

Plan Stratégique 2016 – 2020

Version soumise à l'approbation de l'Assemblée générale de 2016
Version approuvée par le Conseil d'administration du 21 mars 2016



Préliminaires

Le plan stratégique développé dans ce document constitue la feuille de route que Natagora a définie pour **réaliser sa vision à moyen terme**. Il constitue donc bien davantage qu'un catalogue d'intentions et qu'une simple planification, il définit précisément les objectifs de Natagora et les moyens qui doivent lui permettre de concrétiser sa mission et sa vision d'ici cinq ans.

Une fois adopté, le plan stratégique s'imposera à tous ceux qui constituent l'association : les administrateurs, les équipes professionnelles, les membres et militants. Il constitue donc le cœur de l'action de l'association et de l'affectation de ses ressources. En ce sens, il en assure aussi **la cohérence** et trace son avenir ainsi que son développement.

A partir du plan stratégique, des **plans d'actions opérationnels** sectoriels seront élaborés ; ils seront évalués chaque année à l'occasion de l'élaboration des budgets et de la préparation des programmes d'actions de l'année suivante.

Le plan stratégique ne constitue cependant **pas un carcan inamovible** : les résultats et les difficultés seront évalués et les plans d'action seront adaptés dès lors que cela s'avèrera nécessaire.

Quelques éléments de bilan

Natagora peut se féliciter de bien des réalisations au cours des dix dernières années. Elle peut tout aussi légitimement se targuer de pouvoir bénéficier d'équipes exceptionnelles, tant au niveau des professionnels que des bénévoles actifs au sein des groupes de volontaires. **Nous pouvons être fiers** de ce que nous sommes et de ce que nous réalisons.

Mais élaborer un plan stratégique n'a pas pour seul objet de se féliciter de l'action passée. Il faut aussi faire état des **difficultés rencontrées, qui peuvent** être lues comme des points à améliorer, à réorganiser, à amplifier d'ici 2020. Parmi celles-ci, soulignons-en quatre :

- ❖ **Les ressources propres sont trop faibles** et leur croissance est trop lente ; ces ressources propres peuvent être affectées au développement et à de nouvelles initiatives choisies par nos instances ; nous devons sortir de la dépendance trop forte aux subsides publics.
- ❖ Les moyens d'action actuels mobilisent des ressources « classiques » comme les cotisations, les dons et legs d'une part et les subsides et conventions d'autre part. Ils comportent trop peu de démarches plus entrepreneuriales et/ou partenariales. Nous devons nous investir dans des projets nouveaux, coopératifs, d'investissements qui génèrent eux-mêmes de **nouveaux moyens complémentaires propres**.
- ❖ L'action de Natagora est encore trop souvent perçue comme de loisirs ou à la marge: nous ne sommes pas encore vraiment reconnus comme un **acteur structurel** de notre société, comme une association qui peut faire bouger les lignes et marquer la trame sociale, économique et politique. Nous devons absolument y tendre.
- ❖ Nos **groupes de Volontaires** (Régionales, Sections, GT, Commissions de gestion,...) constituent le cœur et le moteur de l'association. Afin de progresser dans la voie que nous avons choisie, nous devons constamment améliorer leur fonctionnement et les moyens qui y sont consacrés, pour les mettre au cœur de tous nos projets et préoccupations.

Quelques éléments de précaution

Elaborer et adopter un plan stratégique innovant et décoiffant n'a pas pour objet et ne doit pas avoir pour conséquence d'abandonner ou d'altérer ce qui existe. Il ne constitue en rien un élément de critique négative sur l'action et la motivation des forces vives de l'association.

