

Projet associatif 2019-2021

Résumé

Le présent document contient le plan stratégique de l'ONG Humy pour la période 2019-2021. Le plan fait suite au plan stratégique 2016-2018 et réaffirme l'orientation stratégique définie par l'équipe. Il présente une série de changements organisationnels destinés à faciliter la réalisation de ces objectifs. Ces derniers comprennent un cadre de résultats renforcés, un nouveau modèle d'activité et un nouveau schéma de financements. Le document couvre également les besoins en ressources et l'approche adoptée pour la mise en œuvre du plan stratégique. Ces éléments constituent un ensemble qui améliorera l'efficacité et l'efficience de Humy, permettant à l'organisation d'avoir un impact plus significatif auprès de ses partenaires et des bénéficiaires des projets qu'elle accompagne.



TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	3
Analyse de la situation	3
L'organisation	4
Contexte	4
I. VISION ET PRINCIPES GUIDANT L'ACTION	5
Vision	5
Principes	5
II. LES OBJECTIFS STRATEGIQUES	5
III. LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES	7
IV. MISE EN ŒUVRE DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES	10
A. Modèle d'activité	10
B. Modèle de gestion	11
C. Modèle de suivi-évaluation	13
D. Modèles de financement	13
V. MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE DU PLAN STRATEGIQUE	14
A. Les outils	14
PLAN D'ACTION 2018-2021 – HUMY	15



INTRODUCTION

Analyse de la situation

1. « *La biodiversité est le capital naturel vivant sur lequel repose le développement économique et le bien-être des populations tels qu'on les mesure habituellement* »¹. Elle est essentielle au fonctionnement des écosystèmes qui procurent de nombreux biens et services. Elle est une condition majeure de la résilience face à des dérèglements comme le changement climatique. Elle est aussi un facteur important de réduction de la pauvreté. Le monde compte 736 millions d'individus pauvres, la plupart vivant dans l'extrême pauvreté, et 75 % de ces personnes tentent de subsister dans des régions rurales où la biodiversité revêt une importance particulière². Leurs moyens de subsistance, leur bien-être et les filets de sécurité dont ils disposent sont souvent très dépendants d'écosystèmes naturels et semi-naturels tels que les forêts, les pâturages, les océans, la terre, l'eau potable et la vie sauvage.
2. Cette perte de biodiversité peut avoir d'importantes conséquences sur les possibilités de développement et risque d'aggraver les menaces qui pèsent notamment sur les individus les plus pauvres. Ces atteintes à la diversité biologique ont un impact de plus en plus marqué sur la production de services éco-systémiques comme l'eau potable, l'alimentation et la protection contre les catastrophes naturelles, qui sont des facteurs essentiels du bien-être humain et de la croissance verte.
3. Au niveau mondial, depuis quelques années, l'environnement est perçu comme un élément fondamental et par ailleurs, indissociable du développement. Il a été reconnu lors de la conférence des Nations Unies sur l'environnement réunie à Stockholm et confirmé en 1992 par la conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement. A l'issue de cette conférence, les Etats ont ainsi réaffirmé que « le droit au développement doit être réalisé de façon à satisfaire équitablement les besoins relatifs au développement et à l'environnement des générations présentes et futures » et que « pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement et ne peut être considérée isolément »³. Un environnement sain et géré de façon durable est ainsi reconnu comme condition essentielle au développement d'une société. Cette intégration des problématiques se reflète dans le concept de développement durable, qui s'appuie sur trois piliers : économique, social et environnemental. Le choix de faire évoluer les Objectifs pour le développement vers des Objectifs du développement durable est une illustration manifeste d'une prise en compte globale des questions de développement et d'environnement et de leur interdépendance pour l'avenir de la planète. La protection de l'environnement est directement abordée dans le cadre des ODD, à l'instar de l'Objectif n° 13 sur les changements climatiques, de l'Objectif n° 14 sur la préservation des océans, mers et ressources marines, ou encore de l'Objectif n°15 relatif à la préservation et la restauration des écosystèmes terrestres.

¹ Définition de la Banque Mondiale

² Données Banque Mondiale

³ Principes 3 et 4 de la Déclaration de Rio



4. Au niveau local, de nombreux acteurs tentent d'apporter des réponses durables à ces enjeux. Les acteurs locaux de la société civile s'approprient progressivement ces questions et proposent des solutions s'adressant directement aux communautés à la base. Ces stratégies de développement local constituent d'importants leviers pour impulser et favoriser la création d'un tissu socio-économique dynamique.
Bien que leurs actions soient sources d'opportunités pour les communautés les plus vulnérables, ces acteurs ne disposent pas toujours des outils méthodologiques ou des expertises nécessaires pouvant contribuer à assurer le développement de leur localité et permettre une intégration harmonieuse de leurs actions dans les stratégies nationales.

L'organisation

5. La création de l'association Humy (Ex Projets Plus Actions) émane de la volonté de fédérer, de mettre en réseau et de partager des savoir-faire permettant d'agir pour la préservation de la biodiversité. Co-fondée par son Directeur actuel Jean-Marc Civière, l'association a vu le jour en 2006. Elle est le résultat d'un long processus de réflexion autour de la notion de co-développement, du concept de Solidarité Internationale et de multiples voyages et missions, principalement en Afrique de l'Ouest. Le projet associatif a, par la suite, pu évoluer au fil des rencontres, des partenariats et des projets appuyés.
6. Humy s'est construit autour d'une cause, celle de la protection de la biodiversité. Pour ses fondateurs, la biodiversité est une ressource locale, base de l'économie dans les pays en développement et source directe de revenus pour les populations les plus pauvres. C'est aussi un bien public mondial, facteur essentiel de développement économique et social aux échelles régionale, nationale et locale. Pour eux, il est devenu indispensable de privilégier des modes de développement fondés sur un usage durable des ressources naturelles, à la fois favorable à la préservation de la biodiversité et au bien-être des populations. Les acteurs locaux du développement doivent accompagner les communautés à adopter de nouveaux comportements. Humy s'est donc donné pour objectif de soutenir ces acteurs locaux en mettant à leur disposition les moyens nécessaires pour renforcer l'efficacité de leur action.

