



TROUVER DES FINANCEMENTS POUR MES PROJETS

Guide méthodologique

Avec le soutien de la Commission
communautaire française





Autrice : Caroline Watillon

Voir son compte-rendu d'expériences [ICI](#).



Relectrice : Cristel Baetens

Cet outil s'appuie notamment sur les supports pédagogiques développés par Cristel Baetens, dans le cadre des formations qu'elle a données au Stics entre 2011 et 2023

Voir son compte-rendu d'expériences [ICI](#).

Editeur responsable : Eric Luna, administrateur-délégué,
32 boulevard Lambermont, 1030 Bruxelles

© 2023, toute reproduction de ce compte-rendu est autorisée, sous réserve de demande préalable auprès de l'auteur (s'adresser à stics@stics.be)



STICS asbl
BRUXELLES
32, boulevard Lambermont - 1030 Bruxelles
Tél. +32 2 414 23 04 - fax +32 2 415 89 26
stics@stics.be - www.stics.be

INTRODUCTION



Ce guide doit soutenir les promoteurs dans la recherche de financements des associations et de leurs projets. Avec une série de conseils pratiques, il permet d'augmenter les compétences individuelles et organisationnelles, pour la rédaction des dossiers. Afin de favoriser la transversalité de cette question dans les équipes, il s'adresse à toute personne qui travaille dans le secteur non marchand, peu importe sa fonction : direction, chargé.es de projet, personnel administratif et comptable, etc. Alors que la formation¹ se veut interactive et participative – les échanges d'expérience faisant partie intégrante du trajet pédagogique –, ce guide lui est complémentaire : il reprend les grands principes théoriques et les fiches pédagogiques. Par ailleurs, il favorise une approche réaliste de la recherche de financements.

Le Stics ASBL, organisme de formation agréé par la Fédération Wallonie-Bruxelles, soutient depuis 1984 les initiatives naissantes ou déjà confirmées par des actions de formation et d'accompagnement des travailleurs et cadres des secteurs non marchands. Les publications pédagogiques du Stics constituent une panoplie de recueils d'expériences et de conseils pratiques, destinés à encourager et renforcer la professionnalisation des porteur.ses de projets.

Les valeurs et principes d'éducation permanente que nous promulguons, nous interdisent de livrer des recettes ou outils techniques répliquables dans toutes situations. Au contraire, nous encourageons la réflexion, le choix des questions méthodologiques préalables à l'action et à la construction de réponses originales, innovantes et adaptées aux situations complexes à surmonter dans l'action sociale. Ainsi, nos guides et formations invitent à suivre une démarche de construction et de gestion progressive, jalonnée d'étapes, qui produiront l'autonomie dans la maîtrise toujours plus grande des projets.

La présente publication fait écho aux demandes foisonnantes de soutien à la recherche de financements pour des projets et initiatives en création qui nous parviennent. Sa lecture peut être utilement complétée par la participation à la formation programmée « Trouver des financements pour mes projets ».

Bonne lecture ! Eric Luna, Administrateur délégué



¹ La formation Trouver des financements pour mes projets, est disponible dans le catalogue du STICS : <https://www.stics.be/formations/>

Table des matières

Introduction	1
Préambule – Le marché des subventions	3
PHASE 1 – L’ANALYSE DU CONTEXTE	6
PHASE 2 – DEFINIR SA STRATEGIE	7
A. Les subventions publiques	7
B. Les financements privés.....	8
C. Le développement des fonds propres	10
D. Proposition méthodologique	13
PHASE 3 - IMPLIQUER LA COMMUNICATION	15
PHASE 4 – REDIGER LES DOSSIERS	16
A. Les critères de sélection.....	16
B. La rédaction	17
C. La structure	17
D. L’importance de la forme.....	19
E. L’argumentation.....	20
F. Derniers conseils de rédaction	20
PHASE 5 – LES SUITES.....	21
A. L’envoi du dossier	21
B. Le suivi.....	21
CONCLUSION.....	23
Fiches pédagogiques.....	25
FICHE 1 : ANALYSE DES ENJEUX	26
A. NIVEAU INDIVIDUEL.....	26
B. NIVEAU INSTITUTIONNEL.....	27
C. NIVEAU SOCIETAL	31
FICHE 2 : IDENTIFICATION DES BESOINS.....	34
FICHE 3 : PISTES A EXPLORER.....	36
FICHE 4 : DÉCRIRE LE PROJET	41
FICHE 5 : ARGUMENTER.....	44
Annexes.....	50

