

Planification stratégique et financière intégrée pour les organisations non gouvernementales

Paige MacLeod
Patricia León
Pedro Esquivias



Série Ressources pour le succès

Volume 3

Cette série remplace *Ressources pour le succès : Un manuel pour les organisations de protection de l'environnement en Amérique latine et dans les Caraïbes* (1993), édité par Paquita Bath.

Publié originellement sous le titre *Integrated Strategic and Financial Planning for Nongovernmental Organizations* © 2001 par The Nature Conservancy, Virginia, USA.

Tous droits réservés.

Traduction : Jean Froger
Mise en pages : Jonathan Kerr
Production : Publications for Capacity Building, The Nature Conservancy, Worldwide Office, 4245 North Fairfax Drive, Arlington VA 22203, E.U. Fax : 703-841-4880 ; e-mail : publications@tnc.org

Cette publication est possible, en partie, grâce à l'aide du Bureau LAC/RSD/, Bureau pour l'Amérique latine et les Caraïbes, l'Agence des États-Unis pour le Développement international, conformément à les accords Nos. LAG-A-00-95-00026-00 et EDG-A-00-01-00023-00 pour le programme Parks in Peril. Les opinions exprimées dans ce document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID).

Les auteurs souhaitent remercier l'Initiative de leadership pour la protection de l'environnement de l'Asie et du Pacifique (Asia Pacific Conservation Leadership Initiative), ainsi que M. Angel Cárdenas, qui ont généreusement contribué au développement de ce manuel en offrant leur temps et leurs commentaires. Nous souhaitons également remercier la Fondation Arcoiris (Équateur) pour le matériel qu'elle a partagé avec nous.

Pour plus d'informations sur la planification stratégique et financière intégrée ou pour faire part de vos commentaires, veuillez s'il vous plaît vous adresser à :

Marlon Flores
The Nature Conservancy
Worldwide Office
4245 North Fairfax Drive
Arlington, VA 22203 USA
Téléphone : 703-841-2072
E-mail : mflores@tnc.org

Table des matières

Préface	5	Chapitre 5 : Le coeur de la planification stratégique et financière intégrée (étapes 3 à 8)	37
Introduction	7	Étape 3 : Établir les priorités de l'organisation	37
Comment utiliser ce manuel	8	Étape 4 : Estimer les coûts de mise en oeuvre des activités	40
Applications pratiques	8	Étape 5 : Estimer les frais administratifs	42
Glossaire	9	Étape 6 : Prévoir les revenus	43
Chapitre 1 : Qu'est-ce que la planification stratégique et financière intégrée ?	11	Étape 7 : Prévoir les revenus et les frais selon les domaines de programme	46
Définitions et descriptions des termes les plus importants ..	11	Étape 8 : Créer des scénarios	48
Évolution	11	Chapitre 6 : Évaluer la faisabilité du plan stratégique (étape 9) 51	
Importance du plan	12	Évaluer la faisabilité de la mise en oeuvre du plan existant	52
Quelle est la différence entre le plan stratégique et financier intégré et un budget ?	13	Analyser le manque de ressources financières et les conséquences entraînées par les excédents	52
Étapes du processus	13	Analyser l'expérience et l'expertise dans le domaine de la collecte de fonds	52
Résultats espérés	16	Évaluer la nécessité de réviser le plan stratégique	52
Chapitre 2 : Étude du cas de la Fondation Arcoiris ..	17	Suivi, évaluation et ajustement du plan stratégique	53
Histoire et premières activités de la Fondation Arcoiris ..	17	Conclusion : Étude du cas de la Fondation Arcoiris ..	57
Le Parc national Podocarpus	18	Références bibliographiques	58
Les complications qui ont accompagné le succès du projet ..	18	Feuilles de travail	59
Chapitre 3 : Un plan pour planifier (étape 1)	21	Tableaux	
Éduquer les participants et ceux qui prennent les décisions ..	21	Tableau 1. Principales différences entre un budget et un plan de financement	13
Déterminer qui doit faciliter le processus	21	Tableau 2. Analyse FFPM conduite par une organisation pour la protection de l'environnement dans le Pacifique ..	30
Définir le calendrier d'activités et la méthode	22	Tableau 3. Objectifs SMART	31
Déterminer qui doit participer et partager les responsabilités	22	Tableau 4. Probabilité de succès des collectes de fonds par catégorie	44
Faire participer le Conseil d'administration	22	Graphiques	
Déterminer les ressources financières dont l'organisation a besoin	22	Graphique 1. Étapes à suivre dans le processus de planification stratégique et financière intégrée	15
Chapitre 4 : Réviser le plan stratégique (étape 2) ..	25	Graphique 2. Processus continu de la planification stratégique	27
Qu'est-ce qu'un plan stratégique ?	25		
Qu'est-ce que la planification stratégique ?	26		
La vision	27		
Réviser la mission	28		
Analyser les contextes interne et externe (analyse FFPM) ..	29		
Domaines de programme	29		
Réviser les buts	31		
Réviser les objectifs	31		
Mettre au point les activités	32		
Informations supplémentaires	32		
Plan stratégique d'Arcoiris	33		
Plan stratégique révisé de la Fondation Arcoiris	35		

Préface

À travers ses relations avec divers partenaires au niveau local, The Nature Conservancy fournit aux pays l'aide technique leur permettant de développer leur capacité et d'honorer leur engagement dans le domaine de la protection de la diversité biologique et des systèmes naturels nécessaires pour garantir la diversité du patrimoine écologique. Depuis 1988, The Nature Conservancy travaille pour renforcer la capacité institutionnelle des organisations avec lesquelles elle est associée dans les pays où elle collabore aux efforts communs pour la protection de l'environnement.

En 1993, The Nature Conservancy a publié un manuel qui a marqué un tournant dans le domaine du développement institutionnel, *Resources for Success*, dans le but de partager les leçons acquises lors de ses cinq premières années de travail avec les organisations au niveau local. Ce manuel est devenu un document fondamental pour des milliers d'organisations à but non lucratif. Il a tout d'abord été conçu pour aider les partenaires de The Nature Conservancy mais il s'est bientôt transformé en texte de référence dans les pays où les organisations locales n'ont qu'un accès limité aux conseils d'ordre pratique et aux meilleures méthodes utilisées dans le domaine du développement institutionnel. Huit ans après sa publication, *Resources for Success* continue d'être un document de référence pour le personnel de The Nature Conservancy et pour ses partenaires, ainsi que pour les professionnels qui travaillent dans le domaine de la protection de l'environnement et du développement des organisations partout dans le monde.

Étant donné l'importance et l'impact de *Resources for Success*, l'idée même d'améliorer ce manuel

nous a paru être trop ambitieuse dans un premier temps. Cependant, au fil des ans, The Nature Conservancy et ses partenaires ont appris de nombreuses leçons qui se sont révélées d'une grande importance pour le développement des organisations. The Nature Conservancy travaille actuellement avec plus de 90 partenaires au niveau local dans différents pays d'Amérique latine, des Caraïbes, de l'Asie, du Pacifique ainsi qu'au Canada. La taille de ces partenaires varie, allant de petits groupes locaux jusqu'à des organisations nationales dont l'influence est grande et qui ont la capacité de fournir de l'aide aux autres groupes. Dans le cadre du travail continu avec différents partenaires, ces derniers ont aidé The Nature Conservancy à développer des méthodes à la fois nouvelles et meilleures permettant la construction d'organisations locales fortes ayant la capacité propre pour soutenir à long terme la mise en place des éléments leur permettant d'atteindre le but qu'elles se sont données.

Nous avons réuni ces leçons, les meilleures méthodes qui en découlent et les outils de travail qui ont fait leurs preuves sur le terrain, au sein de cette nouvelle série *Resources for Success*, qui remplace notre manuel antérieur. Cette nouvelle série est d'une utilisation plus facile, avec des suggestions et des méthodes pratiques, un texte plus clair et des informations de base plus détaillées, publiées dans des livrets d'accès facile, chacun couvrant un thème particulier lié au renforcement institutionnel. Les deux premiers volumes publiés s'intitulent *L'auto-évaluation institutionnelle* et *Les quatre piliers de la pérennité financière*. Nous sommes fiers de présenter un nouveau volume de cette série, *Planification stratégique et financière intégrée*.

Les volumes qui suivront la parution de ce manuel porteront entre autres sur les thèmes suivants :

Développement de programmes d'adhésion

Gestion des ressources humaines

Collecte de fonds/Campagne de financement

Nous sommes certains que la nouvelle série *Resources for Success* apporte de nombreuses

améliorations par rapport aux manuels qui l'ont précédée et nous espérons qu'elle encouragera votre organisation à développer et à partager vos meilleures pratiques dans le domaine du développement institutionnel.

Marlon Flores
Directeur par interim
Programme international pour le partenariat
The Nature Conservancy

Introduction

Le présent volume, qui fait partie de la série actualisée *Resources for Success*, traite du concept relativement nouveau de planification stratégique et financière intégrée, et il s'appuie sur le travail continu avec les organisations partenaires en Amérique latine, dans les Caraïbes, en Asie et dans le Pacifique. Bien que les organisations qui travaillent avec The Nature Conservancy dans le monde entier soient familières avec le concept de planification stratégique, ce n'est qu'au cours des quatre dernières années que nous avons commencé à reconnaître qu'il est fondamental d'analyser la viabilité économique de la mise en oeuvre du plan stratégique.

Dans le cadre de la planification stratégique, les organisations définissent leur plan de travail lors des trois à cinq années à venir, grâce à la définition de buts, d'objectifs, de stratégies et d'activités. Dans *Planification stratégique et financière intégrée*, la priorité est accordée aux activités ; les coûts de mise en oeuvre sont estimés et sont ensuite comparés aux ressources disponibles pour l'exécution de ces activités.

Si une organisation n'a pas les ressources disponibles pour mettre en oeuvre au moins 70% de son plan stratégique, ce plan ne devient alors qu'une « liste de souhaits » ou de « bonnes intentions » au lieu d'être un document qui pourra guider les futures actions de cette organisation.

Les différentes étapes du processus de planification stratégique fournissent aux organisations une méthodologie qui les aide à déterminer leur capacité financière et leur capacité en ressources humaines pour la mise en place du plan.

Après avoir terminé le processus de planification stratégique et financière intégrée, les organisations auront développé un outil qui leur permettra non seulement d'analyser en profondeur les conditions réelles dans lesquelles elles vont devoir travailler, mais qui représentera également une base pour le développement du plan d'action annuel, pour la mise en place de buts quantifiables et de priorités en matière de campagne de financement au cours des prochaines années, et enfin pour l'évaluation du succès obtenu.

Les membres de la direction des organisations pourront savoir avec précision quels sont les objectifs stratégiques les plus importants et ceux qui seront atteints avec les ressources disponibles, ainsi que ceux qui ne pourront pas être poursuivis à court terme.

Après avoir terminé le processus de planification stratégique et financière intégrée, quelques organisations se verront dans l'obligation d'ajuster leurs prévisions pour mieux refléter ce qu'elles peuvent accomplir. Ceci peut inclure la révision du plan stratégique, la révision des priorités accordées aux activités, l'élimination de quelques-unes d'entre elles ou l'ajournement de la mise en oeuvre de quelques activités à un an ou deux ans. Dans quelques cas, cela peut aussi inclure le développement d'un plan de financement. Il est impératif que l'organisation se familiarise avec ses besoins, ses capacités et les ressources dont elle dispose pour prendre des décisions en toute connaissance de cause quant aux actions qui devront être entreprises à l'avenir.

Les organisations à but non lucratif rêvent de transformer le monde en un endroit meilleur pour l'humanité. Nous espérons que cette méthodologie

aidera ces organisations à concrétiser leurs rêves en développant des plans à la fois réalistes et réalisables.

Comment utiliser ce manuel

Ce manuel a été conçu pour servir d'outil aux organisations à but non lucratif en vue de les aider dans le développement de leur plan stratégique et financier intégré. Il est organisé en chapitres et en sections qui décrivent les étapes à suivre. Une étude de cas a été intégrée au manuel dans le but de fournir des exemples concrets pour chaque étape du processus. Les dernières pages du manuel contiennent des feuilles de travail modèles qui peuvent être utilisées.

Cette méthodologie part du principe que l'organisation a déjà un plan stratégique ou qu'elle est en phase d'en avoir un. S'il n'existe pas de plan stratégique, le chapitre 4 intitulé « Révision du plan stratégique », fournit les concepts fondamentaux pour la mise en place d'un tel plan et une liste de références visant à apporter des informations complémentaires dans ce domaine.

L'étude de cas présentée dans ce manuel est basée sur le travail réalisé avec l'organisation équatorienne Arcoiris, à laquelle nous sommes extrêmement reconnaissants. La bonne volonté dont Arcoiris a fait preuve en partageant son plan stratégique et financier intégré est un exemple parmi d'autres de sa volonté d'aider les autres organisations, surtout celles qui travaillent pour la première fois avec la méthode de Planification stratégique et financière intégrée.

La version du plan stratégique d'Arcoiris présentée dans ce manuel est la première version, et elle contient donc toutes les erreurs qui peuvent se trouver dans une première version. C'est pour cela qu'elle représente un exemple classique de la façon

dont est développé un plan stratégique et financier intégré.

Compte tenu du travail qui a été effectué par la suite, notamment la révision des conclusions du premier plan, Arcoiris a été capable d'améliorer ce document ; cette organisation possède désormais un guide réaliste qui peut l'aider à mieux définir la stratégie à mettre en oeuvre pour effectuer le travail auquel elle se livrera dans le futur.

Applications pratiques

Cet outil important que représente la Planification financière et stratégique intégrée aidera les organisations à :

- ❖ articuler les buts, les objectifs et les activités de l'organisation ;
- ❖ organiser les priorités des activités détaillées dans le plan stratégique ;
- ❖ identifier les coûts de mise en oeuvre du plan stratégique ;
- ❖ estimer les frais administratifs annuels ;
- ❖ identifier les déficits ou les excédents potentiels en matière de coût de mise en oeuvre des activités proposées en les comparant avec la capacité financière dont elles disposent ;
- ❖ identifier les buts de la campagne de financement ;
- ❖ déterminer s'il est nécessaire de réviser le plan stratégique existant pour refléter d'une manière plus juste ce qui peut être accompli durant la période envisagée ;
- ❖ valider la faisabilité de la mise en oeuvre du plan stratégique.

Glossaire

Activités

Actions spécifiques qui vont produire des services ou des produits pour atteindre les objectifs établis. Elles représentent l'information la plus détaillée de ce qui doit être mis en oeuvre dans le plan stratégique.

Analyse FFPM

Méthodologie utilisée par l'organisation pour mesurer sa capacité interne (forces et faiblesses) et le contexte externe (possibilités et menaces) qui peut affecter l'organisation.

F	Forces
P	Possibilités
F	Faiblesses
M	Menaces

Buts

Définition des résultats que l'organisation essaye d'atteindre au niveau des programmes et au niveau global. Les buts décrivent comment l'organisation atteindra sa mission.

Domaines du programme

Description de la façon dont l'organisation à but non lucratif est structurée (généralement par programmes, thèmes ou régions).

Mission

Définition des buts de l'organisation. (Quelques missions comprennent également les valeurs et les idéaux auxquels l'organisation adhère ou la description des moyens par lesquels l'organisation atteindra ses buts). La mission devra répondre aux questions suivantes :

Qui fait le travail ?

Quel est le travail mis en oeuvre ?

Où est-il mis en oeuvre ?

Pourquoi est-il mis en oeuvre ?

À **qui** ce travail va-t-il bénéficier (bénéficiaire) ?

Objectifs

Résultats précis, mesurables et programmés qui soutiennent le processus menant à l'obtention d'un

but. Ils décrivent de quelle façon un but sera atteint. Ils doivent être :

S	Spécifiques
M	Mesurables
A	Appropriés
R	Réalistes
P	Programmés

Plan stratégique

Document qui définit clairement le dessein de l'organisation et qui établit des buts et des objectifs réalistes, compatibles avec sa mission, dans le cadre d'une période précise.

Plan stratégique et financier intégré

Document qui traduit le plan stratégique en prévisions financières (besoins financiers et capacités probables en matière de financement).

Plan d'action

Type de plan qui couvre normalement une période d'un an (année civile ou fiscale) et qui comprend le budget annuel. Ce plan comprend la plupart du temps des détails sur le type d'activités qui seront mises en oeuvre. Il ne fait pas partie de la Planification stratégique et financière intégrée, mais peut en découler, à partir des activités qui y sont décrites pour chaque année.

Stratégies

Priorités ou directions générales qui ont été adoptées par une organisation (optionnel).

Vision

Déclaration qui explique en quoi le monde serait meilleur, changé ou différent si une organisation réussit à atteindre son but. (*Note : Alors que de nombreuses organisations trouvent qu'il est essentiel de formuler leur vision, d'autres ne le font pas bien qu'elles aient une vision très précise de leur but.*)

*« Nous utilisons aujourd’hui la méthode de
Planification stratégique et financière intégrée
dans toutes nos activités, y compris pour la
planification et l’élaboration des projets. Cet outil
s’est révélé être une ressource inestimable pour
Arcoiris. »*

*Fausto López
Directeur de la Fondation Arcoiris
Équateur*

Qu'est-ce que la planification stratégique et financière intégrée ?

Définitions et descriptions des termes les plus importants

L'expression *planification stratégique* se rapporte à un ensemble de concepts, de procédures et d'outils qui peuvent aider une organisation à penser et à agir d'une manière stratégique à travers un processus de consensus. La planification stratégique est un effort discipliné visant à produire des décisions et des actions fondamentales qui définissent ce qu'est l'organisation, qui guident ce qu'elle fait et qui décrivent pourquoi et comment elle le fait.

Le plan stratégique définit clairement le dessein de l'organisation, établit des buts réalistes et des objectifs compatibles avec la mission et la vision de l'organisation dans le cadre d'une période définie et il définit la capacité de mise en oeuvre de cette organisation. Le plan stratégique se concentre sur le futur et sa préoccupation principale est l'adaptation à un environnement qui change. Plus l'environnement changera et plus il sera important de réviser le processus de planification.