Contexte

7. Le plan stratégique de l'ONG Humy pour 2019-2021 prend son sens dans un environnement en mutation et place l'ONG en position pour le réussir. Il fait suite au plan stratégique 2016-2019 qui énonçait une vision des changements que l'ONG cherchait à apporter, tant pour sa propre méthodologie que pour la réalisation de ses objectifs.
8. Le présent document reflète les décisions de l'équipe Humy pour son cadre stratégique de développement, qui prend en compte les réalisations et les difficultés du précédent plan.



I. VISION ET PRINCIPES GUIDANT L'ACTION

Vision

9. Face aux problématiques grandissantes d'érosion de la biodiversité, de changement climatique et de précarisation des conditions de vie en milieu rural, il est nécessaire de proposer des solutions innovantes et durables. La vision de Humy consiste à agir pour la conservation de l'environnement, tout en favorisant le progrès social. Humy promeut une approche globale et intégrée, plaçant les problématiques environnementales au cœur des enjeux de développement humain sur des sites naturels reconnus pour la diversité de leur biodiversité.

Principes

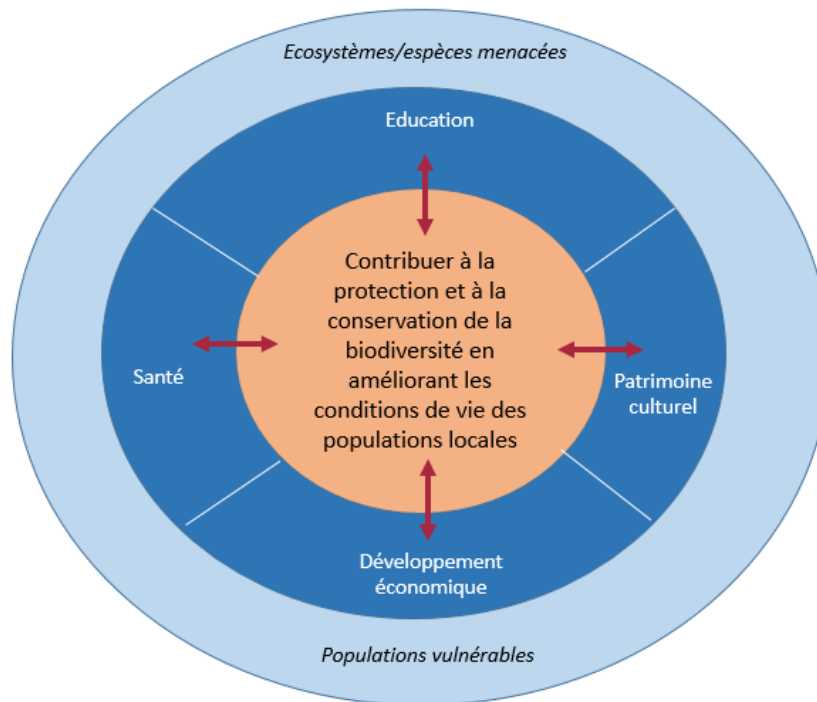
10. L'action de Humy est guidée par 6 grands principes:
 - Son intervention porte sur des actions de développement s'inscrivant dans la durée ;
 - Ses actions se réalisent dans le respect des cultures et des logiques sociales locales ;
 - Ses actions s'attachent à prendre en compte les politiques sectorielles nationales ;
 - Ses actions se fondent sur une logique de développement durable et sur la mise en place de partenariats avec des acteurs locaux du développement ;
 - Ses actions reposent sur une intervention indirecte visant à accompagner ces acteurs locaux dans leurs interventions en faveur de la biodiversité ;
 - Ses actions s'intègrent dans un large dispositif de capitalisation et de partage d'expérience.

II. LES OBJECTIFS STRATEGIQUES

11. Le diagnostic des forces et faiblesses, précédemment réalisé, a permis à l'ONG de mieux recentrer son action et d'inscrire résolument la protection de la biodiversité au centre de ses travaux. Cette orientation stratégique a été évaluée à la lumière d'un environnement en constante évolution et a été réaffirmée en tant que priorité pour 2019-2021, comme le montre la figure 1:



Cible de l'ONG :