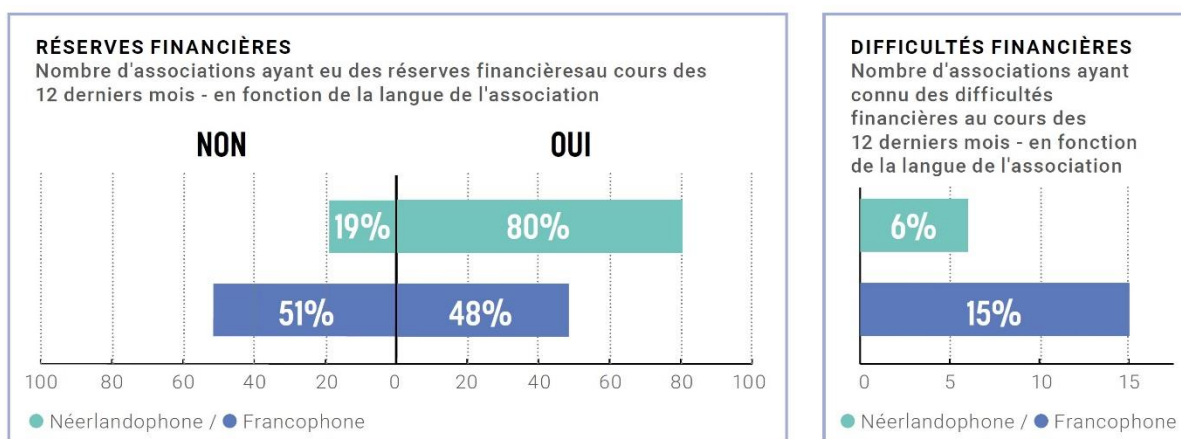
PREAMBULE – LE MARCHÉ DES SUBVENTIONS



Parce qu'elle considère que les associations *jouent un rôle essentiel dans notre société* – en contribuant *au bon fonctionnement de la démocratie*, renforçant la cohésion sociale et participant *de manière significative à la vie économique*² –, la Fondation Roi Baudouin réalise un baromètre bisannuel de l'associatif depuis 2010. Selon le dernier (2022), 40% des associations ont vu leur situation financière se dégrader ces dernières années.

Vu la nature structurelle des enjeux auxquels il répond, le marché associatif est par définition saturé, hyper-tendu. On compte un nombre important d'ASBL – plus de 140 188 selon le baromètre 2022³ – et peu de moyens accordés relativement à la demande.

Avec les crises qui se succèdent – économiques, COVID, inflation, énergies, etc. –, ce sont principalement les très grandes associations, celles avec suffisamment de ressources et réserves pour y faire face, qui s'en sortent. En Belgique, la paupérisation associative est plus importante en francophonie : les néerlandophones sont moins concernés, car cette partie du pays fonctionne essentiellement avec des associations de grande taille, des consortiums et centres intégrés⁴.



Baromètre des associations 2022 (FRB-IPSOS)

² <https://www.levolontariat.be/barometre-des-associations-2020>, page consultée le 14 avril 2023

³ https://media.kbs-frb.be/fr/media/10179/zoom_barometre_associations_FR_2022, page consultée le 14 avril 2023

⁴ https://www.avig.be/sites/default/files/documents_pro/2022-12/R%C3%A9sum%C3%A9%20du%20mod%C3%A8le%20flamand.pdf, page consultée le 26 août 2023

C'est pourquoi la question de la recherche de financements est devenue centrale dans le secteur associatif, auparavant bénévole. En lien avec notre organisation politique⁵ en piliers – catholique, libéral et laïc – et les différentes réformes de l'Etat (1970 – 2014) qui ont fédéralisé la Belgique, Pierre Artois explique : « Les associations passent alors dans un système de collaboration structurelle avec l'État (Krzyszto/Plasman, 2006) où les subventions se fondent dans des logiques de marchés (publics) mettant les prestataires en concurrence selon les règles s'imposant au service public. Le travail associatif devient une forme d'instrument de la politique publique, changeant le cadre d'exercice de l'activité en le faisant passer du concept de liberté subsidiée à un contrôle des activités. Cet ébranlement a donné lieu à un développement du salariat associatif vecteur de son institutionnalisation. »⁶