Dans la planification stratégique et financière, les activités individuelles du plan stratégique sont traduites en termes financiers qui permettent d'estimer les futurs besoins économiques et d'analyser les ressources correspondantes pour la mise en oeuvre du plan stratégique.

La préparation d'un plan financier est essentielle pour déterminer la faisabilité du plan stratégique, ce qui permet à l'organisation de vérifier que les revenus seront suffisants pour couvrir les dépenses envisagées pour les activités planifiées. Si une

Ce chapitre couvre les points suivants :

- ❖ Définitions et descriptions des termes les plus importants
- ❖ Évolution
- ❖ Importance du plan
- ❖ Quelle est la différence entre le plan stratégique et financier intégré et un budget ?
- ❖ Étapes du processus
- ❖ Résultats espérés

organisation ne réussit pas à atteindre au moins 70% de son plan stratégique, celle-ci n'a pas réussi à fournir les biens, les services et les résultats qu'elle avait promis à la société.

Évolution

Dans les pays en voie de développement, les organisations à but non lucratif sont confrontées à différents obstacles lorsqu'elles essaient de financer leurs activités. Dans la mesure où le revenu par habitant est réduit et la richesse est concentrée entre les mains de quelques personnes, le nombre de donateurs individuels ainsi que les montants qui peuvent être collectés au niveau local sont extrêmement limités.

L'absence relative d'incitations fiscales limite d'une manière significative les fonds donnés par les entreprises. Bien qu'au cours des dernières années, certains gouvernements aient mis plus de fonds à la disposition des organisations à but non lucratif, chercher des fonds auprès des organisations gouvernementales reste une solution peu valable dans la mesure où les fonds ne suffisent pas à financer des opérations à long terme et sur une

grande échelle. Les fluctuations économiques, politiques et sociales qui peuvent affecter ces pays créent un environnement instable qui pousse les chefs de famille à assurer le bien-être des leurs avant de donner un quelconque excédent économique à des causes sociales.

De plus, la politique et les principes suivis par de nombreuses organisations à but non lucratif supposent un changement d'habitudes et d'activités qui doit être mis en oeuvre à court terme. Changer les habitudes exige généralement du temps, des efforts et des ressources importantes. C'est pour cela que les organisations des pays en voie de développement ont dû concentrer leurs efforts de collecte de fonds vers les donateurs internationaux. En plus des efforts traditionnels de collecte de fonds, de nombreuses organisations ont commencé à mesurer la faisabilité des projets commerciaux qui leur permettraient de diversifier leurs sources de revenus.

Ces deux types d'activités exigent que l'organisation développe des mécanismes de planification et de contrôle plus sophistiqués. Le succès obtenu auprès des donateurs internationaux dépend en grande partie de l'habileté avec laquelle une organisation planifie avec soin ses actions à moyen terme, ainsi que de sa capacité à gérer les exigences financières spécifiques – une chose qui n'est possible que si l'organisation est capable de fusionner plan stratégique et plan financier. Le succès du lancement des activités commerciales exige le développement de stratégies qui, d'une part, identifient les possibilités existantes de mise en oeuvre et, d'autre part, évaluent les résultats.

La variabilité de ce type d'activités a compliqué les procédures de planification des organisations à but non lucratif. En plus de la nécessité de financer les frais administratifs (fixes ou généraux), les directeurs se retrouvent avec des initiatives commerciales dont la rentabilité est incertaine et un cash-flow pour des projets dont la distribution n'est pas garantie. Une mauvaise planification peut

conduire l'organisation à participer à des projets qui risquent de ne pas obtenir assez de financement pour assurer leur mise en oeuvre, ou à se concentrer d'une telle façon sur le financement du projet qu'il ne reste pas assez de fonds pour couvrir les frais administratifs.

La planification stratégique et financière intégrée évite ce type de scénarios. Le plan transforme les objectifs et les actions qui ont été établis dans le plan stratégique en chiffres qui estiment et prédisent quels seront les ressources financières dont l'organisation aura probablement besoin à l'avenir. La préparation d'un plan stratégique et financier intégré est essentielle pour déterminer la faisabilité du plan stratégique, dans la mesure où il permet à l'organisation de vérifier les futurs niveaux de revenus nécessaires pour payer les frais de mise en oeuvre du plan stratégique.

Importance du plan

Au fur et à mesure que l'organisation grandit et participe à un plus grand nombre d'activités, elle court le risque de concentrer trop d'efforts sur les défis quotidiens que présente la gestion des opérations, perdant de vue ses objectifs à long terme. La planification stratégique représente le mécanisme par lequel l'organisation rend ses objectifs plus clairs et établit la priorité des actions à entreprendre pour atteindre ces objectifs. Une bonne planification permet aux directeurs de déterminer comment investir les ressources qui sont généralement limitées. De plus, avoir un plan stratégique solide est devenu une condition préalable essentielle pour avoir accès aux fonds internationaux qui sont disponibles.

En général, le plan stratégique se limite à une analyse de l'organisation, notamment ses points forts et ses faiblesses, à moyen terme. Grâce à cette analyse, les directeurs peuvent définir la mission et les objectifs de l'organisation, ainsi que les actions appropriées à mettre en place pour que ces objectifs soient atteints.

Facteur	Budget	Plan stratégique et financier intégré
Temps	Annuel	Moyen terme (3-5 ans)
Application	Suivre et évaluer la situation financière en cours	Estimer les situations qui peuvent se présenter dans le futur Outil à moyen terme
Degré de détail	Détaillé et précis	Général, estimations Sujet à une certaine incertitude
Variabilité	Ne change pas	Est constamment modifié pour inclure les changements les plus récents de l'organisation (une fois que les changements ont été approuvés)

Parce qu'il est élaboré au niveau conceptuel, le plan stratégique possède une faiblesse inhérente : il ne tient pas compte des ressources de l'organisation qui sont disponibles pour la mise en oeuvre du plan ni de la capacité pour obtenir de nouvelles ressources. C'est pourquoi le plan stratégique doit être intégré et mis en oeuvre en conjonction avec le plan financier, ceci permettant à l'organisation de transformer en chiffres précis les actions décrites dans le plan stratégique.

Quelle est la différence entre le plan stratégique et financier intégré et un budget ?

La base d'un plan stratégique et financier est formée par les revenus et les dépenses prévues de l'organisation. Bien qu'un plan financier ressemble à un budget, les deux sont très différents. Un budget est la comptabilité annuelle détaillée des frais et des sources de revenus de l'organisation et il sert à donner une valeur monétaire aux activités de l'organisation, à éclaircir la relation entre les coûts des programmes et les frais administratifs, à identifier à quel moment on aura besoin de ressources financières, à aider à contrôler les frais et à évaluer les résultats d'activités spécifiques.

Un plan financier, au contraire, est un document dynamique qui change fréquemment. Son objectif principal est de déterminer si l'organisation aura à

sa disposition les ressources financières suffisantes pour atteindre les objectifs décrits dans le plan stratégique à moyen terme (tableau 1).

Étapes du processus

La Planification stratégique et financière intégrée comporte neuf étapes principales qui sont décrites ci-dessous. Dans le processus de planification financière, le résultat final est aussi important que les mécanismes utilisés pour atteindre ce résultat. Le processus de planification est un outil qui aide les directeurs à évaluer périodiquement les forces et les faiblesses de l'organisation. Le graphique que nous présentons ci-dessous offre une description des neuf étapes et montre comment doit se dérouler le processus, à travers les réponses données à des questions clé (graphique 1).

Étape 1. Un plan pour planifier

Avant de commencer le processus de Planification stratégique et financière, il est important de définir les thèmes qui vont influencer la manière dont l'organisation va fonctionner, à quel rythme, qui participera, qui sera responsable de quoi et quels seront les fonds nécessaires pour le processus de planification. Il faut établir une limite de temps pour le processus, et identifier le ou les chefs de projet qui seront responsables du suivi des progrès effectués par les différents groupes de travail et du respect des délais. Il est utile d'identifier des

personnes faisant ou non partie de l'organisation qui auront le rôle de facilitateurs, ainsi qu'une personne qui se chargera de prendre des notes et d'écrire un compte-rendu des conclusions pour le reste du personnel.

Étape 2. Révision du plan stratégique

Plus le plan stratégique est précis, en ce qui concerne la vision actuelle qu'à l'organisation de la façon dont elle va évoluer dans le futur, plus le plan stratégique et financier sera précis . L'organisation doit réviser et actualiser le plan stratégique tous les ans pour suivre et évaluer ses performances et son adaptation aux changements auxquels elle doit faire face. Si le plan stratégique de l'organisation n'a pas été révisé au cours des six derniers mois, il est alors temps de le faire. De la même manière, si l'organisation n'a pas mis en place les activités qui décrivent comment chaque objectif sera atteint, cela doit être fait.

Étape 3. Établir les priorités de l'organisation

Une fois qu'un consensus a été atteint dans le domaine des objectifs et des activités stratégiques, les directeurs de l'organisation doivent définir de manière précise les priorités de chaque activité. Plus tard, après avoir identifié les sources de revenus existantes et les avoir comparées avec les projets, l'organisation aura besoin de déterminer s'il existe des fonds suffisants ou s'ils peuvent être obtenus pour couvrir toutes les activités, ou encore si seules les activités qui ont la plus haute priorité peuvent être réalisées.

Étape 4. Estimer les coûts de mise en oeuvre des activités

Les coûts de mise en oeuvre de chaque activité doivent être estimés. Si une activité peut être divisée en plusieurs sous-activités, il faut alors estimer le coût de chaque sous-activité.

Étape 5. Estimer les frais administratifs

En plus des coûts associés à la mise en oeuvre de chaque activité, l'organisation devra faire face à des frais administratifs (généraux et fixes) qui sont nécessaires au soutien administratif des

programmes. Ces coûts doivent être calculés pour chacune des années de la période de planification.

Étape 6. Estimer les revenus

Il faut faire une liste de toutes les sources possibles de revenus et donner à chacune de ces sources un pourcentage de probabilité quant à son obtention.

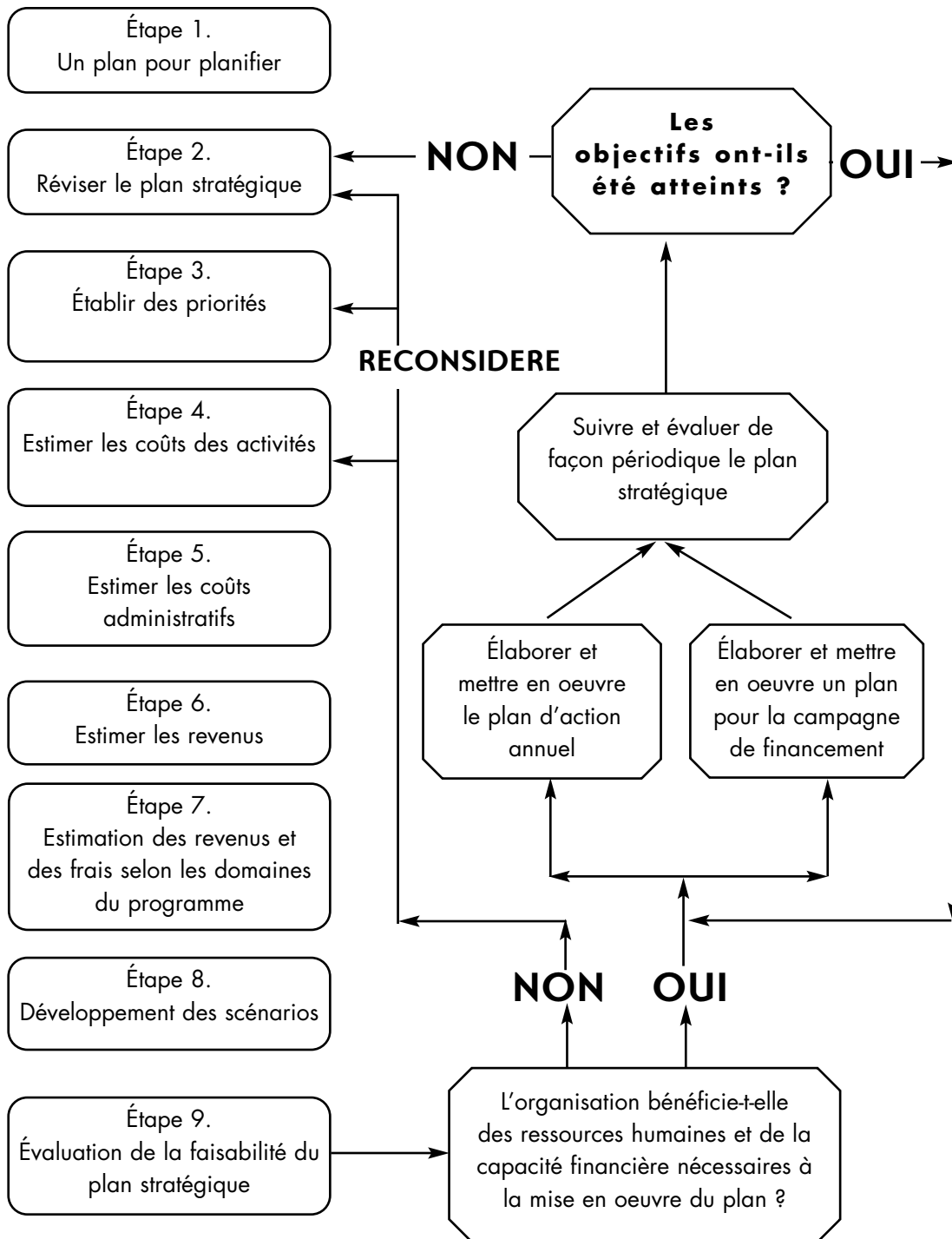
Étape 7. Estimer les revenus et les frais pour chaque domaine de programme

Cette étape résume l'information obtenue lors des étapes 4, 5 et 6 pour fournir un panorama de la situation financière de chaque programme. Seuls les fonds garantis, pour des raisons d'ordre pratique, sont considérés comme étant disponibles : les donations approuvées par le donateur, les contrats avec des tiers pour des services et éventuellement une description des ventes des produits. Cela permet à l'organisation d'évaluer quels sont les programmes qui ont des fonds, de déterminer quels sont ceux qui ont besoin de plus de fonds ainsi que leur montant. Les résultats de cette étape peuvent être utilisés comme base pour développer un plan de financement.

Étape 8. Créer des scénarios

Sur la base des informations recueillies lors des étapes 3 à 6, il est possible de créer trois scénarios qui estiment la capacité financière de l'organisation pour mettre en oeuvre le plan stratégique : des scénarios basés respectivement sur une capacité financière restreinte, modérée ou optimale. Dans le scénario basé sur une capacité financière restreinte, les fonds garantis ne sont comparés qu'avec les coûts des activités qui ont la plus haute priorité. Dans le scénario basé sur une capacité financière modérée, les fonds garantis sont comparés avec les coûts des activités de moyenne et haute priorité. Dans le scénario basé sur une capacité financière optimale, les fonds garantis sont comparés avec les coûts de mise en oeuvre de toutes les activités. Ce processus fournit à l'organisation, en plus d'une estimation des revenus et des frais, une autre manière d'évaluer la capacité financière dont elle dispose pour la mise en oeuvre des activités.

Graphique 1. Étapes à suivre dans le processus de planification stratégique et financière intégrée



Étape 9. Estimer la faisabilité du plan

Arrivée à cette étape, l'organisation doit analyser les résultats des étapes antérieures dans le but de déterminer si la mise en oeuvre du plan stratégique est faisable. La décision doit être prise d'après le montant des fonds garantis disponibles à ce moment et d'après l'évaluation de la capacité de l'organisation à collecter des fonds, définie d'après l'importance de son expérience en la matière. La capacité du personnel et le temps dont il dispose pour mettre en oeuvre les activités établies sont également des facteurs qui doivent être pris en compte. Dans de nombreux cas, les organisations ne tiennent pas compte de la quantité de ressources humaines dont elles ont besoin ; en conséquence, le personnel est surchargé de travail et n'est pas capable d'atteindre les résultats espérés. Si l'organisation détermine que le plan est faisable, elle peut déjà compter sur un plan stratégique viable, ainsi que sur les bases adéquates pour élaborer les plans annuels pour les futures campagnes de financement.

Si l'organisation décide que le plan stratégique ne détaille pas de manière assez réaliste ce qui peut être accompli dans la période de temps établie, elle devra déterminer comment ajuster ses attentes pour refléter d'une manière plus précise ce qui peut effectivement être atteint. Ceci peut inclure une nouvelle révision du plan stratégique, une nouvelle évaluation des priorités données à chaque activité, l'élimination de certaines activités ou l'ajournement de la mise en oeuvre de quelques activités pour un an ou deux. Dans certains cas, cela peut également inclure une campagne intensive de financement.

Résultats espérés

En général, le fait de participer à l'élaboration d'un plan stratégique et financier intégré permet aux directeurs de l'organisation de déterminer les activités prioritaires à mettre en place en accord avec les fonds disponibles. Cette participation entraîne également les bénéfices suivants :

- ❖ les directeurs de l'organisation obtiendront une idée précise des objectifs stratégiques qui sont

possibles compte tenu des ressources disponibles et quels sont ceux qui sont hors d'atteinte à court ou moyen terme.

- ❖ Les directeurs de l'organisation pourront déterminer les objectifs à moyen terme de la campagne de financement compte tenu des priorités des activités qu'ils souhaitent entreprendre. Ceci permet la mise en oeuvre de campagnes de collecte de fonds ou de génération de revenus pour plusieurs années, avec des montants attribués à des activités ou à des projets spécifiques.
- ❖ La planification financière permet à l'organisation de montrer aux donateurs un panorama clair et cohérent de ses besoins financiers à moyen terme, ce qui augmente la crédibilité de l'organisation et ce qui évite le besoin de s'adresser au donateur tous les ans. Ce dernier point est important pour éviter la « fatigue du donateur » (cause potentielle d'une réaction négative de la part du donateur lorsqu'il est sollicité trop souvent).
- ❖ Le personnel responsable des projets aura le détail des activités pour les plans d'action annuels et il aura les outils nécessaires au suivi et à l'évaluation de l'efficacité de la mise en oeuvre de ces plans.
- ❖ Si des initiatives commerciales sont considérées, le plan financier permet à de telles initiatives d'être prises en compte dans les besoins financiers de l'organisation, et il permet également d'analyser et de déterminer si les résultats espérés sont à la hauteur des attentes qui ont été créées.