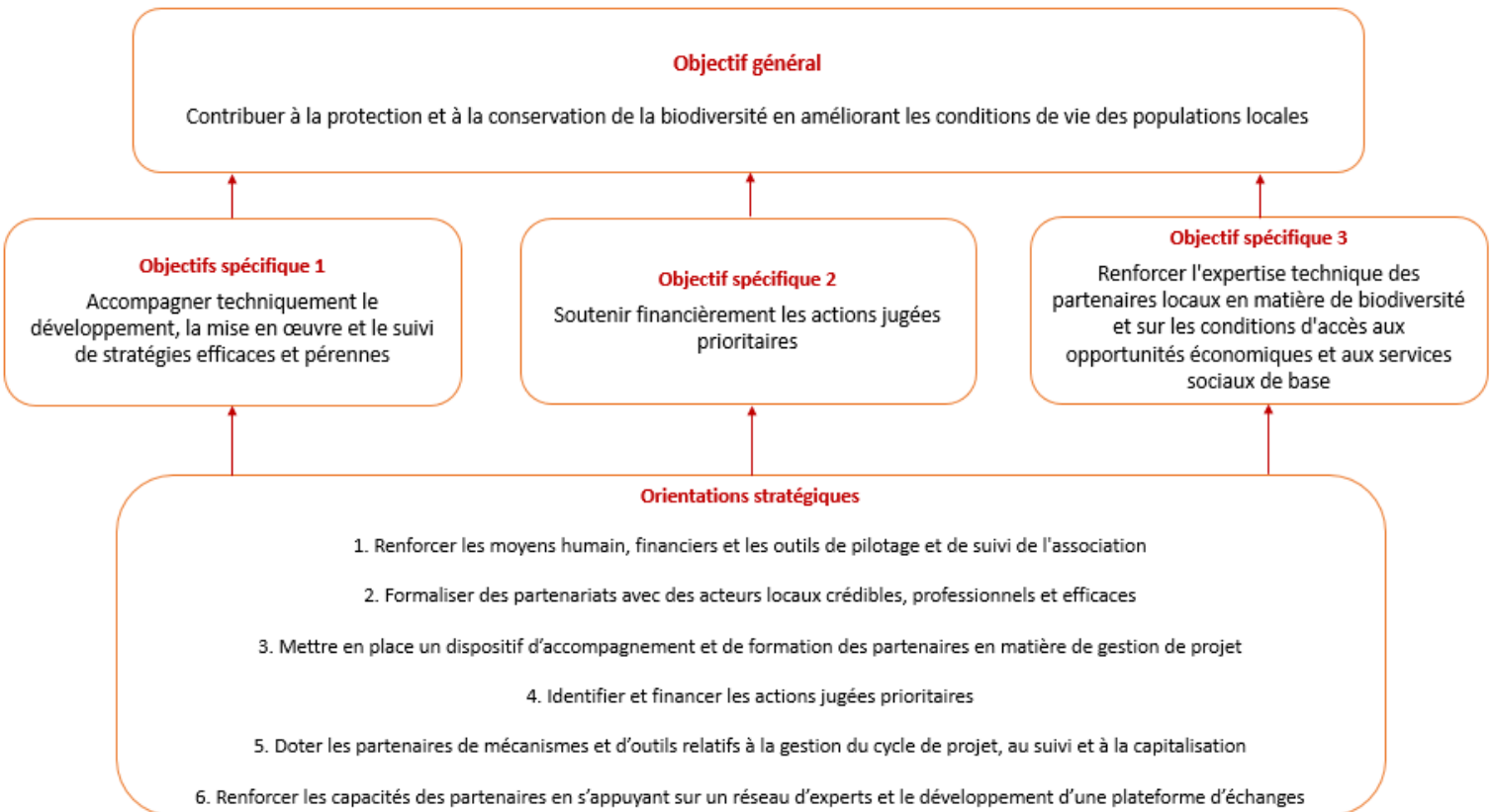
12. La cible de l'ONG vise à contribuer à la protection et à la conservation de la biodiversité en améliorant les conditions de vie des populations locales. Son intervention repose sur l'association entre le développement humain et la biodiversité. Une cible qui s'inscrit dans un temps long.
13. L'intervention de Humy est intimement liée à l'implication et la protection des populations par la prise en compte de 4 facteurs clés : la santé, l'éducation, le développement économique et le patrimoine culturel. Ces facteurs influencent et contribuent à l'atteinte des objectifs visés :
- Les facteurs influencent de manière non équivoque les processus des écosystèmes et donc contribuent à l'atteinte ou non des objectifs ;
 - L'atteinte des objectifs peut avoir un impact direct sur ces 4 facteurs.
14. Du point de vue de la biodiversité, les facteurs humains comptent parmi les éléments fondamentaux de la gestion des écosystèmes. En effet, l'homme joue tour à tour le rôle de destructeur et de protecteur de l'environnement. Intervenir sur les conditions socio-économiques des populations doit permettre de contribuer à la protection et la conservation de la biodiversité. Les individus constituent dès lors des « facteurs de changement » (une population éduquée, en capacité de maîtriser sa croissance démographique, peut avoir un impact positif sur la protection de l'environnement).
15. La diversité biologique contribue au bien-être et à la subsistance des populations. La biodiversité est indispensable aux bienfaits que les écosystèmes peuvent procurer aux êtres humains et contribue donc directement au bien-être des humains. Son rôle va au-delà du simple fait d'assurer la disponibilité en matières premières et touche également à la sécurité, à la résilience, aux relations sociales, au développement économique, à la santé ainsi qu'aux libertés et aux choix. Intervenir sur les questions de biodiversité a un impact direct sur les conditions de vie des populations.



16. Humy lie ainsi intimement le développement humain, à la protection de la biodiversité, justifiant ainsi une intervention en faveur de deux catégories de bénéficiaires :
- Les écosystèmes et espèces menacées,
 - Les populations vulnérables.

III. LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Figure 2 : Orientations stratégiques



17. L'ONG vise à moyen terme l'atteinte de trois objectifs spécifiques :
- Accompagner techniquement le développement, la mise en œuvre et le suivi de stratégies efficaces et pérennes de protection et de conservation de la biodiversité ;
 - Soutenir financièrement les actions jugées prioritaires portées en faveur de la protection et de la conservation de la biodiversité ;
 - Renforcer l'expertise technique des partenaires locaux en matière de biodiversité.