Aussi, les organisations ont plutôt intérêt, dans une recherche de pérennisation de leurs activités, à bénéficier d'un financement structurel – qui peut être fonction de leur(s) mission(s), territoire(s) ou public(s) –, par exemple en éducation permanente, promotion de la santé, cohésion sociale, organisation de jeunesse, etc. Toutefois, la qualité de rapportage est primordiale pour conserver ces agréments et porte sur l'évaluation des actions menées, la justification des dépenses, l'impact sur les publics cibles, voire sur la finalité des programmes de financement de l'action publique.

Ces demandes d'agrément sont chronophages⁷, requièrent un certain ancrage dans le tissu associatif – *la réputation* de l'organisation joue un rôle non négligeable – et de la patience (1 à 5 ans pour obtenir un agrément). Aussi, la plupart des organisations débutent leurs activités avec des financements au projet. C'est un passage quasiment obligé, où l'organisation doit faire ses preuves. Ces financements peuvent ouvrir sur d'autres pistes, voire devenir en partie structurels, par exemple lorsqu'ils s'inscrivent dans des plans, comme ceux de *Gendermainstreaming* de la Région bruxelloise et du Fédéral, le Plan Global de Sécurité et de Prévention de safe.brussels, les plans *Handistreaming* des Régions, etc.

Quoiqu'il en soit, aujourd'hui et pour gagner en autonomie, les associations doivent diversifier leurs sources de financement – aussi vers le privé et par le développement des fonds propres. Par ailleurs et pour augmenter les chances de succès, les organisations ont intérêt à nouer des partenariats forts avec tous les acteurs de leur secteur, y compris ceux bénéficiaires des mêmes bailleurs de fonds qu'elles. En effet, la raréfaction des moyens et les

⁵ Les piliers ne sont pas que politiques, ils sont aussi linguistiques (FR/NL) et publics/privés. En effet, depuis de nombreuses années, les dispositifs territoriaux d'actions publiques jouxtent, voire concurrencent, les initiatives associatives, avec souvent à la clé plus de moyens financiers et humains.

⁶ ARTOIS P. Le passage du travail à l'emploi dans l'associatif en Belgique, IN Les Politiques Sociales 2013/2 (n° 3-4), pages 7 à 18

⁷ Elles nécessitent de plus une implication de toute l'équipe (et non de quelques-un.es), notamment à partir de moments en intelligence collective (aussi avec l'Organe d'administration et les membres de l'association).

logiques actuelles de financements des associations, mettent les associations en concurrence entre elles. Pourtant, dans une optique d'Education permanente, nous pensons qu'une marge de manœuvre est toujours possible et que la coopération est une ligne de conduite plus sûre pour développer le secteur non marchand sur le long terme. En outre, la dynamique partenariale d'un projet est prise en compte pour octroyer des subventions, elle est d'ailleurs souvent explicitement demandée par les pouvoirs publics.

En dehors des projets, une autre façon de collaborer, est de mutualiser les moyens et ressources, de manière à réduire les dépenses. Une recherche sur le sujet est actuellement menée par le CREBIS⁸ : « un rapport sera remis à IRISCARE⁹ en décembre 2023 contenant une série de recommandations pour favoriser des initiatives de mutualisation en concordance avec les besoins des structures du social-santé bruxellois »¹⁰.

Enfin, tant ses enjeux impactent tous les aspects d'une organisation, la question du financement gagnerait grandement à devenir transversale au sein des équipes. Ainsi, même lorsqu'au sein d'une organisation la recherche de fonds est assurée par un.e subsidialogue, cette personne doit pouvoir stimuler des collaborations, tant en interne qu'en externe.

⁸ Centre de recherche sur les inégalités sociales, le CREBIS a pour ambition de créer les conditions de rencontre entre le monde de la recherche et le monde de l'intervention sociale.

⁹ Iriscare est un organisme d'intérêt public (OIP) bicommunautaire, devenu le point de contact privilégié pour les citoyens et les professionnels pour tout ce qui concerne la protection sociale en Région bruxelloise.