Chapitre 2

Étude du cas de la Fondation Arcoiris

Alors que l'année 1997 touchait à sa fin, Fausto López méritait d'être fier mais il avait également de bonnes raisons d'être préoccupé. La fondation Arcoiris, qu'il dirigeait, s'approchait du dixième anniversaire de sa création. Arcoiris avait traversé une phase de transformation importante au cours des quatre dernières années, étant devenue l'une des organisations les plus importantes dans le domaine de la protection de l'environnement en Equateur. Le prestige qu'elle avait atteint grâce à son travail dans le parc national Podocarpus avait permis à Arcoiris d'attirer l'attention d'un nombre croissant de donateurs internationaux. À travers leur appui, Arcoiris avait étendu ses activités. L'organisation était passée par une phase de réorganisation institutionnelle pour permettre une supervision et une coordination plus efficaces de ses activités, ce qui avait abouti à la création d'un plan stratégique. Fausto pouvait déjà voir les bénéfices de cette restructuration, mais il avait encore des doutes quant au futur de l'organisation.

Arcoiris s'était considérablement aggrandie au cours des dernières années. Le plan stratégique, qui définissait les activités jusqu'en 2001, avait permis à la fondation de préciser ses buts et ses objectifs, ainsi que les actions nécessaires pour les atteindre. Mais pour atteindre les buts ambitieux établis dans le plan stratégique, il faudrait diversifier et augmenter les sources de revenus de la fondation. Fausto n'était pas sûr si les ressources financières existantes étaient suffisantes pour permettre à Arcoiris de mettre en oeuvre les activités proposées et pour couvrir la hausse des

Ce chapitre fournit la toile de fond sur laquelle les exemples concrets de chaque étape du processus de planification stratégique et financière intégrée seront discutés. Les auteurs recommandent au lecteur de se familiariser avec cette étude de cas, ce qui lui permettra de comprendre plus facilement les exemples discutés à la suite de la description de chaque étape.

frais administratifs nécessaires étant donné l'augmentation du nombre des programmes.

Fausto commençait à se rendre compte que la méthodologie utilisée pour développer le plan stratégique ne lui permettait pas de visualiser le futur du financement des besoins de l'organisation et ne l'aidait pas à déterminer les sources de ce financement.

Histoire et premières activités de la Fondation Arcoiris

En 1989, un groupe d'étudiants universitaires décida de fonder le Club Arcoiris, dédié à la protection de l'environnement, avec l'aide et le soutien de la Fondation nationale équatorienne pour la nature (Fundación Nacional de la Naturaleza Ecuatoriana). Deux ans après, le club se transforma en la Fondation Arcoiris et se lança sur la voie de la protection de la richesse biologique du parc national Podocarpus.

Les premières actions entreprises par Arcoiris se concentrèrent sur l'étude de la taille des dégâts entraînés par l'exploitation minière et sur la

nécessité de mise en oeuvre d'actions immédiates pour qu'une fin soit mise aux dégâts causés par cette exploitation dans la région. Avec l'aide du Collège impérial de Londres, Arcoiris analysa la contamination des eaux fluviales de la région, ce qui prouva l'existence de grandes quantités de mercure et d'autres métaux toxiques. En 1993, Arcoiris obtint l'appui juridique qui lui permit d'obliger les grandes compagnies minières à cesser leurs opérations immédiatement.

Au milieu des années 90, Arcoiris était passée d'une organisation activiste à une organisation avec un rôle plus actif dans la gestion et la protection du parc national Podocarpus. Elle obtint des fonds pour mettre en place un grand nombre d'activités, notamment dans les domaines de la gestion du parc, de l'éducation des communautés environnantes et de la promotion des projets de développement durable. L'influence de la Fondation s'étendit lorsque celle-ci s'unit au Comité interinstitutionnel pour la défense du parc national Podocarpus (Comité Inter-Institucional para le Defensa del Parque Nacional Podocarpus), un groupe composé de plusieurs organisations publiques et privées. C'est ainsi qu'Arcoiris devint petit à petit l'une des organisations les plus respectées dans le domaine de la protection de l'environnement dans le sud de l'Équateur, ce qui lui permit d'étendre ses activités à d'autres endroits de la région.

Le Parc national Podocarpus

Créé en 1982, le parc national Podocarpus s'étend sur plus de 146 000 hectares et son altitude oscille entre 800 et 3 700 mètres au-dessus du niveau de la mer. C'est l'unique endroit protégé dans le sud de l'Équateur qui renferme des écosystèmes qui vont de la forêt tropicale de montagne à la forêt amazonienne. La région contient une grande variété d'espèces animales et de plantes et elle est la principale source d'eau, non seulement pour les terres avoisinantes mais également pour plus de la moitié de la population du sud de l'Équateur.

Les conséquences socioéconomiques de la dégradation de l'environnement ont été évidentes

dans les années soixante, lorsqu'une série de périodes de sécheresse prolongées forcèrent l'immigration massive des habitants de la région. Aujourd'hui, les municipalités des deux villes qui existent dans cette région s'intéressent activement à la préservation des bassins des fleuves qui leur fournissent l'approvisionnement en eau, lesquels se trouvent dans le périmètre du parc et dans sa zone tampon.

L'ultime facteur qui a abouti à la dégradation du parc national Podocarpus a été la colonisation, ou l'expansion des zones habitées. Traditionnellement, les habitants des alentours du parc utilisaient la méthode de culture itinérante sur brûlis pour préparer les champs pour l'exploitation agricole et la production de bois à brûler. Au fur et à mesure que les zones boisées diminuèrent, les incursions des habitants à l'intérieur des limites du parc se firent plus nombreuses.

Les complications qui ont accompagné le succès du projet

Au fil des ans, le succès remporté par Arcoiris commença à créer des attentes qui allaient au-delà des buts pour lesquels l'organisation avait été créée. L'idée circulait qu'Arcoiris avait accès à d'importantes sources de financement et qu'elle devait les « partager » avec d'autres organisations publiques et privées. L'agence gouvernementale chargée de veiller sur les ressources naturelles de la région voulait absolument agrandir les programmes d'Arcoiris dans le but d'obtenir plus de financement privé pour les activités du gouvernement dans le domaine de la protection de l'environnement. La situation était devenue urgente pour les administrateurs des parcs nationaux dans la mesure où une nouvelle loi avait éliminé l'accès aux fonds du célèbre parc national des Îles Galapagos (Parque Nacional Islas Galapagos), réduisant ainsi une source importante de revenus pour les activités du parc national Podocarpus.

En général, tous les membres d'Arcoiris étaient d'accord pour reconnaître que l'objectif principal

de la Fondation était la protection de l'environnement du sud de l'Equateur. Cependant, les perspectives quant aux priorités à accorder aux activités à mettre en oeuvre étaient différentes.

Certains pensaient qu'Arcoiris devait se concentrer sur la protection du parc, en accordant plus de ressources à la recherche scientifique et au travail sur le terrain. D'autres pensaient qu'Arcoiris devait se concentrer sur le renforcement des activités pédagogiques liées à la protection de l'environnement dans le milieu académique et au niveau des communautés locales (notamment dans le domaine du développement durable et des activités agricoles). Un autre groupe voulait dédier plus de temps et d'effort aux activités liées aux ressources naturelles de la capitale de la région, telles que celles centrées sur les parcs, la gestion des déchets et le traitement des eaux usées, suivant la demande du maire. De nombreux membres de l'équipe de direction et du Conseil d'administration étaient particulièrement intéressés par divers projets, notamment la construction d'expositions permanentes visant à éduquer les habitants de la ville dans le domaine de l'environnement.

Plus le nombre des activités et leur complexité augmentaient et plus Arcoiris se rendit compte qu'il était essentiel d'attirer un personnel qualifié dans divers domaines, allant de la recherche scientifique à l'éducation et à la gestion du personnel. Bien que la Fondation Arcoiris eût l'avantage d'être située à Loja, une ville comptant deux universités, il était difficile d'attirer du personnel motivé et suffisamment qualifié. Cette situation exigeait des dépenses additionnelles en vue d'augmenter sa force de travail.

Bien qu'Arcoiris avait réussi à préserver le parc national Podocarpus d'une vaste exploitation minière, le nombre de mineurs paraissaient être en augmentation au lieu de diminuer. Il fallait donc atteindre un consensus avec les autorités locales, le gouvernement fédéral, les forces de police, les syndicats miniers et la Direction nationale de l'exploitation minière (Dirección nacional de Minerías). Arcoiris avait réussi à obtenir l'appui de

quelques forces locales, mais il lui manquait la capacité nécessaire pour exercer des pressions au niveau fédéral.

Dans la mesure où les activités réalisées au cours de ses premières années comptaient sur les efforts entrepris et le temps offert par des volontaires, Arcoiris n'avait pas eu, jusqu'à maintenant, à se préoccuper de générer des revenus ou de préparer des bilans financiers. Néanmoins, au moment où la Fondation commença à participer de plus en plus au niveau de la gestion et de la protection quotidiennes du parc, il devint clair qu'il était nécessaire d'améliorer la planification et les activités de financement. Cette réalisation poussa Arcoiris à préparer son premier plan stratégique en 1997. Ce plan se révéla être opportun dans la mesure où sa présentation aux donateurs augmenta la crédibilité de l'organisation et permit à Arcoiris d'être choisie par les Pays-Bas comme l'une des organisations chargées de gérer les fonds distribués dans la région.

La croissance et la restructuration récentes d'Arcoiris avaient entraîné une augmentation des frais administratifs de près de 30 000 \$ par an. Bien que la plupart de ces dépenses étaient couvertes par les fonds des projets en cours, il n'était pas clair si cela continuerait d'être le cas. Arcoiris recevait la majeure partie de son financement de quatre sources dont l'une couvrait 75% du budget total de la Fondation. Cette source de financement allait bientôt s'arrêter car le projet qu'elle finançait arrivait à sa fin.

Quand Fausto commença à évaluer le plan stratégique, il en comprit bientôt les limites en essayant de décider quels étaient les projets qui étaient prioritaires, comment distribuer les fonds limités entre les différents projets, quels types de projets avaient besoin de fonds et quel type de ressources ils devaient chercher auprès de nombreux donateurs. Toutes ces questions amenèrent Fausto à prendre en considération l'utilisation d'un autre outil pour aider Arcoiris dans son processus de croissance : le plan stratégique et financier intégré.

Chapitre 3

Un plan pour planifier (étape 1)

Le premier pas nécessaire pour développer un plan stratégique et financier intégré consiste à tracer un « plan pour planifier ». Bien que l'investissement en temps impliqué dans un tel effort puisse paraître absurde à certains, cette étape aide à organiser le processus, en déterminant quels seront les responsables à chaque étape du plan, en évaluant les ressources financières et humaines nécessaires pour mener à bien le plan stratégique et en créant un calendrier d'activités pour assurer le succès du processus. Une limite de temps doit être établie pour la durée du processus, ainsi que pour le choix du ou des chefs de projet qui assureront le suivi avec les groupes de travail pour évaluer les progrès ainsi que le respect des délais.

Le processus de planification stratégique et financière intégrée doit débiter par la mise en place d'un groupe central, ainsi que par la définition d'une date limite pour la fin du processus ; le degré de participation souhaité et les principaux participants doivent également être déterminés. Les étapes décrites ci-dessous donnent le détail de l'ordre chronologique qui doit être respecté pour mettre en oeuvre cette méthodologie.

Éduquer les participants et ceux qui prennent les décisions

Le plan stratégique intégré, comme le plan stratégique, exige un processus participatif. Le personnel des programmes et des projets hésite souvent à accepter de participer à la « planification financière », dans la mesure où ils assument que la responsabilité de cette tâche revient au personnel administratif et financier. Cependant, quand le personnel administratif et le personnel financier sont les seuls à travailler sur ce processus, le

Ce chapitre couvre les points suivants :

- ❖ Éduquer les participants et ceux qui prennent des décisions
- ❖ Déterminer qui doit faciliter le processus
- ❖ Définir le calendrier et la méthode
- ❖ Déterminer qui doit participer et partager les responsabilités
- ❖ Faire participer le Conseil d'administration
- ❖ Déterminer les ressources financières dont l'organisation a besoin

résultat final peut ne pas refléter les besoins financiers auxquels l'organisation va devoir faire face dans le futur. Le personnel des programmes et des projets sait combien d'ateliers et de visites sur le terrain doivent être organisées, ainsi que les quantités de combustible qui seront consommées dans le cadre des différentes activités pour atteindre les objectifs établis.

Si les membres de l'organisation participent pour la première fois au processus de planification stratégique et financière intégrée, l'information doit être partagée et le personnel ainsi que le Conseil d'administration doivent bien comprendre ce processus en vue d'atteindre un degré élevé de participation et de soutien. Ceci peut se faire simplement à travers le partage du matériel disponible sur le sujet ou grâce à une brève réunion avec le personnel.

Déterminer qui doit faciliter le processus

Bien que l'embauche d'un facilitateur externe augmente le coût du développement d'un plan stratégique et financier intégré, à la longue, son travail peut accélérer le processus et le rendre plus

efficace. Si un membre du personnel de l'organisation a de l'expérience dans le domaine de la formulation des plans financiers et dans celui de processus participatifs, l'embauche d'un facilitateur externe n'est alors pas indispensable. Cependant, tous les directeurs financiers ou les comptables ne possèdent pas les qualités nécessaires pour faciliter un processus, de même que tous les scientifiques ne sont pas forcément de bons comptables. Si un membre du personnel de l'organisation peut jouer ce rôle, il faut alors demander à cette personne si elle est prête à faciliter le processus. Sinon, embaucher un facilitateur externe peut faire gagner du temps, promouvoir la participation et aider à ce que le processus soit à la fois plus rapide et plus efficace. Quel que soit le facilitateur choisi, il faut s'assurer que tous les participants soient bien conscients que le processus ne peut avancer que dans la mesure où le personnel y participe d'une façon active.

Définir le calendrier d'activités et la méthode

Il faut commencer par déterminer la date limite à laquelle doit se terminer le processus pour ensuite retourner en arrière en vue de déterminer les délais prévus pour les autres activités. Dans de nombreux cas, si toutes les personnes nécessaires à la bonne marche du processus y participent, la plus grande partie du travail peut être effectuée en deux ou trois jours, avec un suivi du département financier qui fournit les informations sur le passé financier de l'organisation si besoin est. S'il n'est pas possible d'organiser des séminaires qui durent toute une journée, ce processus pourra être accompli grâce à des réunions hebdomadaires. Cependant, l'intégralité du processus ne doit pas durer plus de quatre à six semaines.

Déterminer qui doit participer et partager les responsabilités

C'est à l'organisation de choisir qui doit participer au processus. Dans les organisations qui comptent moins de 20 employés, il est fréquent que ces derniers soient tous invités à participer. Dans les grandes organisations, celles qui comptent 50 employés ou plus, il n'est pas pratique qu'ils

participent tous. Les groupes de travail devraient être répartis au moins en quatre catégories différentes :

1. Un groupe central qui est chargé de garantir que le processus avance bien

C'est un petit groupe, dont la taille varie selon l'organisation. Il doit refléter les différents niveaux structurels de l'organisation. Ce groupe doit choisir un chef et définir le rôle ainsi que la responsabilité de chaque membre.

2. Directeurs techniques, administratifs et directeurs des programmes

Ces personnes sont chargées de superviser les programmes et de fournir le soutien nécessaire au sein de l'organisation. Leur participation est nécessaire pour identifier la capacité de l'organisation en termes de génération de revenus, de taux de croissance, de personnel et autres.

3. Directeurs de projets et/ou personnel

Ce sont ceux qui fournissent la majeure partie des détails en ce qui concerne les projets, depuis le type d'activités nécessaires pour atteindre les objectifs jusqu'aux coûts d'exécution.

4. Le reste du personnel

Ce sont les autres membres du personnel qui fournissent des idées et les commentaires à travers leur contact avec le groupe central. Selon la taille de l'organisation et le niveau de participation de ses membres, le degré de contribution au processus peut varier et aller de travaux réalisés en commun avec tout le personnel à des présentations orales ou de l'information écrite.

Faire participer le Conseil d'administration

Si l'organisation possède un Conseil d'administration actif, quelques-uns de ses membres peuvent participer et contribuer aux sessions. Leur participation peut s'avérer importante, particulièrement si un sentiment de propriété se crée au cours du processus, ce qui peut affecter de manière considérable le futur de l'organisation. Le Conseil d'administration est très

souvent informé de la mise en place du processus avant que ce dernier ne soit initié, ainsi que des résultats obtenus, ce qui lui permet de contribuer à la prise de décisions. C'est la nature de l'organisation qui va déterminer de quelle façon participera le Conseil d'administration ; c'est un facteur qui doit être pris en considération avant l'initiation du processus.

Déterminer les ressources financières dont l'organisation a besoin

Une fois que l'organisation a décidé la façon dont elle va conduire le processus, elle peut alors déterminer le temps qui devra être investi par le

personnel ainsi que la quantité de fonds qui sera nécessaire pour rétribuer le personnel et financer les réunions, les séminaires ainsi que l'impression et la distribution des ébauches et du document final. Si l'organisation ne possède pas de telles ressources ou n'est pas disposée à faire un tel investissement à ce moment-là, il est sage de reculer le développement du plan stratégique et financier intégré jusqu'au moment où ces ressources seront disponibles.

Étape 1 Un plan pour planifier

**Étude de cas : la Fondation Arcoiris
Feuille de travail**

1. Voulez-vous embaucher un facilitateur externe ? Oui : X Non : ___
 - 1a. Si oui, indiquez la durée du contrat du facilitateur, ainsi que les noms des personnes qui pourraient être chargées d'un tel travail.