Même si l'exercice est périlleux, voici quelques actions et projets particulièrement intéressants :

- les projets LIFE, et l'action de restauration de surfaces significatives de territoires protégés ;
- les programmes de création et de gestion de réserves naturelles, y compris avec l'aide d'agriculteurs ;
- le redéploiement et l'intensification de la militance ;
- le développement des activités des instances locales, des Régionales en particulier ;
- la qualité des travaux scientifiques et de l'expertise naturaliste produite ;
- les activités de formation aux sciences naturelles ;
- l'attention aux personnes en difficulté au travers du projet « Nature pour tous ».

Natagora veut rappeler de façon explicite et proactive qu'elle souhaite :

- assurer des conditions de rémunération et de travail de qualité à ses équipes professionnelles, et œuvrer en ce sens, notamment en partenariat avec la délégation syndicale ;
- fournir toute l'attention nécessaire à chacune et chacun de ses volontaires et la reconnaissance due à leur action et leur dévouement pour l'association ;
- garantir que toutes les règles de bonne gouvernance et d'éthique sont scrupuleusement respectées dans son fonctionnement ;

Natagora peut mener son combat et ses activités en partenariat avec d'autres associations volontaires, dès lors qu'elles partagent les mêmes valeurs et objectifs.

Ce document est aussi l'occasion de rappeler que Natagora désire **participer à la transition écologique**. La croissance indéfinie et la surconsommation basées sur la destruction de la biodiversité et sur les énergies fossiles ne constituent pas un modèle viable et durable. Une multitude d'initiatives visent à revoir nos modes de vie et nos comportements en lien avec notre environnement et les ressources de la planète. Par son expertise scientifique, ses réalisations sur le terrain, ses partenariats et son action militante, Natagora veut contribuer à ce nouvel élan.

Indicateurs de Bilan et Objectifs

	2003	2010	2015	Objectif 2020
Nbre de membres	6.061	12.583	18.722	30.000
Nbre de membres Aves	2.398	4.768	6.641	8.000
Ha en réserve naturelle	3.400	4.300	4.700	+100ha/ an
Nbre d'ETP	44,2 (2005)	72	73	100
Nbre de groupes de volontaires	A compléter	69	74	120
Revenus Opérationnels Annuel (€ M.)	4,7 (2006)	5,9	5,9	9
% Revenus Publics /Rev. Propres	A compléter	77% (budget)	62%	50%

Mission¹ :

Natagora est une association de conservation de la nature active en Belgique francophone et germanophone ; elle est un membre fondateur du réseau associatif mondial BirdLife International. Son action repose tant sur l'action de membres bénévoles et militants que sur celle d'équipes professionnelles compétentes. Indépendante et pluraliste, elle agit de sa propre initiative et investit ses ressources dans des projets concertés et des partenariats diversifiés. Elle œuvre à la connaissance scientifique de la biodiversité, à la gestion d'espaces protégés, à la sensibilisation et l'éducation à l'environnement, à l'éducation permanente. Elle participe à la conception et la mise en œuvre de la transition écologique.

Vision :

Natagora souhaite devenir une association solidement soutenue par un vaste public et reconnue pour son action militante et novatrice, son ancrage social, l'expertise de ses volontaires et de ses équipes professionnelles, ses réalisations concrètes sur le terrain, et ses partenariats tant avec des opérateurs privés que publics.

Valeurs :

Indépendance — Militance — Volontariat — Ethique — Pluralisme — Ouverture — Partenariat — Création d'idées et de projets — Ancrage dans le corps social — Développement soutenable — Education à l'Environnement — Education permanente — Emancipation — Transition écologique — Rigueur scientifique — Convivialité — Liberté de parole

¹ La **mission** d'une association est un court texte définissant sa raison d'être et ses objectifs fondamentaux. En d'autres termes, ce qu'elle fait et comment elle le fait.

La **vision** d'une association est aussi un énoncé concis et précis. Elle présente une projection dans l'avenir de la mission; ce que l'association veut devenir et la cible qu'elle veut atteindre.

Les **valeurs** de l'association sont le résultat de l'histoire de l'association (y compris ses statuts) et fondent son identité, sa culture.