¹⁰ <https://cbcs.be/mutualiser-opportun-pour-le-secteur-social-sante-bruxellois/>, page consultée le 18 octobre 2023

PHASE 1 – L'ANALYSE DU CONTEXTE



Pour augmenter ses chances, il est utile de questionner la démarche en amont de toute recherche, concernant la convergence entre le projet à financer et trois niveaux de contexte : individuel, organisationnel et sociétal.

D'abord **AU NIVEAU INDIVIDUEL**, en discutant du projet avec le ou la chargée de projet, pour vérifier qu'elle dispose des compétences, du temps nécessaire et de l'envie de réaliser l'action, aussi en ce qui concerne les phases de recherche et justification des subventions. Par ailleurs, un enjeu trop important pour les intérêts de la personne en charge du projet – par exemple, si son emploi est fonction de l'obtention d'un financement –, induira un stress et une situation pernicieuse, qui mérite d'être prise en compte et discutée.

Ensuite, **AU NIVEAU DE L'ORGANISATION**, en revenant sur l'objet social de l'association ainsi que sur sa situation et son historique en termes de mission(s), financements, valeurs et projets. Cette étape permet de

diriger l'équipe vers les possibilités les plus porteuses. Il faut également situer l'ASBL par rapport à la problématique, ainsi que vis-à-vis des enjeux concernés et leur évolution. Par ailleurs, c'est l'occasion d'identifier l'ensemble des ressources disponibles en interne – humaines, matérielles et financières. Cette étape, concernant l'identité de l'organisation, gagnerait à intégrer la consultation de l'Organe d'administration et des membres de l'Assemblée générale.

Enfin **AU NIVEAU SOCIÉTAL**, en observant la situation globale, pour vérifier la concordance du projet avec les enjeux politiques et stratégiques actuels. C'est aussi l'occasion d'identifier les compétences (politiques) concernées et d'analyser "la concurrence" ; c'est-à-dire comment les enjeux qui nous intéressent, sont déjà pris en charge par d'autres. Cet état des lieux permet de se positionner et de construire une offre complémentaire et coopérative / collaborative – les partenariats étant fortement appréciés par les financeurs.



En regard des enjeux sociétaux et des priorités des potentiels financeurs, le contexte de l'organisation permet de produire les mots-clés d'un projet (vous pouvez lister les mots-clés sur la **fiche pédagogique 4**).



La **fiche pédagogique 1**, vise à accompagner les équipes dans cette analyse des différents niveaux de contexte.

PHASE 2 – DEFINIR SA STRATEGIE



Pour commencer, il s'agit de lister les besoins du projet – financiers, matériels, mais aussi en termes de visibilité, notoriété et collaborations –, ainsi que les différentes possibilités de financement. La stratégie de financement peut concerner des soutiens publics (subventions, marchés publics, etc.), privés (sponsoring, mécénat, etc.), les stratégies de mutualisation, le recours au volontariat et le développement de fonds propres – *via* le *crowdfunding*, d'autres dons et la vente de biens et services.

A. LES SUBVENTIONS PUBLIQUES

Ce financement est possible à plusieurs échelles : communale, provinciale, régionale, communautaire, fédérale, européenne, internationale. D'une manière générale, il est plus simple – et souvent aussi, plus pertinent – de s'adresser aux niveaux de pouvoir les plus proches¹¹. En effet, une subvention communale est plus facile à obtenir qu'un financement européen, qui nécessite des mois de préparation. Les subventions européennes peuvent être considérables, ce qui justifie l'investissement conséquent qu'elles nécessitent. Cependant, avant de demander des subventions à ce niveau, des ancrages solides sont nécessaires au niveau local et régional.

D'ailleurs, l'article 5 du traité de l'Union Européenne, définit deux principes pour les actions européennes¹². Le critère de *subsidiarité*, assure que les décisions sont prises au niveau le plus proche du citoyen. Son application consiste à constamment

vérifier que l'action au niveau européen est justifiée, en regard des possibilités aux niveaux national, régional et local. Le second principe est une obligation de *proportionnalité*, qui commande de ne pas excéder ce qui est nécessaire à la réalisation des objectifs.