Temps nécessaire pour embaucher un facilitateur : 1 mois
Facilitateurs potentiels : P. León, P. MacLeod
2. Date idéale à laquelle vous aimeriez avoir terminé le processus de planification : 2 mois (décembre)
3. Groupe de travail :

Position	Rôle
Directeur exécutif	Faire participer le Conseil d'administration, embaucher le facilitateur, surveiller la révision du plan stratégique
Directeur financier	Rassembler les informations sur les coûts annuels des activités et leurs frais administratifs
Directeur technique	Informar le personnel-clé quant au projet et les faire participer au processus
Directeur adjoint	Suivi avec le DE, le DF et le DT pour assurer la bonne marche du projet

4. Attribution des responsabilités :

Action	Responsables	Autre participants	Date
1. Faire participer le Conseil d'administration	DE		10/97
2. Réviser et actualiser le plan stratégique	Tout le personnel et le Conseil d'administration	Inviter des organisations partenaires à participer	10/97
3. Déterminer les priorités et les coûts des activités	Tout le personnel et le Conseil d'administration		10/97
4. Obtenir la rétroactivité des équipes quant aux priorités et aux coûts attribués aux activités	Tout le personnel et le Conseil d'administration DE et DF		10/97
5. Évaluer la capacité de génération de revenus pour le futur	DE et DF		10/97
6. Prévoir les revenus et les frais et créer les scénarios de mise en oeuvre	Consultants, DF		10/97
7. Réaliser la dernière séance de rétroaction	Tout le personnel et le Conseil d'administration		11/97
8. Terminer le suivi et l'évaluation	DE, DF et DT		12/97

Réviser le plan stratégique (étape 2)

Avant de commencer le processus de planification stratégique et financière intégrée, il est essentiel que votre organisation ait préparé un bon plan stratégique qui articule clairement les objectifs qui devront être atteints au cours des prochaines années. Si l'organisation possède un plan stratégique qui date de plus de six ans, il est nécessaire qu'il soit révisé pour s'assurer qu'il décrit bien les objectifs que l'organisation souhaite atteindre à ce moment-là. En général, les plans stratégiques doivent être revus et actualisés tous les ans, et de manière plus fréquente si l'environnement change souvent. Il est important de vérifier les progrès accomplis tous les trois mois pour évaluer les résultats obtenus par l'organisation et les comparer aux objectifs établis ainsi que pour déterminer s'il est nécessaire d'effectuer des ajustements suite à des changements internes ou externes.

Il est extrêmement important que le personnel technique et administratif participe à cet exercice au sein d'une équipe intégrée. Si le besoin d'effectuer des révisions ou des ajustements est établi, les paragraphes qui suivent peuvent offrir un cadre de référence ainsi que des informations sur les sources à consulter pour obtenir une documentation plus détaillée. Une fois que la révision est terminée, le groupe devra définir toute activité ne faisant pas partie du plan stratégique initial.

Qu'est-ce qu'un plan stratégique ?

Un plan stratégique définit clairement la raison pour laquelle une organisation a été créée, établit des buts et des objectifs cohérents avec sa mission et établit la période (à moyen terme) au cours de laquelle l'organisation pourra mettre en oeuvre les projets envisagés. Le plan est centré sur l'avenir et sa principale préoccupation concerne l'adaptation

Cette méthodologie assume que l'organisation possède déjà un plan stratégique ou est en train d'en terminer un. Si ce n'est pas le cas, l'importance de ce chapitre réside également dans la présentation des concepts fondamentaux du plan stratégique. Vous y trouverez également une liste de références destinée à vous aider à approfondir ce thème.

Ce chapitre couvre les points suivants :

- ❖ Qu'est-ce qu'un plan stratégique ?
- ❖ Période de temps couverte par le plan stratégique
- ❖ Qu'est-ce que la planification stratégique ?
- ❖ La vision
- ❖ Réviser la mission
- ❖ Réviser les contextes interne et externe (Analyse FFPM)
- ❖ Domaines de programme
- ❖ Réviser les buts
- ❖ Réviser les objectifs
- ❖ Réviser ou mettre au point des activités
- ❖ Informations supplémentaires

aux changements constants de l'environnement. Plus les changements de l'environnement sont fréquents et plus souvent le processus de planification doit être révisé.

Un plan stratégique représente le meilleur outil dont une organisation peut se servir pour présenter sa vision du monde tel qu'elle aimerait le voir transformé au reste de la société. C'est pour cette organisation l'occasion de décrire les questions essentielles auxquelles elle veut apporter des réponses et de présenter ses idées quant à la façon de les aborder et de les résoudre de la manière la plus efficace. Le plan stratégique expose d'une façon détaillée dans

quelle mesure l'organisation va modifier la façon dont avaient été traitées ces questions jusque-là ainsi que la manière dont elle va apporter un changement au niveau de la communauté locale, de la région ou du monde en tirant profit de ses points forts et/ou du développement de nouvelles compétences. Le plan stratégique représente avant tout la promesse faite à la société civile par l'organisation quant aux buts qu'elle souhaite atteindre.

Une organisation à but non lucratif est responsable de ses actions devant la société. Si elle n'atteint pas les progrès et les changements qu'elle avait proposés dans son plan stratégique, elle perd sa raison d'être. Le plan stratégique est l'unique outil grâce auquel la société peut mesurer les résultats de l'organisation. Pour cette raison, il est extrêmement important que 70% de ce que propose le plan stratégique soit mis en oeuvre ; si ce n'est pas le cas, cela signifie que l'organisation a rompu son engagement envers la société.

Le plan stratégique n'a pas une limite de temps spécifique, mais la plupart des organisations ont tendance à utiliser des périodes de trois à cinq ans, lesquelles sont divisées en périodes de douze mois. Si l'environnement extérieur est trop instable et s'il est sujet à de constants changements, la durée couverte par le plan stratégique devra être plus courte. Par exemple, quand un pays est en proie à une très forte inflation ou que son économie et sa politique sont instables, comme ce fut le cas au Pérou qui a connu des taux d'inflation annuels allant jusqu'à 7000% dans les années 80 ou comme ce fut le cas récemment en Indonésie lors de troubles civils, le secteur commercial ajuste ses plans à moyen et long terme en passant de périodes traditionnelles de 3 à 10 ans à des périodes plus courtes de 45 à 90 jours.

Les définitions des périodes exposées ci-dessous sont valables dans le cas de conditions relativement stables :

- ❖ **Court terme** – Un an ou moins. C'est la période standard pour les plans annuels ou d'action.
- ❖ **Moyen terme** – De trois à cinq ans. C'est la période utilisée pour planifier les tendances et les résultats. De nombreuses institutions mexicaines, par exemple, utilisent une période de six

ans pour planifier à moyen terme dans la mesure où cette période correspond à la durée du mandat présidentiel.

- ❖ **Long terme** – Dix ans ou plus. Cette période n'est valable que lorsque l'environnement est relativement stable, et elle était souvent utilisée dans les plans stratégiques utilisés dans le passé. Jusqu'à la fin des années 80, les sociétés américaines utilisaient ce genre de planification ; quelques études mentionnent ce fait comme l'une des principales raisons pour lesquelles les États-Unis ont perdu une partie importante des marchés internationaux.

Qu'est-ce que la planification stratégique ?

La planification stratégique est un processus participatif, systématique et continu qui aide une entreprise à concentrer ses activités dans le but d'atteindre sa mission et à garantir à tous ses membres qu'ils travaillent vers un but commun. La planification stratégique anticipe le cours des actions qui doivent être entreprises en vue d'atteindre la situation désirée. La définition de la situation désirée, tout comme la sélection et le cours des actions à entreprendre, font partie d'une séquence de décisions et d'actions qui doivent être prises et accomplies d'une manière systématique et organisée. (IDB, EAIO et FGC [Brésil] ; 1985).

Un processus participatif

Un plan stratégique ne doit pas être développé par une seule personne qui travaille de manière isolée, comme cela a été le cas dans certaines organisations. Lorsque le leadership stratégique n'est fourni que par une seule personne, le personnel et le Conseil d'administration de l'organisation n'ont pas l'impression d'avoir contribué à la définition de la direction prise par l'organisation. Dans la planification stratégique, le processus participatif est aussi important que le résultat obtenu, qui consiste en un plan stratégique bien documenté. Plus le personnel aura participé au processus, plus le plan stratégique gagnera en crédibilité en tant que document qui reflète la vision de l'ensemble de l'organisation. Pour qu'il soit valide, le processus de mise en place d'un plan doit être le fruit d'un consensus quant à la direction dans laquelle l'organisation va s'engager, et doit fournir l'occasion pour un dialogue ouvert entre

tous ceux qui souhaitent arriver à une conclusion commune. Pour cette raison, il est essentiel que tous les niveaux de l'organisation participent au processus.

Un processus systématique

Il existe de nombreuses méthodologies de planification stratégique qui peuvent être utilisées par n'importe quelle organisation. L'utilisation d'une certaine méthodologie va être déterminée par l'accès aux ressources (par exemple, consultants, livres, Conseil d'administration) ainsi que par l'expérience préalable que le personnel aura de n'importe laquelle des méthodologies disponibles (voir la section « Informations complémentaires »). Toutes les méthodes existantes consistent en un processus qui suit une série d'étapes spécifiques visant à développer un plan stratégique et des éléments clé (mission, buts, objectifs), à considérer les forces et les faiblesses de l'organisation ainsi que les facteurs externes qui influencent la manière dont fonctionne l'organisation. (L'information qui est fournie plus loin dans ce chapitre décrit d'une manière détaillée les éléments clé et les étapes à suivre pour mener à bien n'importe quel type de planification stratégique).

En général, une fois que les objectifs ont été définis, on considère que le processus de planification stratégique est terminé, et l'on se tourne alors vers le développement des plans de mise en oeuvre et d'action. Cependant, The Nature Conservancy a observé que l'un des plus grands obstacles à la mise en place d'un plan stratégique efficace est le manque de planification financière en vue de sonder la capacité de mise en oeuvre de l'organisation. Pour cette raison, les méthodes présentées dans ce manuel comprennent l'identification des activités nécessaires pour atteindre les objectifs, ainsi que la préparation d'une analyse financière. Cette intégration des plans financier et stratégique est une composante essentielle du processus de planification stratégique dans la mesure où elle détermine la viabilité du plan et les besoins futurs en ressources financières.

Un processus continu

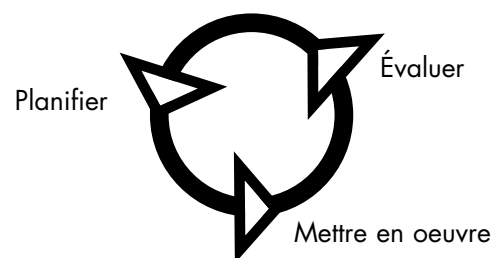
Une fois le plan stratégique développé, quelques organisations pensent alors que leurs efforts dans le domaine de la planification sont terminés. Cependant, pour maximiser le temps et les efforts

investis, le processus doit inclure des révisions périodiques du plan stratégique. Ceci permet à l'organisation de suivre et d'évaluer les progrès effectués et de refléter tout changement interne ou externe qui peut avoir de l'influence sur la manière dont l'organisation met en oeuvre le plan ainsi que le besoin d'y apporter des ajustements. La planification stratégique permet de recevoir, d'intégrer et de refléter les changements qui vont affecter le contexte dans lequel travaille l'organisation. Si le processus de planification n'est pas révisé régulièrement, le plan peut devenir obsolète ou perdre son utilité en tant que guide pour la direction de l'organisation (graphique 2).

La vision

Il existe souvent une confusion quant à la distinction entre la vision d'une organisation et sa mission. La vision décrit en quoi le monde (la société en général ou la communauté locale) serait transformé en théorie si l'organisation atteignait ses objectifs (par exemple, les gens vivront en harmonie avec la nature). Les organisations peuvent avoir une vision unifiée qui peut ou non être articulée à travers la formulation d'une vision. La formulation de la mission, quant à elle, est essentielle à toutes les organisations et elle doit communiquer en quelques mots qui est l'organisation, quel est son but, pour quoi, où et pour qui elle est en train d'effectuer son travail (par exemple, la Fundación Siempre Verde est spécialisée dans la protection de l'environnement du pays pour le bénéfice des générations présentes et futures).

Graphique 2. Continuité du processus de planification stratégique



Que l'organisation choisisse ou non d'articuler sa vision dans le cadre d'une déclaration formelle, la vision représente le rêve que l'organisation souhaite concrétiser. C'est une certaine vision qui a guidé de nombreuses personnes célèbres telles que

Mère Thérèse de Calcutta, Mahatma Gandhi, Siddharta Gautama (Buddha), Adolf Hitler, Joseph Staline et Bill Gates et qui leur a permis de transformer le monde pour le meilleur, en concentrant leurs efforts à obtenir la paix dans le monde, éliminer la faim, obtenir une meilleure qualité de vie et l'égalité sociale et économique ou pour le pire, en cherchant à dominer le monde. De la même manière, c'est une certaine vision qui guide la mission et les stratégies mises en place par une organisation et c'est cette même vision qui motive le personnel et les encourage à travailler d'une façon unie. Comme le dit Robert Greenleaf, « la vision qui est partagée par de nombreuses personnes a plus de pouvoir qu'un leader charismatique ».

Réviser la mission

La formulation de la mission articule le but de l'organisation, c'est-à-dire le travail qu'elle se propose de mettre en oeuvre pour atteindre ses objectifs. Cette formulation doit être courte et succincte, 40 mots tout au plus (moins si possible). Tout le personnel de l'organisation doit pouvoir participer à sa création et tous ceux en dehors de l'organisation doivent pouvoir la comprendre.

La déclaration de la mission doit transmettre plusieurs informations :

Qui effectue le travail

Quel travail est en train d'être effectué

Où le travail est-il effectué

Pourquoi ce travail est-il effectué

Pour qui ce travail est-il effectué (le bénéficiaire)

Quelques organisations décident d'ajouter leurs valeurs et leurs croyances et/ou comment elles vont atteindre leur but. Des études ont démontré qu'une mission claire et définie par l'ensemble du personnel est l'un des éléments essentiels qui caractérisent les organisations à but non lucratif dont le travail est couronné de succès (les autres trois caractéristiques sont les suivantes : un directeur exécutif énergique et compétent, un Conseil d'administration dynamique et un engagement de toute l'organisation dans le domaine de la collecte de fonds) (Knauft, Berger et Gray).

Bien qu'il ne soit pas recommandable de changer fréquemment la déclaration de la mission, certaines circonstances le permettent. Certaines organisations se rendent parfois compte que leur mission ne reflète plus ce qu'elles aimeraient mettre en oeuvre ou ce qu'elle sont actuellement en train de faire. Cela se produit lorsque la mission a été définie d'une manière trop étroite ou lorsque la croissance de l'organisation l'a entraînée dans une autre direction que celle vers laquelle elle s'était tout d'abord dirigée. En de telles circonstances, l'organisation a besoin de déterminer si sa mission doit être redéfinie ou si le travail qu'elle est en train d'effectuer et qu'elle va effectuer dans le futur doit être redirigé en vue d'atteindre sa mission.

Dans certains cas, les organisations réalisent qu'elles se sont éloignées de leur mission. Ce genre de situations risquent d'arriver lorsqu'une organisation décide d'utiliser des fonds offerts par un donateur pour des activités qui ne font pas forcément partie de sa mission ou de son plan stratégique. Ce choix s'avère parfois opportun ; souvent, néanmoins, il en résulte que c'est le donateur qui établit le type de travail réalisé par l'organisation. L'existence d'un plan stratégique en vue de guider l'organisation aide cette dernière à s'assurer que c'est bien elle qui dirige son propre travail et non d'autres qui décident comment et où elle travaille.

L'organisation doit réviser la déclaration de la mission si elle croit qu'une telle révision est justifiée. Une telle possibilité existe si l'organisation répond d'une manière négative à l'une des questions suivantes :

- ❖ Le Conseil d'administration et les employés connaissent-ils la mission ?
- ❖ Sont-ils en mesure de l'énoncer ?
- ❖ La mission est-elle facile à comprendre pour les personnes à l'extérieur de l'organisation ?
- ❖ La mission reflète-t-elle le travail effectué actuellement par l'organisation ?
- ❖ La mission reflète-t-elle ce que l'organisation souhaite faire ?

Analyser les contextes interne et externe (analyse FFPM)

L'analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités, menaces) est l'un des outils les mieux connus et les plus utilisés dans le processus de planification stratégique. C'est une étape essentielle qui permet à l'organisation de refléter ce qu'elle voudrait accomplir et qui lui permet d'utiliser cette information pour détailler les composantes du plan stratégique (tableau 2). Allison et Kay en sont arrivés aux conclusions suivantes :

Aucune organisation n'existe dans le vide. La définition de la planification stratégique souligne l'importance de se concentrer sur le futur dans le contexte d'un environnement changeant — tout en tenant compte de la très grande variété des forces politiques, économiques, sociales, technologiques, démographiques et juridiques qui affectent le monde au quotidien. En plus de l'analyse du contexte externe, il est important de comprendre le contexte interne de l'organisation — avec quelles ressources et quelles capacités l'organisation peut-elle contribuer au travail de sa mission (Allison et Kay, 1997).

Si plus d'une année s'est écoulée depuis que l'organisation a réalisé l'analyse FFPM, il faut alors en réaliser une autre. Si les conclusions d'une analyse FFPM actuellement en vigueur sont disponibles, celles-ci doivent être révisées par l'ensemble des personnes qui participent au processus de planification et prises en compte au moment de la révision des buts, des objectifs et des activités.

Analyse interne : forces et faiblesses

Pour aider l'organisation à définir exactement comment elle doit fonctionner, il est essentiel de bien comprendre dans quelle mesure la situation où elle se trouve actuellement (notamment ses capacités et ses insuffisances) affecte sa capacité à mettre en oeuvre les activités. Cette analyse interne permet à l'organisation de tirer parti de ses forces et de définir quelles sont les faiblesses auxquelles elle doit s'attaquer. Les différents points suivants peuvent être évalués, mais ils ne représentent en aucun cas une liste complète de ceux que l'organisation doit inclure dans sa propre évaluation :

- ❖ Capacité du Conseil administratif,
- ❖ Capacité et expérience du personnel,
- ❖ Volontaires,

- ❖ Réputation de l'organisation et de ses programmes,
- ❖ Qualité des programmes,
- ❖ Gestion de l'information, systèmes financiers et comptables,
- ❖ Contacts et
- ❖ Sources de financement.