Axes Stratégiques

Le plan stratégique de Natagora pour les 5 prochaines années se structure autour de deux axes primordiaux:

Accroître son autonomie

Natagora bénéficie de l'appui des pouvoirs publics dans bien des domaines et s'en félicite. Elle n'en est pas pour autant dépendante et développe donc une liberté de parole et d'action forte et militante. Afin de continuer à développer cette liberté de parole et d'action, Natagora oeuvrera à :

- Accroître son assise sociétale parmi tous les publics, et avec une attention plus grande encore qu'auparavant portée aux publics jeunes (5 à 30 ans). Natagora doit offrir des idées et une palette d'activités susceptibles de passionner et de faire rêver les nouvelles générations.
- Amplifier et diversifier ses ressources et modes de financement propres : activités propres, partenariats publics et privés, membres, donateurs, légataires, initiatives entrepreneuriales, coopératives, appels à souscription publiques... toutes les pistes seront explorées et exploitées, dans le respect de nos valeurs et de notre éthique

Œuvrer au maintien et au développement de la biodiversité en milieux ouverts

Milieux ouverts = tous les milieux impactés par les activités agro-pastorales humaines : grandes cultures, bocages, herbages, prairies de fauche, milieux extensifs ...

Le déclin de la biodiversité dans nos régions s'observe principalement dans les milieux ouverts, impactés par une rapidité de changement dans les pratiques agricoles qui est sans précédent dans le cours de l'histoire. Si Natagora se donne comme ambition d'agir contre l'érosion de la biodiversité, elle se doit de concentrer en priorité ses efforts, son plaidoyer, ses moyens, ses initiatives et ses projets sur ces milieux. La conception et la mise en œuvre des actions futures seront menées en collaboration avec BirdLife International et ses partenaires nationaux éventuels.

Priorités d'action pour 2020

Natagora poursuivra, avec le WWF-Belgique, le développement du projet Virelles-Nature et fait sien le plan stratégique qui vient d'être adopté par cette association. L'insertion de Virelles-Nature dans la stratégie de Natagora sera explicitement assurée.

Militance

Natagora continuera à développer ses actions de militance, en y consacrant les moyens requis.

La militance n'est pas seulement un moyen de stigmatisation et de combat contre les actes de dégradation de la biodiversité, elle est aussi la capacité de mener des actions concrètes, de proposer des solutions et de générer le débat, tant immédiat que prospectif.

Education permanente

Natagora confortera ses actions dans le cadre de sa reconnaissance en Education permanente et préparera l'éventualité d'une reconnaissance en tant que « **mouvement** », tel que défini par le décret du 17.7.2003.

Communication

Les efforts de Natagora en matière de communication seront prioritairement orientés sur les axes suivants :

- **Notre notoriété** : faire mieux connaître le nom et la marque Natagora
 - exister dans un environnement concurrentiel
 - être plus incisifs
 - élargir notre audience
 - veiller à une plus grande reconnaissance des actions à notre crédit
- **Le recrutement de membres, donateurs et légataires**
- **La promotion de nos activités**
- **Nos publications**
 - accroître nos capacités de publication et le volume des contenus publiés
 - optimiser leur diffusion et les interactions avec nos publics
- **La communication interne** au sein du staff, entre volontaires, entre staff et volontaires

Volontariat

Natagora souhaite être reconnue comme une association basée sur la **mobilisation de citoyens** au travers du volontariat. La promotion du volontariat au sein de Natagora a pour objectif, en s'inscrivant dans un processus d'Education Permanente, d'amener les citoyens à une prise de conscience et une connaissance critique des réalités environnementales en **suscitant**, en **soutenant**, en **accompagnant** et en **valorisant** ceux-ci dans le respect des valeurs de l'association.