18. **Le premier objectif spécifique** met l'accent sur le soutien à la structuration de stratégies d'intervention cohérentes, adaptées aux besoins identifiés et pérennes en matière de biodiversité. Elle consiste à renforcer les capacités des partenaires locaux en matière de réflexion stratégique, et de gestion du cycle de projet, dans une logique de performance et d'efficacité. Il peut arriver que les interventions en matière de protection de la biodiversité n'aient pas fait l'objet d'un état des lieux et d'un diagnostic préalable, et puissent rencontrer des difficultés quant à l'appropriation du projet par les bénéficiaires. Par ailleurs, les partenaires peuvent rencontrer des points d'obstacle pour passer de « l'idée » à la « formulation » d'une stratégie.



19. **Le second objectif spécifique** vise à apporter un soutien financier aux interventions jugées prioritaires et conduites par les partenaires locaux. Cet appui doit permettre d'opérationnaliser leurs stratégies et de jouer un effet-levier pour la recherche de cofinancement ou dans la mobilisation de ressources, dans une logique d'efficience.

20. **Le troisième objectif spécifique** vise à renforcer les capacités et l'expertise technique des partenaires locaux, sur des problématiques relatives à la biodiversité et la protection de l'environnement, afin que ceux-ci puissent proposer des stratégies adaptées et cohérentes. Cet appui spécifique tient compte des milieux, des contextes et des situations propres à chaque partenaire. L'appui apporté doit permettre aux partenaires d'être en capacité de disposer d'une connaissance solide des besoins rencontrés sur son territoire et de proposer des réponses durables, en adéquation avec les stratégies portées au niveau national et international en matière de protection de l'environnement et de biens publics mondiaux.

21. Pour atteindre ces objectifs, des grandes orientations sont définies :

- Un effort est porté par l'ONG en matière de renforcement de ses moyens, tant humains que financiers. Une stratégie financière et opérationnelle est développée, et permet de pérenniser les actions entreprises.
- L'intervention indirecte de l'ONG repose au préalable sur l'identification et la formalisation de partenariats avec des acteurs crédibles, professionnels et partageant les mêmes valeurs que HUMY. Ces partenariats sont formalisés au sein de conventions mettant en exergue les responsabilités de chaque partie prenante et les objectifs de la collaboration.
- Un dispositif d'accompagnement et de formation en matière de gestion de projets, à destination des partenaires, est développé et mis en place. Ce dispositif propose un accompagnement personnalisé et adapté à chaque partenaire.
- Les actions jugées prioritaires au sein des plans stratégiques développés par chaque partenaire sont financées. Les partenaires sont accompagnés pour le suivi financier et le reporting.
- Des outils méthodologiques relatifs à la gestion du cycle de projet, au suivi et à la capitalisation sont créés, discutés avec et complétés par les partenaires.
- Un réseau d'experts spécialistes des questions de biodiversité en capacité de mettre à disposition du temps et des compétences et une plateforme d'échanges sont mis en place afin de permettre la constitution d'une base de compétences et d'expertise au service des partenaires locaux et de leurs projets.

Ils interviennent de manière ponctuelle sur des questions spécifiques via des déplacements sur site, l'organisation de sessions de renforcement, ou la création d'une plateforme dédiée aux échanges entre acteurs de la biodiversité. L'ONG appuie ses partenaires dans l'identification de bonnes pratiques et dans la capitalisation d'expériences afin de pouvoir s'inscrire dans une logique apprenante continue, notamment avec les autres acteurs du territoire et les partenaires de l'ONG.



Objectifs stratégiques	Indicateurs*	Moyens de vérification
<p>1. Accompagner techniquement le développement, la mise en œuvre et le suivi de stratégies efficaces et pérennes</p> <p>2. Soutenir financièrement les actions jugées prioritaires</p> <p>3. Renforcer l'expertise technique des partenaires locaux en matière de biodiversité et sur les conditions d'accès aux opportunités économiques et aux services sociaux de base</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Nombre de stratégies opérationnelles, en adéquation avec les orientations nationales et internationales sur la biodiversité</i> - <i>Part de la population et d'acteurs locaux impliqués dans la mise en œuvre</i> - <i>Nombre de projets opérationnels</i> - <i>Part de la population et des acteurs locaux impliqués dans la mise en œuvre</i> - <i>Nombre de partenaires formés et en capacité de coordonner, mettre en œuvre et suivre des stratégies d'intervention adaptées et pérennes</i> 	<p>Documents cadre, politiques et stratégies sectorielles</p> <p>Documents de stratégies</p> <p>Données de suivi des partenaires</p> <p>Rapports d'enquêtes</p> <p>Rapports d'activités partenaires et HUMY</p> <p>Données de suivi des partenaires</p> <p>Rapports d'activités</p> <p>Statistiques et données locales</p> <p>Rapports d'activités</p> <p>PV et compte-rendu de formations</p> <p>Documents de stratégies et de projets</p>
Réalizations stratégiques	Indicateurs*	Moyens de vérification
<p>1. Renforcer les moyens humains, financiers et les outils de pilotage et de suivi de l'association.</p> <p>2. Formaliser des partenariats avec des acteurs locaux crédibles, professionnels et efficaces</p> <p>3. Mettre en place un dispositif d'accompagnement et de formation des partenaires en matière de gestion de projet</p> <p>4. Identifier et financer les actions jugées prioritaires</p> <p>5. Doter les partenaires de mécanismes et d'outils relatifs à la gestion du cycle de projet, au suivi et à la capitalisation</p> <p>6. Renforcer les capacités des partenaires en s'appuyant sur un réseau d'experts et le développement d'une plateforme d'échanges</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Nombre d'outils de pilotage, de suivi et de communication opérationnels</i> - <i>Nombre de partenariats formalisés, opérationnels et durables</i> - <i>Nombre de formations organisées</i> - <i>Nombre de personnes formées</i> - <i>Nombre de séances d'accompagnement</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>% de partenaires satisfaits</i> - <i>Nombre d'actions financées</i> - <i>Nombre d'outils/guides et de modules techniques développés</i> - <i>Nombre d'experts identifiés et intégrés au réseau</i> - <i>Nombre de formations et d'appuis dispensés</i> - <i>Nombre de données échangées et de</i> 	<p>Conventions de subventions</p> <p>Rapports financiers</p> <p>Termes de références</p> <p>Stratégie financière</p> <p>Stratégie de communication</p> <p>Conventions de partenariats</p> <p>Documents de stratégies</p> <p>Rapports de mission</p> <p>Rapports d'activités partenaires et HUMY</p> <p>Reçus bancaires et pièces justificatives</p> <p>Compte-rendu de formations</p> <p>Modules de formation</p> <p>Fiches de présence</p> <p>Documents de projets</p> <p>Fiches pratiques et outils</p>