Analyse externe : possibilités et menaces

L'analyse externe aide à déterminer quels sont les facteurs externes qui peuvent affecter l'organisation. L'un des bénéfices supplémentaires offerts par l'évaluation du contexte externe est la possibilité de déterminer des associations stratégiques avec d'autres groupes ou d'autres entreprises qui peuvent avoir la capacité d'aider l'organisation à atteindre ses buts d'une manière plus efficace. Dans cette partie de l'analyse FFPM, il faut tenir compte des éléments suivants :

- ❖ Les tendances des sources de financement (de nombreux donateurs changent leurs centres d'intérêt après quelques années) ;
- ❖ Les changements ou les nouvelles tendances dans le domaine du travail de l'organisation ;
- ❖ Les contextes politique, social et économique ;
- ❖ Les facteurs démographiques ;
- ❖ Les innovations technologiques ;
- ❖ Les changements de réglementations et les changements législatifs ; et
- ❖ La compétition (dans le domaine du financement et dans celui du nombre et de la qualité des prestations de services au bénéficiaire).

Domaines de programme

À l'intérieur du plan stratégique, les domaines de programme sont généralement basés sur la structure actuelle de l'organisation, par exemple, ses différents départements. Bien que les programmes puissent être considérés de manière individuelle, il est important que les zones qui se recoupent soient analysées et que les programmes ou les départements unissent leurs efforts pour éviter de faire deux fois le même travail. Les différents domaines de programme sont généralement divisés en trois catégories :

Tableau 2. Analyse FPM effectuée par une organisation de protection de l'environnement dans le Pacifique

Forces

- Forte, diverse et Conseil d'administration dynamique
- Actifs (terrains et infrastructure)
- Fonds
 - Cinq ans (1 donateur)
 - Donateurs individuels
 - Bonne réputation en tant qu'organisation non gouvernementale
 - Génération de revenus
- Bonnes relations avec les donateurs, les autres organisations et le secteur privé
- Localisation (travail réalisé dans un endroit réputé pour la plongée sous-marine)
- Crédibilité auprès
 - des donateurs locaux
 - du gouvernement national
 - des locaux, qui se sentent respectés
- Personnel
- Infrastructure de l'organisation
- Vision qui évite la confrontation
- Programmes qui reçoivent de l'intérêt
- Succès/bonne réputation
- Bénéfices engendrés par la recherche
- Développement d'associations (établissement de réseaux et d'alliances)

Faiblesses

- Il n'existe pas de plan stratégique, de plan d'action ou de plan de financement, ni de planification au niveau de la recherche des marchés et des relations publiques
- Peu de personnel à temps complet
- Peu d'expérience dans le domaine de la gestion financière
- Conseil d'administration nouveau et sans expérience
- Peu de leadership de la part du Conseil d'administration qui se trouve loin de l'emplacement du projet
- Nouveau directeur
- Manque de politiques et de procédures, et manque de communication entre le Conseil administratif et le personnel
- Constitution incomplète
- Fonds
 - Aucun fonds à long terme
 - Trop dépendants de deux donateurs
 - Le potentiel de génération de revenus n'est pas optimisé
- Le potentiel pour la recherche n'est pas complètement utilisé
- Limitations de l'espace
- Emplacement éloigné
- Succès qui ne peut pas être mesuré
- Croissance rapide, excessive compte tenu des conditions existantes
- Guidée par les donateurs, dépendance envers les donateurs, revenus non diversifiés

Possibilités

- Intérêt à soutenir des organisations locales à but non lucratif dans le domaine de
 - l'éducation
 - la protection de l'environnement marin
 - la recherche
 - la protection de la diversité biologique
 - la protection à partir des communautés
 - le renforcement institutionnel
- Le gouvernement (qui appuie les ONG grâce à des mesures politiques)
- Les relations avec les universités nationales et internationales, les associations, les gouvernements ou les autres organisations non gouvernementales
- Les leçons tirées de l'expérience des autres organisations
- La possibilité d'endettement pour travailler sur d'autres sites, l'expansion de l'organisation
- Le besoin au niveau national d'approfondir le travail d'éducation et l'amélioration des habitudes
- Les régimes fonciers/les systèmes de gestion des ressources
- L'indépendance des ressources naturelles au niveau local
- La participation d'autres partenaires
- La protection de la diversité de l'environnement marin
- La possibilité de faire de la recherche sur terre, la recherche archéologique
- La localisation
- L'influence et l'apprentissage découlant de nouveaux centres d'intérêt mis en place dans les universités
- Le marché de la main d'oeuvre locale
- D'autres sources de revenus, la formation de guide en provenance des communautés

Menaces

- La jalousie
- La gestion du personnel, des contrats et des salaires compétitifs (grande compétition pour le peu de personnes qui sont qualifiées)
- Trop de fonds maintenant, des fonds qui vont en diminuant au fil des mois
- Le point de vue du gouvernement sur les ONG, la difficulté pour obtenir des permis de recherche, tous ces facteurs pouvant entraîner une baisse du soutien du gouvernement pour la recherche
- La situation économique, l'augmentation de la population, les mentalités
- Les thèmes liés à la propriété foncière, le manque d'un large soutien au niveau de la communauté

- ❖ **Les thèmes liés aux programmes** – domaines thématiques ou géographiques de l'organisation ;
- ❖ **Les thèmes organisationnels** – travail de développement organisationnel (par exemple, la création d'alliances ou la durabilité financière) ; et
- ❖ **Les thèmes opérationnels** – Systèmes de soutien administratif (par exemple, la gestion ou l'administration financière).

Réviser les buts

Les buts sont la définition des résultats auxquels l'organisation souhaite parvenir. En règle générale, la formulation des buts décrit la manière dont une organisation travaille en vue d'atteindre sa mission et couvre normalement la même période que le plan stratégique et financier intégré. Arrivée à ce point, l'organisation doit commencer à utiliser les conclusions de l'analyse FFPM ainsi que la description de la vision et celle de la mission pour vérifier quels sont les buts vers lesquels elle est en

En général, il est relativement simple pour les organisations de développer des buts qui ont leur origine au sein même des programmes. Cependant, il faut toujours garder présents à l'esprit les domaines organisationnels et opérationnels. À une époque où l'augmentation du nombre des organisations à but non lucratif entraîne plus de compétition, il est essentiel que les organisations planifient non seulement en quoi elles rendront le monde meilleur mais également comment elles pourront être plus fortes et plus efficaces à long terme.

Réviser les objectifs

Les objectifs doivent décrire des résultats précis, mesurables et programmés qui montrent comment l'organisation atteindra ses buts. Ils doivent permettre à l'organisation non seulement de planifier ce qu'elle aimerait atteindre au cours des prochaines années, mais également fournir les moyens pour mesurer les progrès accomplis et

Caractéristiques	Description
S Spécifiques (Specific)	Spécifiques au travail, à la tâche exécutée.
M Mesurables (Measurable)	Les résultats espérés, en termes quantitatifs et qualitatifs.
A Appropriés (Achievable)	Les objectifs concernent-ils des questions clé et y présentent-ils des solutions ?
R Réalistes (Relevant)	Les objectifs sont-ils réalistes compte tenu du temps, des fonds, des capacités et des compétences du personnel ?
T Temporel (Time-phased)	En combien de temps sera-t-il possible d'atteindre les objectifs ?

train de se diriger et quels sont les thèmes considérés comme étant les plus importants. Dans quelques cas, certains programmes peuvent avoir plus d'un but. Dans d'autres cas, un seul but peut s'appliquer à plusieurs domaines de programme, auquel cas les départements devront s'assurer qu'ils travaillent pour atteindre le même but de la manière la plus efficace et la plus performante possible.

évaluer les résultats. Chaque but doit avoir au moins un objectif (quelques-uns pourront en avoir plus d'un). Pour que le suivi et l'évaluation aient lieu, les objectifs doivent suivre les caractéristiques décrites par l'acronyme SMART (tableau 3).

Il est nécessaire de réviser les objectifs pour s'assurer qu'ils sont en accord avec les caractéristiques décrites ci-dessus et pour obtenir un moyen de vérifier les progrès réalisés.

Mettre au point des activités

Les activités sont les étapes individuelles qu'une organisation doit suivre au cours des prochaines années pour produire des résultats. La plupart des organisations réfléchissent aux activités lorsqu'elles travaillent sur leur plan d'action annuel ou sur leurs plans pour la mise en oeuvre des projets ; cependant, de nombreuses organisations n'ont jamais inclus les activités à leurs plans stratégiques. Il est néanmoins important de le faire pour obtenir un plus grand degré d'exactitude au moment de planifier les besoins financiers.

Par exemple, une organisation hondurienne pour le développement communautaire a établi l'objectif suivant : « aider les communautés à obtenir l'accès à de l'eau potable à la fin de la troisième année ». Il pourrait s'avérer difficile d'estimer combien de fonds seront nécessaires pour atteindre un tel objectif. Néanmoins, si l'organisation établit une liste des activités correspondantes, il est possible d'estimer avec plus d'exactitude le coût de chaque activité, ainsi que les ressources humaines nécessaires.

Voici quelques-unes des activités prévues par cette organisation hondurienne :

- ❖ Identifier cinq communautés prioritaires (celles qui ont le besoin le plus urgent d'avoir accès à de l'eau potable) ;
- ❖ Concevoir des systèmes de traitement des eaux appropriés à chaque communauté ;
- ❖ Faire participer les communautés locales à l'organisation et à la gestion du projet ;
- ❖ Installer cinq systèmes de purification des eaux ;
- ❖ Apprendre aux communautés à utiliser et à maintenir les systèmes de purification ; et
- ❖ Aider les communautés à protéger les sources d'eau.

Si le plan stratégique de l'organisation n'inclut pas les activités, il faut faire une liste en utilisant la feuille de travail (Étapes 2, 3 et 4) qui se trouve à la fin de ce manuel. Ce travail peut être réalisé au moment de l'établissement des priorités de l'organisation et de l'estimation des coûts de la mise en oeuvre des activités (Étapes 3 et 4). La façon la plus efficace de développer, de choisir des priorités et d'estimer le

coût des activités est d'obtenir l'information à travers la participation du personnel qui travaille sur la mise en oeuvre des projets (notamment le personnel qui travaille sur le terrain). Les différentes équipes reflètent souvent les départements existants, éducation de l'environnement, développement communautaire et gestion de l'environnement par exemple. Quand deux départements ou plus travaillent pour atteindre le même but, il est recommandable que les représentants de chaque département travaillent ensemble pour développer les activités, ce qui leur permettra de déterminer comment travailler d'une façon plus efficace et de définir qui sera responsable de chaque partie du plan quand celui-ci sera mis en oeuvre.

Quand les groupes individuels ont terminé cette tâche, toutes les équipes doivent se réunir pour partager les informations et fournir une rétroaction constructive. Dans de nombreux cas, à la suite de cette séance de révision, les activités ainsi que les coûts ou leurs priorités sont ajustés pour refléter avec plus de précision les priorités de l'organisation ou sa capacité financière.

Informations supplémentaires

Si vous avez besoin de plus d'informations sur le sujet du développement organisationnel et de la planification stratégique, les auteurs de ce manuel vous recommandent les publications et les sites Internet suivants :

Allison, Michael et Jude Kay. 1997 *Strategic Planning for Nonprofit Organizations : A Practical Guide and Workbook*. New-York : John Wiley and Sons.

Laycock, Kerry D. 1993. « Strategic Planning and Management Objectives ». Dans *Nonprofit Management Handbook : Operating Policies and Procedures*, ed. Tracey Connors. New-York : John Wiley and Sons.

Barry, Brian. 1997. *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*. Saint Paul, Minn : Amherst H. Wilder Foundation.

Sites Internet :

<http://www.allianceonline.org>

<http://www.supportcenter.org>

Étude de cas : la Fondation Arcoiris

À la fin de l'année 1997, Arcoiris a préparé son premier plan stratégique. Ce plan définissait la mission de l'organisation ainsi que les buts spécifiques qu'elle souhaitait atteindre sur une période de trois ans. Les objectifs spécifiques ont été définis en vue de décrire la manière dont les buts allaient être atteints. La dernière étape a consisté à développer des activités détaillées pour atteindre chaque objectif.

Plan stratégique d'Arcoiris

Mission : Contribuer à la protection de l'environnement, de la diversité biologique et des ressources du parc national Podocarpus et du sud de l'Équateur grâce à la mise en oeuvre de programmes d'éducation à l'environnement, de développement communautaire, de recherche et d'action publique.

Domaine de programme : Développement communautaire

But 1 : Augmenter la conscience publique quant à l'importance du parc national Podocarpus et créer un environnement favorable pour les activités liées à la protection de l'environnement.

Objectif 1 : Encourager de manière active la participation des sept communautés au soutien et à la gestion des ressources naturelles.

Activités :

- 1.1.A Promouvoir les efforts de reboisement dans la zone tampon du parc.
- 1.1.B Développer de nouvelles activités de développement économique compatible avec les communautés.
- 1.1.C Étendre le programme de renforcement communautaire aux sept communautés.
- 1.1.D Continuer la mise en oeuvre des programmes d'éducation à l'environnement, en donnant plus d'importance à l'éducation des adultes dans les communautés.
- 1.1.E Étendre le programme d'irrigation pour promouvoir l'agriculture dans les secteurs les plus éloignés des frontières du parc.
- 1.1.F Former les membres des communautés dans le domaine de l'agriculture écologique, du développement économique et de la gestion des petites entreprises.

Objectif 2 : Mettre en place des programmes éducatifs pour la population afin de l'aider à comprendre l'importance des efforts mis en oeuvre pour protéger le parc.

Activités :

- 1.2.A Former les professeurs du secondaire dans le domaine de la protection de l'environnement.
- 1.2.B Fournir des stages dans le domaine de la recherche écologique à 20 lycéens.
- 1.2.C Encourager les élèves à visiter le parc.
- 1.2.D Développer des jeux éducatifs interactifs que les enseignants du primaire pourront utiliser avec leurs élèves.
- 1.2.E Visiter les écoles.
- 1.2.F Développer et distribuer des jeux interactifs.
- 1.2.G Organiser des sorties éducatives pour les élèves dans le parc national.
- 1.2.H Offrir la formation nécessaire en agriculture écologique.
- 1.2.I Créer des clubs dédiés à la protection de l'environnement.
- 1.2.J Coordonner les programmes d'échange entre les écoles.
- 1.2.K Créer les outils interactifs nécessaires à l'enseignement.
- 1.2.L Organiser des présentations dans les communautés locales.
- 1.2.M Diriger le programme de soutien aux écoles.
- 1.2.N Exécuter le programme.
- 1.2.O Acheter un autobus.

Domaine de programme : gestion du parc

But 2 : Protection des ressources naturelles du parc national Podocarpus et des environs.

Objectif 1 : Classer 60% du parc sur une période de trois ans.

Activités :

2.1.A Terminer de mettre en place des panneaux indiquant les limites du parc.

Objectif 2 : Protéger 60% du parc sur une période de trois ans

Activités :

2.2.A Acheter des terres dans la zone tampon du parc

2.2.B Construire trois centres communautaires

2.2.C Acheter et installer un système de communication

Domaine de programme : politique de protection de l'environnement

But 3 : Application de la politique et des lois sur la protection de l'environnement

Objectif 1 : Faire démarrer le programme de protection de l'environnement

Activités :

3.1.A Obtenir des mesures politiques positives à travers des débats publics

3.1.B Encourager le travail de coopération entre les institutions

3.1.C Transport local

Domaine de programme : finances et administration

But 4 : Gestion efficace de la Fondation

Objectif 1 : Gérer les ressources humaines d'une manière efficace

Activités :

4.1.A Développer un manuel de mesures et de procédures

4.1.B Créer un programme de formation (par exemple, comptabilité, termes techniques)

Objectif 2 : Gérer les ressources financières d'une manière efficace

Activités :

4.2.A Mettre au point des budgets et des méthodes pour le suivi de ces budgets

4.2.B Développer des plans financiers

4.2.C Prévoir des vérifications externes

Objectif 3 : Gérer le matériel d'une manière efficace

Activités :

4.3.A Contrôler l'inventaire

4.3.B Obtenir et installer trois ordinateurs

4.3.C Réorganiser le local pour le bureau

Objectif 4 : Développer une image publique

Activités :

4.4.A Faire participer la presse aux activités d'Arcoiris

4.4.B Célébrer l'anniversaire des dix ans de la Fondation avec un gala

4.4.C Créer un programme de télévision sur les thèmes liés à l'environnement

Objectif 5 : Autosuffisance sur le plan financier

Activités :

4.5.A Mettre au point et mettre en oeuvre un plan pour atteindre l'autosuffisance

4.5.B Embaucher un coordinateur pour les activités liées à l'autosuffisance

Réviser l'extrait du plan stratégique d'Arcoiris. Compte tenu des informations dont vous disposez à propos d'Arcoiris, répondez aux questions suivantes :

1. Les objectifs de la Fondation sont-ils mesurables et réalistes ? Sont-ils utiles pour atteindre les buts établis ?
2. Y a-t-il eu des changements externes assez importants pour justifier des changements quant aux objectifs et/ou aux stratégies ?
3. Y a-t-il des objectifs qui contribuent à atteindre plus d'un but ? Si c'est le cas, ces objectifs doivent-ils être menés à bien par une seule équipe de travail qui sera seule responsable, ou par le biais d'un effort de collaboration entre plusieurs équipes ?
4. Compte tenu de la liste des activités décrites dans l'objectif 2 du but 1, pensez-vous que ces activités contribuent à atteindre les objectifs spécifiés ?

Plan stratégique révisé de la Fondation Arcoiris

Révisions potentielles des buts et des objectifs

Note : Les buts et les objectifs révisés ci-dessous sont proposés seulement pour donner un exemple de la façon dont ils doivent être structurés (les objectifs qui ont été passés en revue dans le plan stratégique initial ont été mal structurés de manière délibérée pour le besoin de cet exercice). Le plan stratégique initial sera utilisé pour les étapes ultérieures de l'étude de cas, à la place des buts et des objectifs révisés qui se trouvent ci-dessous.

But 1 : Augmenter la connaissance du public quant à l'importance du parc national Podocarpus et créer un environnement favorable aux activités liées à la protection de l'environnement.