Une organisation peut chercher un soutien ponctuel ou structurel, répondre à des appels à projets ou rédiger des demandes spontanées. Pour faire simple, on peut regrouper les subventions publiques selon trois logiques d'action : les subventions structurelles, récurrentes et ponctuelles.

Structurelles : la subvention fait l'objet d'un agrément sur la base d'un décret et/ou d'un arrêté, comme les agréments en éducation permanente (FWB), arts de la scène (FWB), organisation de jeunesse (FWB), promotion de la santé (AVIQ et COCOF), cohésion sociale (COCOF), décret Ambulatoire (COCOF), etc. Ces

¹¹ Le territoire impacté par le projet, permet de déterminer le ou les niveaux de pouvoir concernés.

¹² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:subsidiarity>, page consultée le 13 août 2023

subventions concernent aussi les aides à l'emploi : APE, Maribel, etc.

Récurrentes : la subvention finance une action reconduite chaque année, par exemple en lien avec un plan (cf. supra).

Ponctuelles : le financement est accordé *une fois* et pour *une action*, par exemple sur la base d'une *initiative ministérielle*.

Un appel à projets peut aussi être **hybride**. Par exemple depuis 2023, dans le but de favoriser autant les nouvelles initiatives que les projets plus pérennes, EQUAL propose deux types de dossiers¹³: le soutien de projets innovants et le soutien de projets récurrents/permanents.

Les modalités varient d'un appel à l'autre.

Ainsi, le financement peut concerner une partie ou la totalité d'un projet ; être versé *a priori*, *a posteriori* ou en plusieurs tranches ; comporter des exigences administratives et de comptabilité propres, comme la comptabilité séparée pour le projet, numérotation des pièces justificatives, mise à jour d'un tableau récapitulatif, une comptabilité générale en partie double, l'acquittement des factures avec preuves de paiement, etc. ; d'autres exigences relativement aux rapports et bilans, avec des formulaires et tableaux types ; des aspects de communication (logo, slogans, affiches dans les locaux, etc.) ; et des exigences matérielles et opératoires, comme le fait d'*être constitué*

depuis plus d'un an, d'avoir déjà réalisé x projets de même type, des exigences de co-financement, etc.

B. LES FINANCEMENTS PRIVES

Une demande de financement est envisageable auprès de toute entreprise ou institution privée (à but lucratif ou d'intérêt public), de toute taille et sous différents modes : *subside*, *sponsoring*, *partenariat*, *mécénat*, *legs* et *dons*.

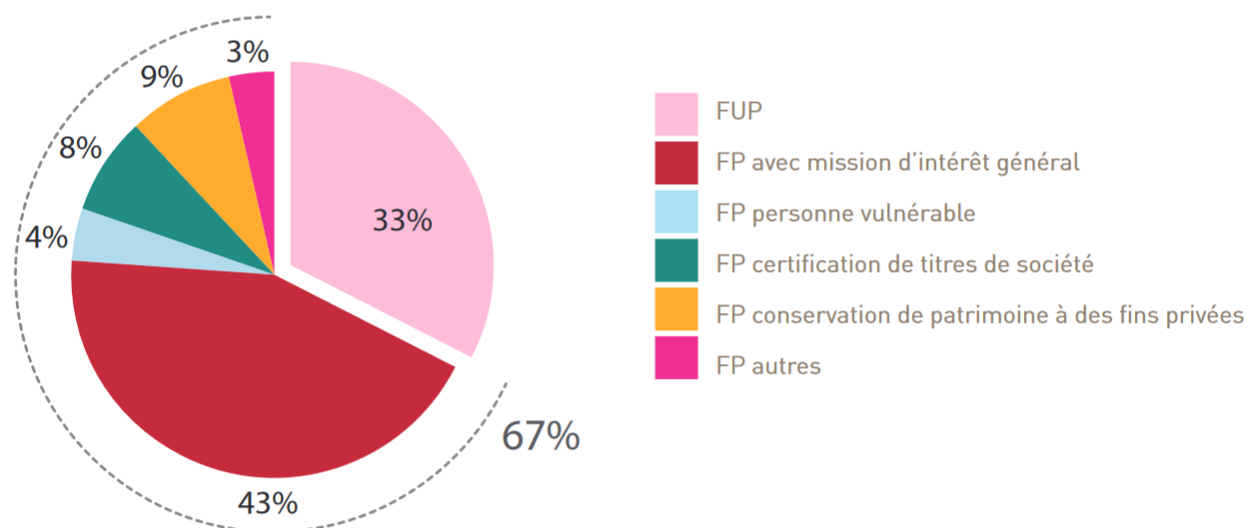
Ici aussi, les modalités peuvent varier d'un acteur à l'autre avec des financements ponctuels ou récurrents ; pour une partie ou la totalité du projet ; à certaines conditions de co-financement ; versés *a priori* ou *a posteriori* ; avec des exigences d'exclusivité ; de visibilité (*return*, *gratification*) ; administratives, de comptabilité, de rapportage ; etc.