	visites de la plateforme	Données statistiques de la plateforme

**Les Indicateurs sont essentiellement des indicateurs de réalisation et de résultat, permettant de mesurer les effets directs issus des actions mises en œuvre ainsi que le résultat direct et immédiat des interventions sur les publics cibles.*

IV. MISE EN ŒUVRE DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

22. L'élaboration du premier plan stratégique a donné l'occasion à l'ONG d'entreprendre un diagnostic de ses forces et de ses faiblesses, et d'introduire une série de recommandations pouvant permettre d'assurer la cohérence des initiatives engagées.
23. La cible est le point de départ. L'organisation doit avoir un système robuste qui concrétise les résultats qu'elle cherche à atteindre et permette de les mesurer et d'assurer ainsi une responsabilisation. Le modèle d'activité de l'ONG doit être adapté de façon à ce que celui-ci soit le mieux placé pour atteindre ces résultats dans un monde en évolution constante. Il ne suffit pas de changer le modèle d'activité, il faut aussi que les ressources de l'ONG soient dirigées vers les mêmes priorités stratégiques.

A. Modèle d'activité

24. Le premier élément de la mise en œuvre de l'orientation stratégique est de savoir **où, comment** et par **qui** sont menés les travaux de HUMY.
25. Suite au diagnostic de ses forces et faiblesses, HUMY a revu sa stratégie d'intervention ainsi que son modèle d'activité, dans une optique de performance et d'efficacité. Dans une démarche plus réaliste, HUMY a révisé sa stratégie au regard de ses moyens humains et financiers.



26. Les pays d'intervention : HUMY poursuit son intervention au sein de 5 pays, à savoir : **le Bénin, Madagascar, le Nicaragua, San Salvador et l'Indonésie.**

- 5 pays d'intervention reconnus pour la richesse de leur biodiversité mais également pour les risques auxquels ils font face et la menace qui pèse sur leur patrimoine.
- 5 pays présentant d'importants besoins mais une faible capacité pour financer leurs propres interventions.
- 4 des 5 pays ont un IDH faible voire très faible.

27. L'approche portée par HUMY et les partenariats : l'une des plus-values de l'action de HUMY repose sur son intervention indirecte proposée à ses partenaires locaux, localisés dans les pays d'intervention. Cette approche, dans une logique de co-développement, permet de soutenir des initiatives portées localement, facilitant l'implication des populations à la base et reposant sur des besoins prégnants, vécus et identifiés. Les partenaires sont au nombre de 5.

- **Madagascar : L'homme et l'environnement, Naturevolution**
- **Bénin : Actions & Développement, Andia, Ecodec**
- **Nicaragua : Paso Pacifico**
- **San Salvador : Paso Pacifico**
- **Indonésie – Sulawesi : Naturevolution**

Les partenaires identifiés sont des partenaires historiques de l'ONG. Ils bénéficient du soutien de HUMY depuis plusieurs années dans un cadre formalisé. Le présent plan doit permettre d'inscrire ces partenariats dans la durée ainsi que dans un cadre davantage structuré.