Objectif 1 : Encourager la participation active de sept communautés à la gestion des activités liées à la protection de l'environnement dans le parc national Podocarpus.

Objectif 2 : Former 200 élèves de l'enseignement secondaire par an pour qu'ils reconnaissent l'importance de la protection des ressources naturelles.

But 2 : Protection intégrée des ressources naturelles du parc national Podocarpus et de ses environs.

Objectif 1 : Classer 60% du parc sur une période de trois ans.

Objectif 2 : Mettre en place un système intégré pour la gestion du parc, composé de membres des communautés locales et du gouvernement, ainsi que par des représentants des organisations à but non lucratif.

But 3 : Application de la politique et des lois favorables à la protection de l'environnement.

Objectif 1 : Commencer la mise en oeuvre du programme de politique de l'environnement.

But 4 : Renforcer la capacité interne en vue de fonctionner de manière indépendante et efficace à long terme.

Objectif 1 : Établir des systèmes efficaces et précis dans le domaine de l'administration, des ressources humaines et de la gestion financière.

Objectif 2 : Promouvoir auprès du public de la région l'image d'une organisation sérieuse et qui a du succès.

Objectif 3 : Établir un programme d'autosuffisance sur le plan financier qui puisse générer un excédent équivalent à 20% des frais administratifs annuels, d'ici à la fin de la troisième année.

Chapitre 5

Le coeur de la planification stratégique et financière intégrée (étapes 3 à 8)

Étape 3. Établir les priorités de l'organisation

L'établissement des priorités de chaque objectif et de chaque activité fournit l'occasion d'inclure au plan stratégique des activités qui n'ont pas encore de financement, tout en identifiant celles qui sont indispensables pour que l'organisation réussisse dans sa mission. Dans cette méthodologie, la priorité donnée à chaque objectif et à chaque activité doit faire partie d'une des catégories suivantes¹ :

1. **Haute priorité** – Activités qui, si elles ne sont pas mises en oeuvre, empêcheront d'atteindre les objectifs correspondants, entraînant le risque que l'organisation ne remplisse pas sa mission. En règle générale, au moment de l'évaluation du plan stratégique, 100% des activités de haute priorité doivent avoir été accomplies.
2. **Priorité moyenne** – Activités qui doivent contribuer en grande partie à atteindre les objectifs. Dans un scénario idéal, ces activités doivent être mises en oeuvre au même titre que les activités de haute priorité.
3. **Basse priorité** – Activités qui peuvent être entreprises lors d'une période déterminée si des fonds sont disponibles. Ces activités ne sont pas essentielles pour atteindre les objectifs, mais elles sont utiles pour que l'organisation remplisse sa mission.

Ce chapitre couvre les points suivants :

- ❖ Établir les priorités de l'organisation
- ❖ Estimer les coûts de mise en oeuvre des activités
- ❖ Estimer les frais administratifs
- ❖ Estimer les revenus
- ❖ Estimer les revenus et les dépenses selon les domaines de programme
- ❖ Créer des scénarios

Les étapes 3 à 8 consistent à établir les prévisions financières et à estimer les coûts pour le plan stratégique et financier intégré. Dans la plupart des cas, les étapes 3 à 6 peuvent être réalisées en un ou deux jours, si le personnel approprié y participe (ce personnel est décrit après que chaque étape a été passée en revue).

Bien que de nombreux facteurs externes et internes à l'organisation influencent la façon dont les priorités sont définies, quatre facteurs principaux doivent être pris en compte :

- ❖ L'effet à long terme produit par les activités qui contribuent à l'atteinte des objectifs proposés.
- ❖ Les ressources financières nécessaires en comparaison avec d'autres stratégies qui pourraient aboutir à des résultats identiques ou similaires à moindre coût.
- ❖ La capacité à atteindre un certain objectif au cours de la période proposée.
- ❖ La relation entre cette activité et les activités en cours.

1. Bien que les auteurs utilisent les termes « Haute », « Moyenne » et « Faible » pour qualifier les différents niveaux de priorité, votre organisation peut néanmoins choisir d'autres termes. Certaines organisations ont choisi des lettres ou des nombres (par exemple, A-C ou 1-3), la logique dictant ces choix restant la même.

Qui doit être chargé de définir la priorité des activités ?

Au moment où la priorité de chaque activité est définie au sein de l'organisation, il est souvent très utile que le groupe de travail qui définit ces activités définisse également leur niveau de priorité et estime les coûts de mise en oeuvre. Cette information peut être ensuite partagée avec un groupe plus grand de

planification en vue d'obtenir une rétroaction et des commentaires et de mettre en place une discussion des changements éventuels à apporter aux priorités. Dans quelques organisations, le groupe de travail définit les priorités lors d'une séance plénière, ce qui permet d'atteindre un consensus pour chaque activité.

Étape 3

Établir les priorités de l'organisation

Étude de cas : la Fondation Arcoiris

Déterminer la priorité de chaque activité

Au milieu des années 90, la Fondation Arcoiris était passée d'une organisation activiste à une organisation qui participait à part entière à la gestion et la protection du parc. Elle obtint des fonds pour mettre en place un grand nombre d'activités, notamment dans le domaine de la gestion du parc et de l'éducation des membres des communautés locales qui vivaient autour du parc, et elle mit en oeuvre de nombreux projets de développement durable. L'influence de la Fondation augmenta lors de sa fusion avec le Comité interinstitutionnel pour la défense du Parc national Podocarpus, un groupe composé de nombreuses organisations publiques et privées. Petit à petit, la Fondation devint l'une des organisations pour la protection de l'environnement les plus respectées dans le sud de l'Équateur, ce qui lui permit d'étendre ses opérations dans toute la région.

Tous les membres de la Fondation étaient d'accord pour reconnaître que l'objectif de base de l'organisation étaient la protection de l'environnement du sud de

l'Équateur. Cependant, leurs vues différaient quant à la priorité des actions à mettre en oeuvre. Certains pensaient que la Fondation devait se concentrer sur la protection du parc en utilisant plus de ressources dans les domaines de la recherche scientifique et du travail sur le terrain. D'autres croyaient que les activités dans le domaine de l'éducation, notamment liée au développement durable et à l'agriculture, devaient être renforcées tant au niveau académique qu'au niveau communautaire. Un autre groupe souhaitait donner une plus grande priorité à la gestion des ressources naturelles de la capitale de la région (parcs de la ville, déchets urbains, traitement des eaux usées, comme le voulait le maire). De nombreux membres de l'équipe de gestion et du Conseil d'administration étaient particulièrement intéressés par divers projets tels que la mise en place d'une exposition permanente pour sensibiliser les habitants aux thèmes liés à la protection de l'environnement.

Exercice

Étape 3

1. Compte tenu de l'information à laquelle vous avez eu accès jusqu'à maintenant, quelle priorité donneriez-vous à chaque activité étant donné les restrictions en matière de ressources financières et le fait que seulement deux activités pourront être mise en oeuvre pour chaque niveau de priorité (haute priorité, priorité moyenne et faible priorité) ?
2. Comment êtes-vous arrivé à une telle conclusion ?

Programme : éducation à l'environnement et développement communautaire

But 1 : Faire prendre conscience au public de l'importance du parc national Podocarpus et créer un environnement favorable aux activités liées à la protection de l'environnement.

Objectif 1 : Faire participer d'une manière active sept communautés au soutien et à la gestion des ressources naturelles, sur une période de trois ans

Activité	Raison pour sa priorité	Priorité
Activité 1.1.A	Encourager les efforts communautaires de reboisement dans les zones tampon du parc.	Les communautés locales de la zone tampon ont été sensibilisées aux thèmes liés à la protection de l'environnement et veulent reboiser leurs propriétés, mais elles manquent de fonds pour acheter des plantes et du matériel.
Activité 1.1.B	Mettre au point de nouvelles activités de développement avec les communautés, qui soient compatibles avec l'environnement.	Les communautés vivent principalement de l'agriculture de subsistance et elles n'empêcheront pas les pratiques nuisant à l'environnement sans avoir accès à d'autres sources de revenus.
Activité 1.1.C	Étendre le programme de renforcement communautaire en vue d'atteindre les sept communautés.	Un premier succès a été obtenu grâce au travail avec une communauté pilote et son intégration aux activités liées à la protection de l'environnement. Ce travail soutiendra les activités existantes et renforcera la position de l'organisation auprès des communautés.
Activité 1.1.D	Continuer la mise en œuvre de programmes éducatifs dans le domaine de l'environnement, particulièrement pour les adultes.	La phase initiale de ce programme a eu un succès limité, mais une attention constante est nécessaire pour obtenir les résultats désirés.
Activité 1.1.E	Étendre le programme d'irrigation pour encourager l'agriculture dans les zones les plus éloignées du parc.	On espère que le fait de transplanter les activités agricoles loin du parc réduira l'invasion des communautés, mais ceci exige une quantité d'eau suffisante.
Activité 1.1.F	Former les membres des communautés dans les domaines de l'agriculture écologique, des possibilités de développement économique et de la gestion des petites entreprises.	Les activités de formation doivent accompagner les activités de développement pour assurer la viabilité et le succès à long terme.

Étape 4. Estimer les coûts de mise en oeuvre des activités

L'estimation des coûts de mise en oeuvre des activités constitue la raison d'être de la planification financière. Si les coûts de mise en oeuvre des activités proposées ne sont pas établis, il est impossible d'évaluer la faisabilité de leur mise en oeuvre ou de déterminer une stratégie pour obtenir des fonds. En établissant le coût potentiel de chaque activité, il est possible d'identifier clairement des objectifs financiers.

Qui doit estimer les coûts de mise en oeuvre ?

Dans de nombreuses institutions, l'équipe administrative est chargée de ce travail. Cependant, lorsque c'est le cas, les informations sont rassemblées d'une façon lente et elles sont souvent inadéquates, dans la mesure où c'est le personnel technique qui connaît mieux les coûts réels de mise en oeuvre des activités. L'équipe qui développe les activités doit être responsable de l'estimation des coûts de son exécution. Si une erreur a été faite au niveau du calcul des coûts, ces personnes sont celles qui en souffriront les conséquences. L'équipe technique peut cependant demander l'aide de l'équipe administrative pour effectuer l'estimation des coûts de mise en oeuvre. La personne chargée de superviser le domaine ou le projet doit participer au contrôle de qualité de l'information produite.

Les coûts peuvent être évalués de trois façons différentes :

1. **Activités en train d'être mises en oeuvre** : si les activités sont en train d'être mises en oeuvre, il est plus probable que les coûts définis dans le budget vont se répéter et certains ajustements

peuvent être effectués (souvent, les activités peuvent être mises en oeuvre dans les limites des coûts établis dans le budget et qui ont été adaptés aux limitations financières). Il est important que les coûts reflètent précisément quels seront les frais de mise en oeuvre d'une activité.

2. **Activités qui ont été mises en place dans le passé** : si une activité particulière (ou une autre qui lui est semblable) a été mise en oeuvre dans le passé, il est utile de prendre comme référence le montant auquel se sont élevés les coûts de son exécution. Le département de comptabilité ou une recherche effectuée dans les budgets antérieurs peuvent fournir ce genre d'informations. Il n'est pas nécessaire de faire des recherches très approfondies ; il faut simplement rechercher les coûts les plus récents. S'il existe des doutes sur la validité de ces coûts réels, il sera alors prudent de demander tous les chiffres disponibles pour vérifier quels ont été les coûts les plus élevés.
3. **Activités qui n'ont jamais été mises en oeuvre** : il est essentiel de faire appel aux connaissances des personnes qui participent à la mise en oeuvre des activités mais il est également prudent de vérifier les coûts ou de demander des estimations pour quelques-unes des composantes du projet, si cela est possible.

Au moment d'estimer les coûts, n'oubliez pas d'inclure le temps que le personnel devra dédier à la mise en oeuvre des activités. Si cette estimation est difficile à définir pour l'organisation, il est possible d'ajouter un poste à chaque domaine du programme.

Étude de cas de la Fondation Arcoiris

Coûts d'estimation pour mettre en oeuvre les activités du plan stratégique

Projets à mettre en oeuvre (\$US)	Priorité	1998	1999	2000	Total
Programme 1 : Développement communautaire	Haute				
1.1.A Reboisement	Haute	11 667	6 667	6 667	25 001
1.1.B Activités de production	Haute	30 000	15 000	15 000	60 000
1.1.C Renforcement communautaire	Haute	1 667	1 667	1 667	5 001
1.1.D Éducation à l'environnement	Haute	6 667	1 667	1 667	10 001
1.1.E Irrigation	Haute	80 000	0	0	80 000
1.1.F Formation	Haute	20 000	0	0	20 000
		150 00	25 000	25 000	200 003
Programme 2 : Éducation à l'environnement	Haute				
2.1.A Ateliers de formation pour les enseignants	Haute	1 500	2 000	2 500	6 000
2.1.B Pratiques internes	Faible	2 000	2 000	2 500	6 000
2.1.C Sélection des enseignants	Faible	1 000	500	0	1 500
2.1.D Accords interinstitutionnels	Moyenne	1 000	0	0	1 000
2.1.E Tournées d'observation	Moyenne	5 000	10 000	0	15 000
2.1.F Jeux éducatifs interactifs	Haute	4 000	4 000	3 000	11 000
2.1.G Visites du Parc national	Moyenne	5 000	5 000	5 000	15 000
2.1.H Pratiques agricoles écologiques	Haute	6 000	4 000	1 000	11 000
2.1.I Création de clubs dédiés à l'écologie	Haute	8 000	2 000	0	10 000
2.1.J Échanges scolaires	Faible	N/D	N/D	N/D	
2.1.K Préparation de matériel scolaire	Haute	15 000	10 000	10 000	35 000
2.1.L Présentations pour la communauté	Moyenne	N/D	N/D	N/D	
2.1.M Gestion interne	Faible	1 000	1 000	1 000	3 000
2.1.N Mise en oeuvre des programmes	Moyenne	5 000	5 000	5 000	15 000
2.1.O Achat d'un autobus	Haute	0 000	0	0	40 000
		94 500	45 500	29 500	169 500
Programme 3 : Protection de l'environnement	Moyenne				
3.1.A Délimitation	Moyenne	25 000	25 000	0	50 000
3.2.A Achat de terres	Moyenne	166 667	166 667	166 667	500 001
3.2.B Construction de centres communautaires	Moyenne	50 000	50 000	50 000	150 000
3.2.C Systèmes de communication	Haute	15 000	0	0	15 000
		256 667	241 667	216 667	715 001
Programme 4 : Politique et lois	Faible				
4.1.A Discussions publiques sur le thème de la protection de l'environnement	Faible	5 000	0	0	5 000
4.1.B Coordination du travail institutionnel	Faible	6 667	3 333	0	10 000
4.1.C Mobilisation des citoyens	Faible	3 000	0	0	3 000
		14 667	3 333	0	18 000
Programme 5 : Consolidation et gestion	Faible				
5.1.A Manuels	Faible	50	-	-	50
5.1.B Formation	Faible	5 000	5 000	5 000	15 000
5.2.A Budgets	Moyenne	500	500	500	1 500
5.2.B Rapports financiers	Moyenne	500	500	500	1 500
5.2.C Évaluations externes	Haute	1 000	1 000	1 000	3 000
5.3.A Inventaires	Faible	500	250	250	1 000
5.3.B Équipements de bureau	Moyenne	2 000	1 000	1 000	4 000
5.3.C Local pour le bureau	Faible	1 000	1 000	1 000	3 000
5.4.A Faire participer la presse	Faible	500	500	500	1 500
5.4.B Dixième anniversaire	Haute	4 000	-	-	4 000
5.4.C Programme de télévision	Faible	500	-	-	500
5.5.A Plan d'autosuffisance	Moyenne	500	-	-	500
5.5.B Embaucher un coordinateur pour le plan d'autosuffisance	Moyenne	2 500	-	-	2 500
		18 550	9 750	9 750	38 050
Total		534 385	325 251	280 918	1 140 554

Étape 5. Estimer les frais administratifs

Les frais administratifs comprennent tous les frais nécessaires au fonctionnement de l'organisation, sans tenir compte du nombre ou du type de projets qu'elle met en oeuvre. Appelés frais « fixes », « indirects » ou « généraux », ces coûts sont généralement exprimés en termes de pourcentages de la totalité du budget de l'institution (comme par exemple, des coûts administratifs se montant à 20%). Quelques-uns des coûts administratifs potentiels peuvent inclure les frais du bureau exécutif, les frais de comptabilité et de collecte de fonds.

En théorie, plus le nombre de projets est élevé, plus le coût administratif est bas, selon les avantages de l'économie d'échelle. Il existe cependant une limite à cette relation, liée aux capacités de l'infrastructure, à l'équipement et au personnel nécessaire pour soutenir l'augmentation du nombre de projets. Par exemple, quand une institution débute avec un ou deux projets, un seul comptable peut gérer tous les besoins en comptabilité de l'organisation. Au fur et à mesure qu'augmentent le degré de complexité des exigences du donateur et/ou le volume des projets, l'organisation atteindra un point où elle devra embaucher plus de personnel dans le domaine de la comptabilité.

Dans les organisations à but non lucratif, il existe souvent une certaine confusion quant à ce type de coûts. De nombreux donateurs refusent d'y participer ou n'en financent qu'un petit

pourcentage. En conséquence, de nombreuses organisations incluent ces coûts en tant que coûts directs d'un projet (par exemple, le temps de travail d'un comptable ou l'électricité utilisée dans le cadre du projet). Malheureusement, il n'existe pas de réponse toute faite à ces dilemmes. Indépendamment de la rubrique dans laquelle sont inscrits de tels coûts, il est impératif que les organisations comprennent l'étendue de leurs frais administratifs réels. Le risque le plus important réside dans la possibilité que les organisations perdent de vue leurs frais administratifs réels, ce qui limite leur capacité à planifier leur croissance future ou à identifier d'éventuels déficits.

Qui doit être chargé d'identifier les frais administratifs ?

Le personnel administratif ou comptable, en collaboration avec le directeur exécutif, doivent être chargés de ce travail. La participation des directeurs techniques est également recommandée pour promouvoir une meilleure compréhension de la nécessité de tels coûts et pour aider à déterminer s'il existe un besoin croissant de services administratifs, compte tenu de l'augmentation des activités planifiées. Il est également important que quelques-uns des membres du Conseil d'administration participent pour faciliter le travail de supervision. Dans le cas d'Arcoiris, les coûts administratifs ont été basés sur ceux que la fondation avait eu à payer dans le passé, ce qui a abouti à une évaluation de l'augmentation des coûts d'à peu près 10% par an.