Dans ce cadre, nous nous efforcerons de:

- **Augmenter** et diversifier notre public
- Renforcer nos actions en le soutenant et l'accompagnant au quotidien
- Favoriser l'échange de pratiques
- Revisiter la structuration du réseau des volontaires au sein de l'association

Natagora portera une attention toute particulière au public « **Jeunes** » et veillera à favoriser des **synergies** entre l'ensemble des groupes locaux, les membres du personnel, les autres associations et les pouvoirs publics.

Natagora mettra en place des outils pour inciter les volontaires à développer des capacités d'analyse, de choix d'action et d'évaluation afin qu'ils acquièrent par ce biais une plus grande autonomie dans leurs actions.

Réseau d'aires protégées / Conservation

En ce qui concerne les **Réserves naturelles**, Natagora se fixe comme objectifs de :

- Poursuivre leur développement et trouver de nouvelles recettes dédiées (extension, gestion et suivi scientifique) parallèlement à la mise en place des moyens, en agents de terrain et en matériel, de leur gestion
- Renforcer le statut juridique de protection des sites
- Produire un argumentaire de justification sur la nécessité et d'explication sur le fonctionnement de notre réseau de réserves naturelles, et lui trouver un support sociétal en dehors de nos cercles habituels

- Développer et systématiser le monitoring scientifique des réserves
- Développer et valoriser le réseau de réserves en termes de communication
- Insérer les sites dans la trame économique du tourisme (équipement et animation)
- Développer les partenariats (acteurs de la ruralité, administrations, villes et communes ...)

Programmes de restauration avec financement européen (LIFE, Interreg, PwDR ...) :

- Poursuivre la mise en œuvre des cinq projets LIFE en cours
- Développer de nouveaux projets, prioritairement orientés sur les espèces et habitats des milieux ouverts

Insertion dans la trame agricole :

- Développer Agrinat et ses filiales et investir dans leurs activités de production et de services
- Poursuivre les projets de valorisation de produits et de pratiques respectueuses de la biodiversité (farine mélodieuse, viande fleurie, concours belle prairie...)

Education et sensibilisation

Natagora veillera à développer et dynamiser le **Réseau Nature**, vecteur d'actions concrètes pour les citoyens dans leur environnement immédiat

Natagora confirmera les **CRIE** en tant que lieux de développement et de référence en matière d'éducation à l'environnement ; l'insertion des CRIE dans la trame active de l'association, y compris les Régionales, sera pleinement assurée

Natagora développera et promouvra **l'Education permanente** des Adultes et l'Education relative à l'environnement selon sa définition par les Nations Unies : "L'éducation relative à l'environnement est conçue comme un processus dans lequel les individus et la collectivité prennent conscience de leur environnement et acquièrent les connaissances, les valeurs, les compétences, l'expérience et aussi la volonté qui leur permettront d'agir, individuellement et collectivement, pour résoudre les problèmes actuels et futurs de l'environnement".

Politique générale

Natagora veillera à :

- Développer l'indépendance de ses actions de politique générale par un affranchissement progressif de tout subside ;
- Développer un/des poste/s dédié/s à l'agriculture avec pour but d'acquérir de l'expertise en termes d'agronomie, de politique et de mécanismes de financement liés à l'agriculture ;
- Structurer le Département en nommant un directeur/rice

Etudes

- Natagora concentrera ses efforts scientifiques sur la biodiversité des milieux agricoles et des milieux ouverts. Elle veillera à produire des résultats susceptibles d'être concrétisés en programmes d'action «sur le terrain » ; le Plan de Développement de l'Ornithologie intégrera cette priorité ;
- Natagora s'efforcera de renforcer sa reconnaissance en tant que référence en matière de connaissances de notre patrimoine naturel (oiseaux, batraciens et reptiles, mammifères, et en particulier les chauves-souris...). Notre association tendra à développer des plans transversaux de déploiement en faveur des groupes d'espèces dont elle est experte (connaissances, sensibilisation, plans d'actions incluant des dynamiques volontaristes...).