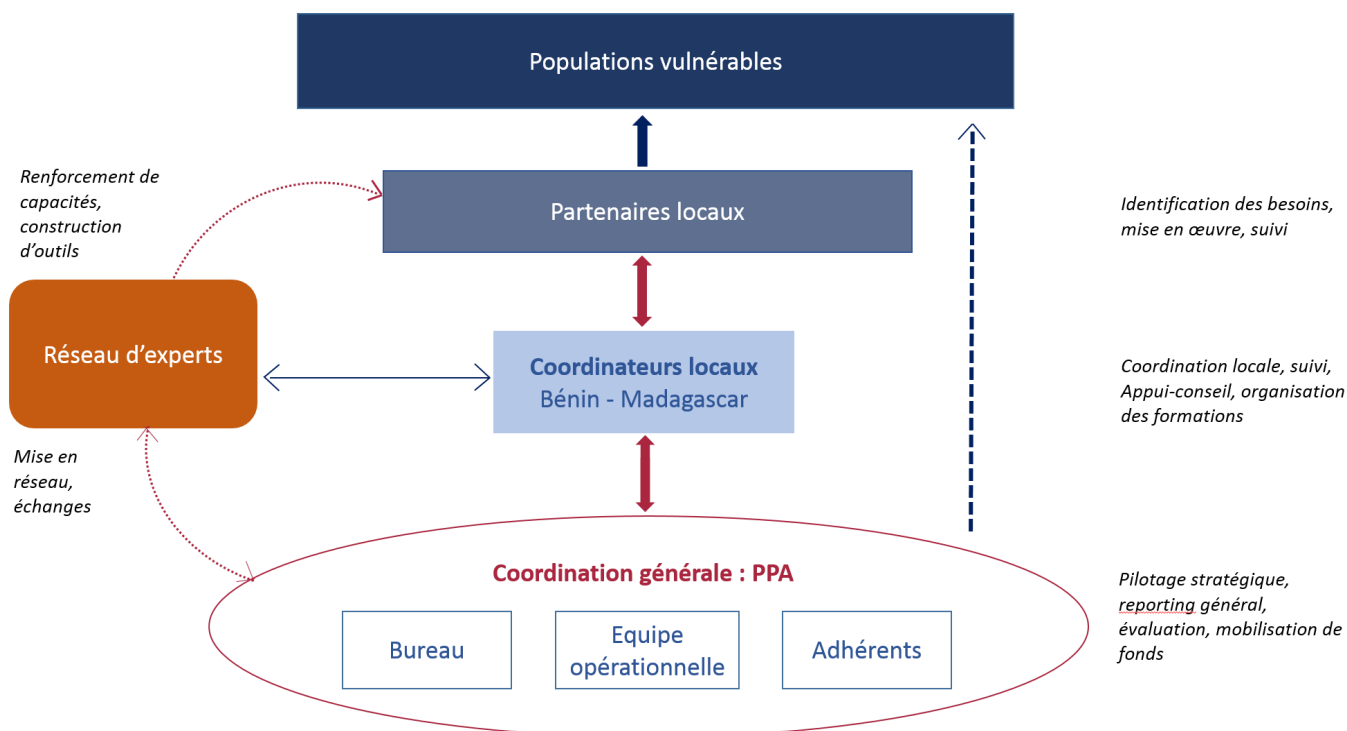
28. Les stratégies adoptées par HUMY pour ses orientations sont fortement axées sur l'appui financier, le dialogue, le conseil stratégique et la gestion du savoir, et reposent sur le renforcement des capacités. HUMY appuie la mise en œuvre de projets avec des partenaires désireux d'en assurer la pérennité. Chaque projet est adapté au contexte culturel, social et politique du pays. Son action s'inscrit dans une logique de développement durable. HUMY apporte à ses partenaires :

- Technicité et expertise ;
- Rigueur dans l'élaboration, la conduite et la gestion de projets.

B. Modèle de gestion

29. Le plan stratégique de HUMY est porté à 2 niveaux : au siège de l'ONG et au niveau des sites d'intervention par les partenaires.





30. La coordination générale de HUMY est réalisée par une équipe opérationnelle et appuyée ponctuellement par les membres du bureau ainsi que par ses adhérents. Elle se situe en France, au siège de l'ONG. Cette coordination est en charge du pilotage stratégique du plan, du reporting général, de son évaluation, ainsi que de la mobilisation de ressources pour le financer.

Les membres constituent, par la diversité de leurs origines, et leur degré d'implication dans la vie associative, la première richesse de HUMY. HUMY encourage chaque membre à s'investir. La participation à la vie de l'association représente l'énergie indispensable à l'évolution du projet associatif. Les membres de HUMY partagent leurs compétences dans un souci de respect, d'échange et de professionnalisme. Ils sont motivés par des valeurs de solidarité et d'ouverture. Augmenter le nombre d'adhérents est nécessaire pour donner plus de poids à l'association. Ainsi, les membres apportent des appuis techniques ponctuels sur la communication, la mobilisation de ressources, le développement de partenariats et le renforcement de capacités.

31. Les partenaires locaux sont les maîtres d'œuvre des stratégies visant à protéger et conserver la biodiversité. Ils bénéficient de l'appui de HUMY, comme défini dans le plan stratégique.

Ils sont accompagnés à la formulation, la mise en œuvre et le suivi, et sont chargés de faire remonter les informations de suivi.

32. Un réseau d'experts intervient en soutien au renforcement de capacités techniques des partenaires locaux. Cette collaboration est développée afin d'amplifier les effets de synergie et de maximiser l'impact des actions. Ils interviennent de manière ponctuelle sur site, en appui direct aux partenaires locaux via des formations et de l'appui technique sur les projets.



C. Modèle de suivi-évaluation

33. Le suivi et l'évaluation du programme sont gérés à deux niveaux :

- Les partenaires locaux collectent et remontent l'information au siège de l'association,
- La coordination générale compile et diffuse l'information à l'ensemble des membres.

Les données de référence sont collectées lors de la formulation du plan d'action. En partenariat avec les partenaires locaux, les cibles sont fixées et le cadre de suivi-évaluation finalisé.

34. La responsabilisation fondée sur les résultats est d'une importance critique. HUMY analyse les résultats obtenus de trois façons. Premièrement, l'amélioration du suivi constitue une priorité dans l'ensemble de l'organisation. Les indicateurs figurant dans le plan servent de point de départ. Les partenaires disposent d'outils permettant de faciliter la mesure des résultats. Des rapports trimestriels et annuels sont partagés et passent en revue les progrès réalisés dans l'ensemble du plan stratégique.

35. Un examen à mi-parcours du plan stratégique est effectué et offre l'occasion d'adapter et de réajuster le plan stratégique au regard des constats.

36. Une évaluation finale de ce plan est conduite, afin de rendre compte de la qualité du travail accompli et de l'atteinte des objectifs ; elle constitue un levier d'informations pour les partenaires, leur permettant de renforcer la pertinence et la performance d'actions futures, mais aussi de nourrir la dynamique d'échanges entre eux ; elle sert d'outil d'aide à la décision pour tous les arbitrages concernant les perspectives de HUMY.