Estimation annuel des frais administratifs (\$US)				
Frais	Données existantes		Coûts estimés	
	1997	1998	1999	2000
Salaires	11 250	12 500	13 800	15 000
Impôts	540	600	700	770
Bénéfices	675	750	835	900
Total des salaires administratifs	12 465	13 850	15 335	16 670
Loyer/hypothèque	2 070	2 300	2 530	2 783
Coût des services	1 125	1 250	1 375	1 511
Communications	3 150	3 500	3 850	4 235
Entretien des véhicules	270	300	330	363
Entretien de l'équipement	400	500	550	605
Achat d'équipement	400	500	550	605
Évaluation annuelle	900	1 000	1 100	1 210
Relations publiques	360	400	440	484
Rapport annuel	270	300	330	363
Bulletins d'information	90	100	110	121
Collecte de fonds (voyage, formulation des demandes)	4 500	5 000	5 500	6 050
TOTAL	26 000	29 000	32 000	35 000

Étape 6. Prévoir les revenus

Cette étape concerne la prévision des futurs revenus de l'organisation. Si de telles prévisions existent déjà pour d'anciens projets de collectes de fonds, les activités peuvent être regroupées en projets, en gardant toujours à l'esprit que chaque activité correspond à un objectif spécifique. Les projets sont les instruments que l'organisation utilise pour collecter les fonds offerts par d'éventuels donateurs et ils peuvent couvrir une période allant d'un an à plusieurs années. Il est important de rappeler que la collecte de fonds est un processus constant, un processus qui ne donne que rarement des résultats immédiats. Dans la plupart des cas, la moyenne de la période qui s'écoule entre le contact initial avec un donateur potentiel et le moment où l'organisation reçoit les fonds promis oscille entre six mois et deux ans.

Si le donateur potentiel est une institution multilatérale ou bilatérale, cette période peut

facilement être deux fois plus longue. Si l'organisation ne bénéficie pas de fonds garantis, ou si elle n'est pas en pourparlers avec des donateurs en vue de financer les activités de la première année du plan stratégique, il faudra alors déterminer ce qui peut réellement être accompli. Il est également commun que peu de fonds soient disponibles pour la troisième année du plan stratégique, dans la mesure où l'organisation n'a pas commencé à cultiver des relations avec les donateurs ou qu'elle vient juste de commencer à le faire.

Pour répondre aux besoins de ce manuel, le taux de probabilité de la réussite dans le domaine de la collecte des fonds a été divisé en six catégories (tableau 4). Les pourcentages peuvent varier d'une organisation à une autre, et ce choix doit dépendre de l'expérience vécue par chacune d'elles dans le domaine de la collecte des fonds et dans celui des résultats obtenus en cultivant de bonnes relations

avec les donateurs. Pour certaines organisations qui ont les capacités et l'expérience dans le domaine de la collecte de fonds, la présentation d'une proposition sera suffisante pour que les probabilités qu'elle reçoive des fonds atteignent 90%. Pour d'autres organisations qui sont encore en train de renforcer leurs techniques de collectes des fonds, la présentation d'une proposition ne garantira l'obtention des fonds qu'à moins de 50%.

Pour donner une vision plus prudente de la situation financière actuelle, seuls les revenus garantis à 90 ou 100% (selon la liste présentée dans le tableau 4) doivent être considérés comme des fonds garantis.

Qui doit prévoir les revenus ?

Les personnes responsables de la collecte des fonds et du suivi des donateurs, ainsi que le personnel technique et administratif, doivent participer à ce travail. Il est important que ce

groupe travaille en équipe, non seulement sur ce thème mais aussi d'une façon régulière pour assurer une meilleure coordination des activités de collectes des fonds, pour assurer que les montants des coûts inclus aux propositions sont adéquats et pour mettre au point d'une façon détaillée des propositions qui reflètent réellement les besoins financiers de l'organisation.

Une telle équipe doit mettre en place une liste complète des donateurs actuels, des détails des contrats et des quantités de fonds disponibles. Cette équipe doit également préparer une liste des donateurs potentiels qui pourraient être contactés en vue de donner des fonds pour d'autres types de projets. Cette analyse doit être effectuée pour chaque activité ou domaine de programme pour déterminer les probabilités de financement, de même que le montant des fonds potentiels. Une telle information sera résumée et transcrite sur la feuille de travail consolidée des revenus et des frais prévus (étape 7).

% des revenus garantis	Catégorie
100%	Projet approuvé/contrat signé
90%	Projet approuvé/contrat non signé
75%	Projet présenté/donateur a montré de l'intérêt
50%	Projet en préparation/donateur a montré de l'intérêt
25%	Projet dans la phase initiale de discussion avec le donateur
0%	Aucun donateur identifié ou faible probabilité

Étude de cas : la Fondation Arcoiris

Domaine de programme et activités	Année	Coût estimé (\$US)	Source potentielle de revenus	Montant par source	Probabilité
3. Protection de l'environnement et gestion					
3.1.A Délimitation	1998	25 000	Border Foundation	25 000	100%
	1999	25 000	Border Foundation	25 000	100%
3.1.B Achat de terres			Adoptez un hectare	100 000	100%
			Land Rescue Foundation	50 000	100%
			Non identifiée	16 667	0%
	1999	166 667	Fond. généreux	19 917	100%
			Adoptez un hectare	100 000	25%
			Land Rescue Foundation	50 000	25%
	2000	166 667	ONG Acheter la terre	39 500	100%
			Adoptez un hectare	100 000	25%
			Non identifiée	27 167	0%
3.1.C Centres communautaires	1998	50 000	Fondation Rainforest	10 000	100%
			Fondation éducative	25 000	25%
			Non identifiée	15 000	0%
	1999	50 000	Fond. généreux	30 000	100%
			Non identifiée	20 000	0%
	2000	50 000	Fond. généreux	30 000	100%
			Non identifiée	20 000	0%
3.2.A Système de communication	1998	15 000	Fondation verte	10 000	90%
			USAID	5 000	25%

Étape 7. Prévoir les revenus et les frais selon les domaines de programme

Lors de cette étape, le total des coûts prévus pour chaque domaine de programme sera résumé ou simplement additionné ; la même chose sera effectuée avec les revenus prévus dans chaque domaine. Alors que les frais administratifs ne représentent pas un domaine de programme, les frais et les revenus annuels prévus doivent être inclus dans ce tableau pour refléter les besoins financiers et la disponibilité des fonds pour couvrir ces frais. Ceci permet d'estimer le total des frais annuels prévus par domaine et cela permet également à l'organisation de déterminer quels sont les domaines qui ont déjà les fonds nécessaires, quels sont ceux qui ne les ont pas et dans quelle direction elle souhaiterait orienter les activités liées à la campagne de financement.

Le résultat de ce résumé fournit une image claire des besoins financiers selon les domaines de programme et peut aider à déterminer les buts de la collecte de fonds pour le futur. Ce résultat peut également aider à déterminer quels sont les domaines qui ont le plus besoin de fonds et ceux qui bénéficient d'un excédent de fonds. Si l'organisation prévoit d'excellents résultats dans les différents domaines de programme, elle peut essayer de négocier avec le ou les donateurs pour voir si les fonds peuvent être utilisés pour d'autres priorités, ou s'ils peuvent être utilisés au cours des prochaines années.

Un tel tableau permet à l'organisation de concentrer ses efforts de collecte de fonds en accord avec ses besoins financiers. S'il existe que 50% de chances qu'un certain donateur fournisse les fonds nécessaires dans un domaine de programme qui a des fonds limités, l'organisation

pourra décider avec quelle intensité elle est prête à continuer ses efforts auprès d'un tel donateur. De la même façon, si on prévoit un excédent dans un certain domaine de programme et qu'il existe déjà un éventail de donateurs potentiels, l'organisation pourra considérer la possibilité de demander au donateur qu'il finance d'autres projets ou d'autres programmes.

Pour remplir ce tableau, suivez les étapes suivantes :

1. Additionner les coûts annuels prévus pour chacun des domaines du programme et remplissez les espaces correspondants.
2. De la même manière, pour chacun des domaines du programme, additionnez le revenu annuel prévu par niveau de probabilité, et remplissez les espaces correspondants.
3. Pour chacun des domaines du programme et pour chaque année, soustrayez la quantité de fonds garantis (90 – 100% de probabilité de recevoir les fonds) de la quantité des frais prévus. Cette quantité doit être inscrite dans la colonne Excédent/déficit.

Qui doit participer à la prévision des revenus et des frais ?

C'est souvent l'administration et le département financier qui effectuent ce travail. Cependant, si l'organisation n'a pas suffisamment de personnel pour établir les prévisions, elle peut se tourner vers les membres du Conseil d'administration qui ont de l'expérience en matière de prévisions financières.

La feuille de travail ci-dessous présente les revenus et les frais prévus d'Arcoiris selon les domaines de programme. Ce tableau est un résumé des résultats obtenus lors de l'étape 4 — Estimation du coût des activités, et de l'étape 6 — Prévion des revenus.

Étude du cas d'Arcoiris							
Revenus et frais prévus selon les domaines de programme							
Domaine de programme	Année	Frais prévus	Probabilité de recevoir les fonds				Excédent/ Déficit*
			90%+	75%	50%	25%	
1. Développement communautaire	1998	150 000	150 000	0	0	0	0
	1999	25 000	25 000	0	0	0	0
	2000	25 000	25 000	0	0	0	0
	Total	200 000	200 000	0	0	0	0
2. Éducation à l'environnement	1998	94 500	25 000	0	0	0	-69 500
	1999	45 500	75 000	0	0	0	29 500
	2000	29 500	69 500	0	0	0	40 000
	Total	169 500	169 500	0	0	0	0
3. Protection de l'environnement et gestion	1998	256 667	35 000	0	0	200 000	-221 667
	1999	241 667	59 917	0	0	150 000	-181 750
	2000	216 667	69 500	0	0	100 000	-147 167
	Total	715 001	164 417	0	0	450 000	-550 584
4. Politique et lois en faveur de la protection de l'environnement	1998	14 667	0	0	0	10 000	-14 667
	1999	3 333	3 333	0	0	0	0
	2000	0	0	0	0	0	0
	Total	18 000	3 333	0	0	10 000	-14 667
5. Consolidation et administration	1998	18 550	2 000	0	10 000	3 000	-16 550
	1999	9 750	9 750	0	0	0	0
	2000	9 750	9 000	0	0	0	-750
	Total	38 050	20 750	0	10 000	3 000	-17 300
6. Frais administratifs annuels	1998	29 000	17 000				-12 000
	1999	32 000	14 000				-18 000
	2000	35 000	5 000				-30 000
		96 000	36 000	0			-60 000
TOTAL	1 236 551	594 000	0	10 000	463 000	-642 551	

* Excédent/Déficit correspond aux frais prévus moins les revenus prévus garantis à 90%+. Seuls les fonds qui sont garantis à 90-100% sont pris en compte lors du calcul des excédents ou des déficits prévus.

Exercice

Étape 7

- Compte tenu des informations dont vous disposez sur les frais et les revenus prévus d'Arcoiris selon les domaines de programme ainsi que sur les priorités accordées à chaque activité, comment pensez-vous qu'Arcoiris doit orienter ses efforts de collecte de fonds ?
- Quelles sont les implications des excédents dans la rubrique de l'éducation à l'environnement des années 1999 et 2000 par rapport aux contrats et aux propositions actuelles ?
- Étant donné l'important déficit prévu pour la première année du plan stratégique dans de nombreux domaines de programme, pensez-vous qu'Arcoiris doit revoir ses prévisions quant aux objectifs qui peuvent être atteints lors de la première année ?
- En ce qui concerne les frais administratifs et les fonds annuels, quelles sont les options d'Arcoiris pour le déficit prévu ?

Étape 8. Créer des scénarios

Sur la base du travail effectué jusque-là, trois scénarios peuvent être créés pour vous aider dans la prise de décision. Cette étape consiste à imaginer diverses situations auxquelles l'organisation peut être confrontée une fois que les fonds dont elle a besoin seront garantis. Cette étape est étroitement liée au choix des priorités données à chaque activité. Le scénario basé sur un financement restreint montre, par exemple, combien de fonds l'organisation doit garantir si elle veut simplement mettre en oeuvre les activités de haute priorité – celles qui sont essentielles pour mener à bien la mission de l'organisation. Comme dans l'étape précédente, il est important de se rappeler que seuls les revenus qui sont garantis à 90 ou 100% sont retenus. C'est une façon prudente de créer des scénarios à long terme.

Les trois scénarios proposés sont les suivants :

Scénario basé sur un financement restreint – Il détermine le nombre d'activités minimum que l'organisation doit mettre en oeuvre pour mener à bien sa mission. Ce scénario présente le coût de mise en oeuvre de toutes les activités de haute priorité ainsi que les frais administratifs et le revenu correspondant à leur mise en oeuvre. Ce scénario fournit une idée de la situation financière actuelle de l'organisation. Il aide également à déterminer quelles sont les priorités essentielles pour l'organisation, et dans quelle mesure les frais fixes (administratifs) peuvent être couverts avec les fonds garantis. S'il existe une différence entre les coûts de mise en oeuvre des activités de haute priorité et les revenus prévus, combler cette différence devient le principal objectif financier que l'organisation doit atteindre en vue de mener à bien sa mission. Ce scénario aide à répondre aux questions suivantes :

- ❖ L'organisation est-elle en mesure de mettre en oeuvre les activités de haute priorité avec les fonds garantis prévus ?
- ❖ L'organisation est-elle en mesure de couvrir ses frais administratifs avec le volume de projets et les pronostics de génération de revenus de ses propres activités ?

Scénario basé sur un budget modéré – Il détermine combien de fonds sont nécessaires pour mettre en oeuvre les activités de haute et moyenne priorité ainsi que les frais administratifs qui les accompagnent. La différence entre cette somme et les revenus garantis prévus représentent les fonds que l'organisation a besoin de générer/trouver à court et à moyen terme. Cette hypothèse permet d'estimer les buts de la campagne de financement qui permettra d'atteindre les objectifs du plan stratégique.

Scénario basé sur un budget optimal – Détermine le montant des revenus dont l'organisation a besoin pour mettre en oeuvre toutes les activités établies dans le plan stratégique et couvrir tous les frais administratifs. La différence entre ce montant et les revenus garantis représente les fonds que l'organisation a besoin de générer à moyen terme.

Qui doit participer à la création des scénarios ?

C'est souvent le département administratif ou le département financier qui est chargé de ce travail. Cependant, au cas où l'organisation manque de personnel pour créer les scénarios, elle peut tirer profit de l'expérience du Conseil d'administration en matière de prévisions financières.

Scénarios pour l'étude du cas de la Fondation Arcoiris

Scénario « budget restreint »	1998	1999	2000	Total
Seules les activités de haute priorité et les revenus qui sont garantis à 90% sont inclus.				
Coûts prévus pour les activités de haute priorité	244 500	48 000	40 250	332 750
+ frais administratifs prévus	29 000	32 000	35 000	96 000
Total des coûts prévus	273 500	80 000	75 250	428 750
-Total des revenus prévus pour act. de haute priorité/adm.	253 099	189 416	121 333	563 848
Excédent/Déficit prévus (revenus – frais)	-20 401	109 416	46 083	135 098

Scénario « budget modéré »	1998	1999	2000	Total
Seules les activités de haute et moyenne priorité et les revenus qui sont garantis à 90% sont inclus.				
Coûts prévus pour les activités de moyenne et haute priorité	507 717	311 667	268 917	1 088 301
+ frais administratifs	29 000	32 000	35 000	96 000
Total des coûts prévus	536 717	343 667	303 917	1 184 301
-Total des revenus prévus pour act. de haute et moy. priorité/adm.	229 000	187 000	178 000	594 000
Excédent/Déficit prévus (revenus – frais)	-307 717	-156 667	-125 917	-590 301

Scénario « budget optimal »	1998	1999	2000	Total
Toutes les activités et les revenus garantis à 90% sont inclus.				
Coûts prévus pour toutes les activités	534 384	325 250	280 917	1 140 551
+ frais administratifs prévus	29 000	32 000	35 000	96 000
Total des coûts prévus	563 384	357 250	315 917	1 236 551
-Total des revenus prévus pour toutes les activités/adm.	229 000	187 000	178 000	594 000
Excédent/Déficit prévus (revenus – frais)	-334 384	-170 250	-137 917	-642 551

Exercice 8

Création de scénarios

Réviser les trois scénarios d'Arcoiris.

1. La Fondation Arcoiris a-t-elle la capacité de collecter les fonds nécessaires pour le scénario 2 ?
2. Quelle est la signification des trois moyens de collecte de fonds proposés par l'organisation en terme de temps et d'investissement financier ?
3. Si l'on considère les scénarios « budget modéré » et « budget optimal », le plan stratégique d'Arcoiris est-il viable ?
4. Compte tenu de l'information disponible dans le cas d'étude et dans ce manuel, quelles suggestions pourriez-vous donner pour modifier le plan stratégique d'Arcoiris ?