Ces demandes peuvent être spontanément adressées aux départements *Marketing et Relations publiques* de toute entreprise ; ou s'inscrire dans des appels à projets, comme ceux de la Fondation Roi Baudouin, des Fondations de grandes entreprises, etc.

Selon le rapport 2017 de la Fédération Belge des Fondations Philanthropiques, il y avait 1751 fondations en Belgique (dont 573 d'intérêt public – FUP) en 2015 et réparties comme suit :

¹³ <https://equal.brussels/fr/appel-a-projet/appel-a-projets2023/>, page consultée le 27 juillet 2023

Répartition des fondations par type à fin 2015



Rapport 2017 de la Fédération Belge des Fondations Philanthropiques, pp. 10



Pour trouver des fondations à démarcher, les organisations peuvent consulter [la liste des membres de la fédération des fondations](#) ou rechercher des fondations en convergence avec leur cadre institutionnel et projet, via différents moteurs de recherche et à l'aide des mots clés.



Une fois que l'organisation a réalisé sa photographie institutionnelle et défini sa stratégie de recherche de financement, elle peut réaliser un dossier présentation de son projet (*cf. infra*, phase 4 du guide).

C. LE DEVELOPPEMENT DES FONDS PROPRES

« L'idée des fonds propres est simple : c'est ce qu'il resterait si on fermait l'association en vendant tous ses actifs (meubles, immeubles, ...), en fermant tous ses comptes, en récupérant tout ce qu'on lui doit (subsidés, ...) et en payant tout ce que l'association doit à des tiers (fournisseurs, employés, ONSS, précompte professionnel, banques, ...) »¹⁴.

Ces fonds peuvent être augmentés de trois manières : le *crowdfunding*, le don citoyen et la vente de biens et de services.

LE CROWDFUNDING

Cette partie reprend les résultats de l'étude réalisée par Oxfam sur le *crowdfunding*, publiée en 2021¹⁵.

Tout le monde peut lancer un *crowdfunding* : des personnes, ASBL, coopératives, sociétés, etc. La particularité du *crowdfunding* dans le non-marchand, c'est qu'il est non-financier : contrairement à une entreprise, les donateurs n'attendent pas de dividendes, ils ne sont pas actionnaires du projet.

Le *crowdfunding* fonctionne avec **UNE CAMPAGNE**.

Celle-ci demande une communication vers le grand public. En effet, pendant la collecte, il est important de communiquer régulièrement avec les contributeurs. Pour

ce faire, vous pouvez créer des visuels, vidéos, un spot radio ou télé, organiser une conférence de presse, etc. Pour faire vivre le projet et mobiliser des contributions tout au long de la campagne, il est conseillé de prévoir des relances (par exemple toutes les semaines), des comptes à rebours, etc.

L'étude attire aussi l'attention sur les précautions que requiert **LE CHOIX DE LA PLATEFORME**. Cela peut se faire en comparant les plateformes entre-elles au sujet de :

- ➔ L'importance de leurs communautés
- ➔ Le taux de financement des projets
- ➔ Le type de projets financés
- ➔ La légalité¹⁶
- ➔ La sécurité des paiements
- ➔ Les valeurs, l'éthique
- ➔ Le fonctionnement : tout ou rien ou *keep it all*

En ce qui concerne les contreparties, leur choix peut-être déterminant pour le succès ou non d'une campagne. Cependant, il arrive aussi que le donateur ne souhaite pas bénéficier du bien ou du service produit ou que cela ne soit pas possible. Dans ce cas, les contreparties peuvent être symboliques ou virtuelles (un

