement en place une stratégie à court terme destinée à augmenter sa notoriété dans les réseaux sociaux et sur internet. Mais le lancement du mécanisme financier proposé (ou adapté) reste un objectif à long terme.

Quand l’époque sera mûre pour les entreprises environnementalement responsables, le FONDAM et ces partenaires se pencheront à nouveau sur le paysage politique, économique et social. Ce processus sera plus rapide grâce à l’expérience acquise à travers le mentorat, à la formation des deux employés en communication d’entreprises et à l’alliance stratégique avec l’ONG ANIA, et contribuera à l’acquisition de connaissances et à la mise en place du mécanisme financier.

9. Enseignements tirés

- Les clients potentiels, ceux qui peuvent faire des dons, appartiennent à un créneau de marché constitué par les personnes travaillant dans des organisations de développement durable, qui est trop réduit pour justifier un tel investissement de temps et de moyens de la part des banques. Il convient donc d’élaborer une stratégie à long terme pour accroître la notoriété du FONDAM et de son expérience auprès du grand public et consolider son image dans le l’esprit du secteur privé comme un gestionnaire efficace de projets durables d’adaptation au changement climatique dans les communautés vulnérables.
- Le FONDAM possède une liste de partenaires potentiels qui ne se limite pas aux banques mais concerne toutes les entreprises privées environnementalement responsables susceptibles de contribuer à la mise en œuvre de projets de développement durable. Il convient donc de garder les yeux ouverts sur les façons de nous adapter pour atteindre nos buts.
- Une gestion efficace des réseaux sociaux et de son site internet peut donner plus de visibilité au travail effectué par le FONDAM en matière de développement durable et renforcer sa niche de marché.
- Dans ce contexte, il est important que le FONDAM, qui ne possède pas de département de la communication, gère efficacement ses réseaux sociaux et son site web, ainsi que ses actions de communication d’entreprises, afin d’éviter le recours systématique à des consultants externes.