D. Modèles de financement

37. HUMY consacre ses efforts à davantage de rigueur et de transparence financière. L'ONG améliore le fonctionnement actuel de ces outils dans une perspective de gestion globale. Elle a mis en place un référentiel commun sur les règles et méthodes comptables et de gestion, notamment par une bonne articulation entre le CA, la coordination générale, les équipes terrain et les partenaires locaux.

38. Le financement du plan stratégique repose sur différentes sources pouvant provenir de:

- Bailleurs identifiés, (les frais de fonctionnement devant découler directement du volume de l'activité principale de HUMY) ;
- Fondations ;
- Donateurs privés ;
- Partenariats avec des acteurs privés ;
- Mécénat, parrainage et sponsoring ;
- Vente de prestation ;
- Approches innovantes.



V. MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE DU PLAN STRATEGIQUE

A. Les outils

39. Afin d'opérationnaliser ce plan stratégique, HUMY s'attache à le décliner chaque année en un plan d'action opérationnel construit de manière participative avec l'ONG, ses membres et ses partenaires. Ce plan d'action décline chaque orientation en activités mesurables via des indicateurs SMART, précise les responsabilités, les moyens pour les réaliser, les coûts, et enfin la périodicité.
40. Le suivi est facilité grâce à un plan de suivi et d'évaluation, qui permet au personnel de suivre l'état d'avancement des objectifs à des fins de transparence et d'efficacité améliorées. Ce tableau est partagé à tous les niveaux et facilite ainsi la remontée des informations nécessaires en vue de la rédaction des rapports trimestriels et annuels d'activités. Ce plan précise les indicateurs à suivre, les méthodes de collecte et les responsabilités de chacun.
41. La gestion financière est guidée par des outils garantissant rigueur et transparence. Elle implique dès lors la planification, l'organisation, le contrôle et le suivi des ressources financières de l'organisation. La gestion financière repose sur les sept Principes de Gestion financière⁴ à savoir :
- La transparence des systèmes ;
 - La cohérence ;
 - La documentation normalisée ;
 - La sauvegarde ;
 - L'obligation de rendre compte ;
 - L'intégrité ;
 - Le financement non déficitaire.
- Pour garantir une bonne pratique de la gestion financière, HUMY instaure :
- Les documents comptables : elle enregistre fidèlement les transactions financières qui sont effectuées afin de pouvoir démontrer comment les fonds ont été utilisés.
 - La planification financière
 - Le suivi financier
 - Les contrôles internes : un système de contrôles, connu sous le terme générique de contrôles internes, est mis en place pour protéger les biens de l'organisation et gérer les risques internes. L'objectif des contrôles internes est d'empêcher le vol et la fraude opportunistes et de déceler les erreurs et les omissions qui aHumyraissent dans les documents comptables. Un système de contrôles internes efficace protège également le personnel chargé des tâches financières

⁴ Guide mango, 2005



PLAN D'ACTION 2018-2021 – HUMY

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiable*	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectif général	Contribuer à la protection et à la conservation de la biodiversité en améliorant les conditions de vie des populations locales	<p>Nombre d'espèces protégées et d'écosystèmes conservés (base: xx ; cible: xx)</p> <p>% de la population ayant accès aux services socio-économique de base de qualité (base: xx ; cible: xx)</p>	<p>Documents de stratégies</p> <p>Données de suivi des partenaires</p> <p>Rapports d'enquêtes</p> <p>Rapports d'activités partenaires et HUMY</p>	Aucune Instabilité politique, religieuse ou ethnique ou Crise écologique
Objectifs stratégiques	1. Accompagner techniquement le développement, la mise en œuvre et le suivi de stratégies efficaces et pérennes	<p>Nombre de stratégies opérationnelles, en adéquation avec les orientations nationales et internationales (base: xx ; cible: xx)</p> <p>Part de la population et d'acteurs locaux impliqués dans la mise en œuvre (base: xx ; cible: xx)</p>	<p>Documents cadre, politiques et stratégies sectorielles</p> <p>Documents de stratégies</p> <p>Données de suivi des partenaires</p> <p>Rapports d'enquêtes</p> <p>Rapports d'activités partenaires et HUMY</p>	<p>Pas de Changements politiques</p> <p>Appropriation par les populations et autorités locales</p> <p>Collaboration et engagement sur la durée des partenaires</p>
	2. Soutenir financièrement les actions jugées prioritaires	<p>Nombre de projets opérationnels (base: xx ; cible: xx)</p> <p>Part de la population et d'acteurs locaux impliqués dans la mise en œuvre (base: xx ; cible: xx)</p>	<p>Données de suivi des partenaires</p> <p>Rapports d'activités</p> <p>Statistiques et données locales</p>	Aucun détournement des fonds
	3. Renforcer l'expertise technique des partenaires locaux en matière de biodiversité et sur les conditions d'accès aux opportunités économiques et aux services sociaux de base	<p>Nombre de partenaires formés et en capacité de coordonner, mettre en œuvre et suivre des stratégies d'intervention adaptées et pérennes (base: xx ; cible: xx)</p>	<p>Rapport d'activités</p> <p>PV et compte-rendu de formation</p> <p>Documents de stratégies et de projets</p>	Collaboration et engagement des partenaires
Résultats attendus	R1. Les compétences et expertises techniques des partenaires locaux sont améliorées	<p>Nombre de partenaires formés (base: 0 ; cible: 6)</p> <p>% de partenaires satisfaits (base: 0 ; cible: 70%)</p>	<p>Rapport d'activités</p> <p>PV et compte-rendu de formation</p> <p>Documents de stratégies et de projets</p>	Des méthodes permettant une participation active des partenaires