¹⁴ Construire et gérer son projet, STICS, 2014
<https://www.stics.be/wp-content/uploads/Construire-et-gerer-son-projet-6e-edition.pdf>, page consultée le 20 septembre 2023

¹⁵ <https://oxfamagasinsdumonde.be/content/uploads/2021/02/Etude-1-crowdfunding.pdf>, page consultée le 12 septembre 2023

¹⁶ Voir les plateformes agréées en Belgique : <https://www.fsma.be/fr/list/plateformes-de-financement-alternatif-agreees-en-belgique-en-virtu-de-la-legislation-belge-du>

remerciement sur les réseaux sociaux, le nom du contributeur sur l’affiche d’un spectacle, un goodies, etc.). Enfin, elles peuvent aussi être hybrides : entre le préachat et le don, par exemple des billets pour aller voir une pièce de théâtre.

En termes de **CALENDRIER** et toujours selon l’étude d’Oxfam, les débuts et fins d’années sont les périodes les plus généreuses et il convient d’éviter les vacances. La campagne devrait durer maximum trois mois ; en moyenne, elles durent une cinquantaine de jours.

Il reste à déterminer le montant.

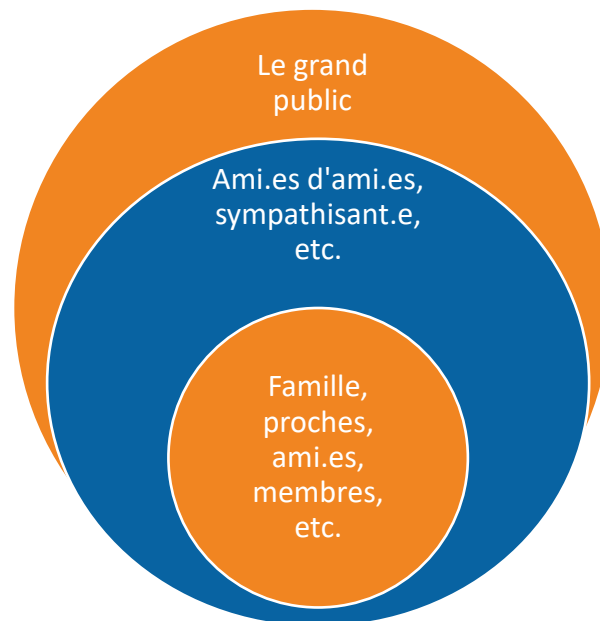
Tout d’abord, voici quelques chiffres à considérer¹⁷ :

- ➔ Les montants des demandes varient entre 200€ et 30 000€
- ➔ 50% des Belges connaissent le système
- ➔ 7,4% des Belges ont déjà participé à un crowdfunding
- ➔ 1 belge sur 4 se dit prêt à le faire dans les prochaines années

Ensuite, l’organisation doit prendre en compte l’élargissement progressif de la cible :

Pour ce faire, elle doit estimer ce qu’elle peut récolter du premier cercle (les proches), qui représente 20% de sa cible par effet *boule de neige* : « un projet pour lequel des contributeurs se sont déjà manifestés en apportant une part non-négligeable de l’objectif poursuivi inspire davantage confiance que lorsque le

montant recueilli est faible » ¹⁸.



Enfin et toujours selon cette étude, le montant visé doit aussi être raisonnable, fonction des besoins et fonction du degré d’engagement de votre communauté (en particulier sur les réseaux sociaux).

Pour clôturer la campagne, les porteurs de projets restent en contact avec les contributeur.rices, mettent leur projet en œuvre, les informent de son avancement et offrent les contreparties promises dès qu’elles sont disponibles.



Pour vous faire une idée de la diversité des approches, vous trouverez une liste de plateformes de crowdfunding en annexe 1.

¹⁷

<https://oxfamagasinsdumonde.be/content/uploads/2021/02/Etude-1-crowdfunding.pdf>, page consultée le 12 septembre 2023

¹⁸ L’étude d’Oxfam fait le lien avec le syndrome du restaurant vide : si vous cherchez un restaurant, ceux dont la salle est vide ne vous inspirent pas confiance.