Chapitre 6

Évaluer la faisabilité du plan stratégique (étape 9)

Maintenant que votre organisation a terminé le travail de planification stratégique et financière intégrée, vous avez atteint le moment le plus important, celui de l'analyse des résultats, en vue de déterminer la viabilité du plan stratégique. Vous savez maintenant :

- ❖ **Quels sont les objectifs et les activités essentielles pour mener à bien la mission de l'organisation**, et quels sont ceux qui peuvent être mis de côté ou retardés s'il n'existe pas de ressources financières disponibles. (étape 3).
- ❖ **À combien se montent les fonds nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs établis.** Cette information dépend des fonds nécessaires pour la mise en oeuvre de chaque activité, et c'est sur elle qu'est basé le développement des plans d'action annuels. (étape 4).
- ❖ **Le montant des fonds nécessaires pour couvrir les frais administratifs annuels.** (étape 5).
- ❖ **Le montant des ressources financières garanties pour chaque domaine de programme**, ou les ressources pour lesquelles un contrat a été signé ou sera signé avec un donateur. Cette information peut servir de base à la campagne de financement, et permet à l'organisation de suivre l'évolution du processus de collecte de fonds. (étape 7)
- ❖ **Les besoins financiers pour les activités essentielles et les frais administratifs**, sur la base des trois scénarios. (étape 8)

Ce chapitre couvre les points suivants :

- ❖ Évaluer la faisabilité de la mise en oeuvre du plan existant
- ❖ Analyser le manque de ressources financières et les conséquences entraînées par les excédents
- ❖ Analyser l'expérience et l'expertise dans le domaine de la collecte de fonds
- ❖ Évaluer la nécessité de réviser le plan stratégique et les priorités données à chaque activité
- ❖ Suivi, évaluation et ajustement du plan stratégique

Évaluer la faisabilité de la mise en oeuvre du plan existant

Compte tenu de ces informations, votre organisation a-t-elle la capacité financière ou l'expérience requise dans le domaine de la collecte de fonds pour obtenir au moins 70% des résultats prévus dans le plan stratégique pour les deux premières années ? L'organisation a-t-elle la capacité de rassembler les fonds nécessaires pour les années suivantes ? Si la réponse à ces deux questions est « oui », le processus est alors terminé et la mise en oeuvre doit être effectuée, avec un suivi et une évaluation périodiques. Si la réponse à l'une de ces questions est « non », l'organisation doit alors réviser les résultats obtenus et déterminer un cours d'action.

Bien que le plan stratégique couvre normalement une période de trois à cinq ans, l'organisation ne bénéficie que rarement de fonds garantis pour plus de deux ans. Comme il a été mentionné auparavant, les activités de collecte de fonds ne produisent pas

de résultats immédiats ; ces activités exigent un investissement de temps qui peut aller de quelques mois à quelques années avant que des fonds en provenance d'un donateur ne soient garantis.

Analyser le manque de ressources financières et les conséquences entraînées par les excédents

Si des excédents ont été prévus dans l'un des domaines de programme, il faudra déterminer pourquoi de tels excédents existent et comment les gérer. De nombreuses organisations considèrent ces excédents comme un profit inespéré. Cependant, dans la plupart des cas, l'existence de tels excédents impliquent que des fonds excessifs ont été garantis pour la mise en oeuvre de certaines activités, ou qu'une collecte de fonds a été effectuée pour des activités qui ne faisaient pas partie du plan stratégique. Si ces activités ne font effectivement pas partie du plan stratégique, il faudra déterminer si elles devraient être incluses à ce plan, et si c'est le cas, les inclure. S'il est déterminé que ces activités ne sont pas stratégiques, compte tenu de la direction vers laquelle l'organisation souhaite s'orienter, il faudra ouvrir le dialogue avec le ou les donateurs pour décider des actions à mettre en oeuvre. Si l'organisation a tout simplement collecté trop de fonds pour les activités, il faut discuter avec le donateur pour déterminer si les fonds excédentaires peuvent être appliqués à d'autres activités, dirigés vers la mise en oeuvre d'activités similaires au cours des prochaines années ou s'ils doivent être rendus aux donateurs.

Analyser l'expérience et l'expertise dans le domaine de la collecte de fonds

L'un des facteurs principaux au niveau de l'analyse de la faisabilité de la mise en oeuvre du plan stratégique est l'expérience et le savoir-faire de l'organisation dans le domaine de la collecte de fonds. Si l'organisation a une expérience positive en la matière et pense que cela va continuer à être le cas, il faut évaluer les besoins financiers nécessaires à la mise en oeuvre du plan stratégique et déterminer si les nouveaux objectifs de la campagne de financement peuvent être atteints.

Si l'organisation a peu d'expérience en matière de collecte de fonds ou si elle n'a pas obtenu de succès jusqu'à maintenant dans ce domaine, il faut évaluer en quoi cela affecte la capacité de l'organisation à mettre en oeuvre le plan stratégique et il est nécessaire de déterminer comment agir compte tenu de la situation.

Si les besoins financiers de l'organisation sont à peu près semblables aux exigences financières établies pour l'année en cours et qu'il existe une base solide en termes de donateurs, le plan stratégique peut alors être facilement mené à bien. Cependant, si une augmentation importante des besoins financiers annuels est prévue (compte tenu du revenu annuel actuel), il faut alors déterminer si ces besoins pourront être couverts avec le personnel et les ressources financières existants ou s'il faudra les augmenter. Si l'on détermine que les objectifs de la campagne de financement seront difficiles à atteindre, on peut envisager de mettre au point une collecte de fonds intensive ou d'ajuster les prévisions compte tenu des objectifs qui pourront être atteints au cours des prochaines années. Si l'organisation choisit de mettre en place une campagne de financement intensive, elle doit alors être sûre que les ressources financières et humaines sont disponibles. Dans de nombreux cas, les organisations à but non lucratif se concentrent tellement sur les activités quotidiennes pour la mise en oeuvre des projets qu'elles perdent de vue l'importance de continuer à collecter des fonds pour de futurs projets, ce qui aboutit souvent à la nécessité de conduire une collecte de fonds « d'urgence », une action à la fois difficile et impopulaire.

Évaluer la nécessité de réviser le plan stratégique

Si l'organisation a prévu un manque de ressources financières (des frais prévus dont le montant est plus grand que celui des revenus prévus) ou des excédents (des fonds excédentaires par rapport aux frais prévus), elle devra déterminer quelle est la meilleure façon d'interpréter cette information en vue de prendre les décisions quant aux actions à

entreprendre. Dans certains cas, il sera nécessaire de réviser le plan stratégique pour ajuster les prévisions de ce qui pourra être atteint au cours de la période envisagée. Lors de cette étape, il faut garder à l'esprit les objectifs que l'on veut atteindre au cours des prochaines années ainsi que les actions qui sont essentielles pour mener à bien la mission de l'organisation.

La révision du plan stratégique peut inclure l'ajustement des buts et l'ajustement ou la réduction de l'envergure de quelques-uns des objectifs et des activités. Dans certains cas, l'organisation peut décider de retarder la mise en oeuvre de certaines activités pour un an ou deux. Dans d'autres cas, elle peut décider de réduire les coûts prévus de certaines activités, en réduisant l'envergure de ce qui doit être mis en oeuvre. Dans les cas les plus graves, il faudra éliminer quelques-uns des objectifs et des activités. Après avoir terminé ce travail, il faut revoir les prévisions financières pour déterminer les besoins financiers selon le plan stratégique révisé, et il faut ensuite refaire une analyse du plan pour voir s'il est réaliste et viable, compte tenu de la disponibilité des fonds et de l'expertise en matière de collecte de fonds.

Conséquences à court terme (première année du plan)

Pour la première année du plan, si les fonds ne sont pas garantis pour plus de 70% du plan stratégique et si l'organisation n'est pas en train de mettre en oeuvre une campagne de financement intensive, il faudra revoir le plan stratégique, les buts, les objectifs et les priorités accordées à chaque activité pour ajuster les prévisions de ce qui pourra effectivement être atteint avec les fonds disponibles. Si l'organisation est en train de collecter des fonds d'une manière active, il faudra étudier ses expériences passées en la matière et les comparer avec les besoins financiers pour pouvoir déterminer s'il sera possible d'obtenir les fonds nécessaires à court terme.

Conséquences à moyen terme (de la deuxième année à la fin du plan)

Pour la deuxième année du plan stratégique, il est nécessaire de déterminer le montant des fonds garantis et d'évaluer les efforts actuellement en cours en matière de collecte de fonds. De nouveau, compte tenu de l'expérience obtenue par l'organisation en matière de collecte de fonds, il faudra établir si celle-ci pourra obtenir des ressources financières l'année prochaine. Si cela est faisable, il faut alors se baser sur le montant des ressources financières qui vont manquer pour mettre au point un plan de financement immédiat. Si l'organisation manque d'expérience en matière de collecte de fonds, il sera alors nécessaire d'ajuster les prévisions de ce qui pourra être raisonnablement atteint en limitant la portée des buts ou en éliminant certains objectifs et certaines activités. Au cours des prochaines années du plan stratégique, l'analyse sera basée principalement sur les expériences obtenues par l'organisation en matière de collecte de fonds.

Suivi, évaluation et ajustement du plan stratégique

Une fois que votre organisation a établi la viabilité du plan et les buts détaillés, les objectifs et les activités doivent servir de base au développement du plan annuel de mise en oeuvre ou du plan d'action. Il faut réviser le plan stratégique au moins une fois tous les trois mois pour en évaluer les progrès et pour déterminer s'il faut continuer à mettre en oeuvre le plan tel qu'il a été conçu ou s'il doit être révisé et corrigé compte tenu des conditions externes et internes qui sont en train d'influencer sa mise en oeuvre.

1. Compte tenu de l'information apportée par l'étude de cas et de votre propre expérience, pensez-vous qu'Arcoiris ait la capacité financière ou l'expérience en matière de collecte de fonds pour obtenir au moins 70% des résultats prévus dans son plan stratégique à court terme (1998) ? À votre avis, quels sont les résultats que cette organisation pourra obtenir à moyen terme (1999-2000) ?
2. Quelles sont les conséquences que pourra avoir le plan stratégique d'Arcoiris sur ses efforts en matière de collecte de fonds ?
3. Quelles conséquences pourront entraîner les excédents prévus en 1999 et 2000 sur les propositions et les contrats existants ?
4. Étant donné l'important déficit prévu pour la première année du plan stratégique dans de nombreux domaines de programme, la Fondation Arcoiris doit-elle envisager d'ajuster les prévisions des résultats qui pourront être atteints au cours de la première année ? Veuillez utiliser la feuille de travail ci-dessous pour expliquer quels changements de priorité vous recommanderiez à la Fondation Arcoiris quant aux besoins financiers pour la mise en oeuvre des activités et quant à la réévaluation de ces besoins et/ou l'élimination de quelques-uns des objectifs et des activités proposés.

Étude de cas : la Fondation Arcoiris
Feuille de travail : Révision du plan stratégique

Projets à développer (\$US)	Premier plan			Révisions				
	P	1998	1999	2000	P	1998	1999	2000
Programme 1 : Développement communautaire	H							
1.1.A Reboisement	H	11 667	6 667	6 667				
1.1.B Activités de production	H	30 000	15 000	15 000				
1.1.C Renforcement communautaire	H	1 667	1 667	1 667				
1.1.D Éducation à l'environnement	H	6 667	1 667	1 667				
1.1.E Irrigation	H	80 000	0	0				
1.1.F Formation	H	20 000	0	0				
		150 001	25 001	25 001				
Programme 2 : Éducation à l'environnement	H							
2.1.A Ateliers de formation pour les enseignants	H	1 500	2 000	2 500				
2.1.B Pratiques internes	F	2 000	2 000	2 000				
2.1.C Sélection des enseignants	F	1 000	500	0				
2.1.D Accords interinstitutionnels	M	1 000	0	0				
2.1.E Tournées d'observation	M	5 000	10 000	0				
2.1.F Jeux interactifs	H	4 000	4 000	3 000				
2.1.G Visites du Parc national	M	5 000	5 000	5 000				
2.1.H Pratiques agricoles écologiques	H	6 000	4 000	1 000				
2.1.I Création de clubs dédiés à l'écologie	H	8 000	2 000	0				
2.1.J Échanges scolaires	F	N/D	N/D	N/D				
2.1.K Préparation du matériel éducatif	H	15 000	10 000	10 000				
2.1.L Présentations pour la communauté	M	N/D	N/D	N/D				
2.1.M Gestion interne	F	1 000	1 000	1 000				
2.1.N Mise en oeuvre du programme	M	5 000	5 000	5 000				
2.1.O Achat d'un autobus	H	40 000	0	0				
		94 500	45 500	29 500				
Programme 3 : Protection de l'environnement et gestion	M							
3.2.A Délimitation	M	25 000	25 000	0				
3.2.B Achat de terres	M	166 667	166 667	166 667				
3.2.C Construction de centres communautaires	M	50 000	50 000	50 000				
3.2.D Système de communication	H	15 000	0	0				
		256 667	241 667	216 667				
Programme 4 : Politique et lois favorables à la protection de l'environnement	F							
4.1.A Discussions publiques sur le thème de la protection de l'environnement	F	5 000	0	0				
4.1.B Coordination du travail institutionnel	F	6 667	3 333	0				
4.1.C Mobilisation des citoyens	F	3 000	0	0				
		14 667	3 333	0				
Programme 5 : Consolidation et administration	F							
5.1.A Manuels	F	50						
5.1.B Formation	F	5 000	5 000	5 000				
5.2.A Budget	M	500	500	500				
5.2.B Rapports financiers	M	500	500	500				
5.2.C Évaluations externes	H	1 000	1 000	1 000				
5.3.A Inventaire	F	500	250	250				
5.3.B Équipement de bureau	M	2 000	1 000	1 000				
5.3.C Local pour le bureau	F	1 000	1 000	1 000				
5.4.A Faire participer la presse	F	500	500	500				
5.4.B Dixième anniversaire	H	4 000	--	--				
5.4.C Programme de télévision	F	500	--	--				
5.5.A Plan d'autosuffisance	M	500	--	--				
5.5.B Contrôle de la coordination de l'autosuffisance	M	2 500	--	--				
		18 550	9 750	9 750				

Conclusion : Étude du cas de la Fondation Arcoiris

Pour Fausto López et la Fondation Arcoiris, le processus de planification financière a fait partie d'une réorganisation interne profonde qui a duré toute une année et qui s'est avérée très bénéfique. Grâce à l'utilisation de la planification financière pour évaluer le plan stratégique, Arcoiris a pu quantifier ce dont elle avait besoin pour mener à bien ses programmes, ce qui lui a permis d'intégrer ces besoins avec succès à ses priorités en matière de collecte de fonds.

En 1998, la Fondation a obtenu 800 000 \$ en provenance de trois donateurs nouveaux, à la suite d'activités de collecte de fonds qui étaient déjà en train d'être mises en oeuvre lorsque l'organisation élaborait son plan stratégique et financier intégré. Cela a permis à la Fondation d'exécuter ses activités de haute priorité, ainsi qu'un grand nombre d'activités de priorité moyenne et de faible priorité.

La première source de financement a été l'organisme d'un gouvernement européen qui a contribué pour un montant de 100 000 \$; la seconde a été un organisme du gouvernement canadien qui a également apporté 100 000 \$; et la troisième source de financement a été le bureau de The Nature Conservancy pour l'état de Pennsylvanie, qui a promis de donner 600 000 \$ sur une période de cinq ans à travers le programme Wings of the Americas.

L'un des autres aspects importants de ce processus a été constitué par la formation du personnel de la Fondation en matière de planification financière en vue de fournir un exemple, au moins pour l'Equateur sinon pour le reste de l'Amérique latine, pouvant servir à d'autres organisations à but non lucratif parvenues à une crise de croissance similaire.

En 1999, 18 mois après le début du processus de planification stratégique et financière intégrée, Arcoiris a décidé de contrôler et d'évaluer ses progrès en vue de

continuer ses efforts de planification pour les années suivantes. La révision a fourni une évaluation des succès obtenus par la Fondation durant la période du plan, compte tenu des buts, des objectifs et des activités. Lors de l'évaluation, Arcoiris s'est rapidement rendu compte d'un avantage supplémentaire du processus de planification stratégique et financière intégrée : il représente un outil qui sert à évaluer le progrès des activités en cours.

L'évaluation a montré que 300% du programme de développement communautaire avait été mis en oeuvre par rapport à ce qui avait été prévu, ce qui a augmenté la capacité et la réputation de l'organisation et lui a ainsi donné la possibilité de travailler non seulement avec les communautés à l'intérieur et à l'extérieur du parc mais aussi avec d'autres communautés. Le programme d'éducation à l'environnement, quant à lui, avait atteint 75% de son plan initial et avait remplacé d'autres activités, partiellement en raison d'un changement au niveau de la direction et des priorités du département.

L'administration avait également été capable de mettre en oeuvre à peu près 75% de son plan initial, et elle avait dû se rendre à l'évidence que ce plan avait été un peu trop ambitieux et qu'il était indispensable de garder à l'esprit les buts et les objectifs tout au long de l'année. Ce fut par contre une grande surprise lorsque l'organisation se rendit compte qu'elle n'avait mis en oeuvre que 25% des activités proposées pour la protection de l'environnement au cours de cette période, mettant au jour un léger dérapage quant aux objectifs de sa mission, dans la mesure où cette organisation, censée être dédiée à la protection de l'environnement, s'était concentrée sur la mise en oeuvre d'autres activités. La Fondation Arcoiris a depuis lors décidé de réorienter ses activités en vue de garantir que tous les domaines de programme soutiennent les efforts prioritaires de protection de l'environnement.

Références bibliographiques

- Allison, Michael et Jude Kay. 1997. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations, A Practical Guide and Workbook*. New York : John Wiley and Sons.
- Bryson, John M. 1995. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Connors, Tracey Daniel. 1993. *The NonProfit Management Handbook : Operating Policies and Procedures*. New York : John Wiley and Sons.
- Diaz, Percy Bobadilla et Luis del Aguila Rodriguez. 1998. *Strategic Planning for NGOs*. Training Manual Series Number 2. Lima, Perú : PACT.
- Greenleaf, Robert. *In Leadership Crisis : A Message for College and University Faculty*. Newton Center, MA : Robert K. Greenleaf Center.
- IDB, EAIO et FGC (Brasil). 1985. *Development Planning Projects, Implementation and Control*. Mexico, D. F : Limusa Publishing.
- Knauff, E. B., Renee Berger et Sandra Gray. 1991. *Profiles of Excellence : Achieving Success in the Nonprofit Sector*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Laycock, Kerry D. 1993. « Strategic Planning and Management Objectives ». Em *The Nonprofit Management Handbook : Operating Policies and Procedures*, ed. Tracey Connors. New York : John Wiley and Sons.
- McNamara, Carter. *Basics of Identifying Strategic Issues and Goals, Strategic Planning*, Sitio : <http://www.mapnp.org/library> Management Assistance Program for Nonprofits.
- Strategic Planning in the Nonprofit Context*. Support Center for Nonprofit Management.