	R2. Des actions de protection et de conservation de la biodiversité sont financées	Nombre d'actions financées (base: 6 ; cible: 12)	Rapports d'activités partenaires et HUMY Conventions de subventions	Les partenaires collaborent Les populations locales et les autorités publiques s'approprient les projets
	R3. Les moyens déployés en faveur du soutien aux partenaires sont renforcés	Nombre d'outils développés et fonctionnels (base: 0 ; cible: 4) Nombre de financements mobilisés (base: 0 ; cible: 2) Nombre de partenariats formalisés (base: 0 ; cible: 6)	Rapports financiers Conventions de partenariats Rapports d'activités partenaires et HUMY Documents projets et conventions de subventions	
	Activités	Indicateurs et sources	Moyens et Coûts	Hypothèses
<i>R1. Les compétences et expertises techniques des partenaires locaux sont améliorées</i>	1.1. Développer des modules de formation sur la gestion du cycle de projet et des outils méthodologiques de suivi	1 module de formation développé et 4 outils méthodologiques fonctionnels -Manuels et curriculas	Equipement informatique, impression, communication	Les experts sont disponibles les partenaires se montrent disponibles Les partenaires remplissent leur engagement Les fonds sont disponibles Les autorités valident la mise en œuvre des projets
	1.2. Organiser des formations à destination des partenaires locaux	Au moins 1 séance de formation organisée dans chaque pays -PV et listes de présences	Matériel de formation, déplacements, locaux	
	1.3. Mettre en place un dispositif d'accompagnement personnalisé	Au moins 3 séances d'appui-conseil organisées dans chaque pays -rapports d'activités	Assistance technique, déplacements	
	1.4. Identifier un réseau d'experts national et international	nombre d'experts identifiés -compte-rendu d'entretiens	Déplacements, communication	
	1.5. Organiser des missions techniques pour renforcer les capacités des partenaires sur la base de leurs besoins pré-identifiés	Au moins 1 mission par pays par an organisée -compte-rendu de mission	Missions (prise en charge et déplacements), communication, matériel de formation, locaux	
	1.6. Développer une plateforme d'échange entre acteurs de la biodiversité	1 plateforme opérationnelle -outil en ligne et manuel	Frais de développement	
<i>R2. Des actions de protection et de conservation</i>	2.1. Identifier les actions prioritaires dans les stratégies des partenaires	Au moins 1 action identifiée par partenaire -rapports d'activités	Frais de développement, communication	

<i>de la biodiversité sont financées</i>	2.2. Financer les actions	Au moins une action financée par partenaire <i>-rapports financiers et bilan comptable</i>	Ressources financières	
	2.3. Développer un système de suivi financier des projets	1 système de suivi financier opérationnel <i>-rapports financiers et bilan comptable</i>	Equipement informatique, communication	
<i>R3. Les moyens déployés en faveur du soutien aux partenaires sont renforcés</i>	Conduire une étude pour récupérer les indicateurs	Nombre d'indicateurs récupérés	déplacements, équipement	
	3.1. Recruter et former des coordinateurs locaux au Bénin et à Madagascar	2 coordinateurs locaux formés et recrutés <i>-contrats et fiche de paye</i>	investissement, équipements, communication, déplacements	
	3.2. Organiser la signature de convention de partenariats avec les partenaires locaux	6 conventions de partenariat signées <i>-conventions</i>	déplacements	
	3.3. Redéfinir les outils de pilotage, de suivi et de capitalisation de l'association	4 outils développés et fonctionnels <i>-rapports, plan de suivi, fiches de capitalisation</i>	Equipement informatique, impression, communication	
	3.4. Organiser des séances de formation à la mobilisation de ressources à destination des membres HUMY	2 séances de formation organisées <i>-compte-rendu de formation</i>	Matériel de formation	
3.5. Identifier et développer des partenariats avec des ONG françaises spécialisées en matière de biodiversité dans une optique de partage d'expériences	nombre de collaborations envisagées <i>-échanges informels, compte-rendu d'entretiens</i>	déplacements, communication		

Sa vision, ses valeurs, ses missions ainsi que ses principales activités, comme présentées précédemment, sont rappelées sur quelques supports de communication, à savoir, son site internet, ses newsletters, ses rapports d'activité.

➤ **Plan d'action de l'association**

La phase opérationnelle de l'association est portée et suivie par le Directeur. Elle n'est pas définie par un plan stratégique. Elle est décrite au sein de quelques fiches projets et ressort dans les rapports d'activité, dans les parties « bilan général des activités » et « perspectives ».

Quelques indicateurs sont définis dans ces rapports, par secteurs d'intervention :

Secteurs d'intervention	Indicateurs
Développement économique	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de projets économiques soutenus • Création d'emplois
Education/Social	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de programmes alimentaires annuels soutenus • Nombre d'années scolaires soutenues • Construction de bâtiments sociaux • Programmes sociaux soutenus
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'arbres replantés • Nombre d'hectares reboisés • Nombre de compostières géantes • Fourniture de kilos de semences • Fourniture de plants hors arbres • Nombre de sites d'intervention
Santé	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de médecins formés • Nombre d'habitants ayant accès à la médecine • Programmes d'éducation à la santé financés • Création de puits • Nombre d'habitants ayant accès à l'eau potable • Toilettes publiques créées • Douches publiques créées • Nombre de dispensaires créés • Filtres à eau
Sauvegarde et promotion du patrimoine culturel	<ul style="list-style-type: none"> • Financement de la reconstruction d'un bâtiment culturel • Participation à un festival culturel
Divers	<ul style="list-style-type: none"> • Financement d'un véhicule • Financement d'un concours propreté • Missions de formations professionnelles

Ces indicateurs ne s'inscrivent pas dans un plan d'action général et ne sont pas rattachés aux objectifs visés.