LES DONs ET LEGS

Certaines associations, le plus souvent des ONG ou fondations mais aussi des ASBL, misent leur survie financière sur la récolte de dons. Cette stratégie, consiste à avoir un service consacré à rencontrer les citoyen.nes, via le porte à porte, le démarchage de rue ou un *call center*.

Sous certaines conditions, le donateur peut bénéficier d'une déduction fiscale (à partir de 40€/an). Pour cela, l'organisation doit demander un agrément au SPF Finances. Attention, cela n'est possible que pour les activités suivantes¹⁹ :

- ➔ Recherche scientifique
- ➔ Culture
- ➔ Monuments et sites (conservation et protection)
- ➔ Nature et environnement
- ➔ Victimes de guerre
- ➔ Personnes handicapées
- ➔ Personnes âgées
- ➔ Mineurs d'âge protégés
- ➔ Indigents
- ➔ Victimes de calamités naturelles reconnues en Belgique
- ➔ Pays en voie de développement
- ➔ Victimes d'accidents industriels majeurs
- ➔ Développement durable
- ➔ Refuges pour animaux

Le **LEGS EN DUO** est un outil intéressant, souvent utilisé dans cette stratégie de financement par le don, il « permet d'alléger la taxation des droits de succession, normalement très importante [...]. Vous léguerez alors votre patrimoine à une association ou une fondation, faiblement taxée en droits de succession, à charge pour elle de payer les droits de succession »²⁰.

Cependant, les organisations qui fonctionnent sur ce modèle témoignent de plus en plus de difficultés à obtenir ces dons et cherchent, elles aussi, à diversifier leurs sources de financement.



A titre d'inspiration, vous trouverez en annexe 2, un brainstorming réalisé en formation, qui reprend des biens et services proposés/pouvant être proposés par les ASBL.



La façon dont l'organisation est financée, entraîne des répercussions sur les collègues, partenaires et publics. Aussi, il est recommandé de construire une stratégie globale et transversale **en équipe**. Pour ce faire, aidez-vous des **fiches pédagogiques 2 et 3**.

¹⁹

<https://finances.belgium.be/fr/asbl/dons/agr%C3%A9ment-asbl-%C3%A9tape-par-%C3%A9tape#q2>,
page consultée le 25 septembre 2023

²⁰

<https://www.dons-legs.be/v2/legs-en-duo/>,
page consultée le 25 septembre 2023

LA VENTE DE BIENS ET SERVICES

Depuis le 1^{er} mai 2019, le Code des sociétés et des associations²¹, prévoit que « les ASBL peuvent exercer des activités lucratives, à condition de ne pas distribuer à leurs membres les bénéfices qu'elles génèrent (contrairement à la société, où les revenus doivent être distribués) »²². L'association peut donc générer un chiffre d'affaires et ainsi couvrir ses charges, en tout ou en partie. Notons que si l'association exerce des activités lucratives, celle-ci sera soumise à l'impôt des sociétés²³ et non pas à l'impôt des personnes morales.

D. PROPOSITION METHODOLOGIQUE

CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE COHÉRENTE ET EN PRISE AVEC LA RÉALITÉ

Avant tout, l'équipe fait un état des lieux de sa situation au sujet de son financement et ses collaborations (fiche pédagogique n°1). Ensuite, elle identifie les possibilités de financement, en fonction des opportunités, de la nature du projet, de l'identité de l'organisation, des compétences et du temps dont elle dispose en interne. Cela permet aussi de

prioriser les démarches, de planifier le calendrier et d'affiner les projets. En d'autres termes, il s'agit de construire une stratégie de recherche de financements, qui soit cohérente avec le développement de l'organisation et de ses projets.

IDENTIFIER LES MOTS-CLÉS

À partir de mots-clés et d'associations d'idées (fiche pédagogique n°4), l'équipe peut se mettre en recherche des financeurs publics ou privés potentiels. En plus de faciliter cette exploration, ces mots-clés permettront de communiquer sur les valeurs du projet, la problématique et ses enjeux, les publics visés, les lieux concernés, le domaine d'action, etc.

Afin d'identifier ces mots et idées, les porteur.ses de projet peuvent consulter leurs collègues, la direction et l'Organe d'administration, pour construire, valider et/ou amender une liste de mots clés efficaces, c'est-à-dire capables de créer des ponts et de susciter l'intérêt. Le degré de co-construction, dépend de l'importance du projet pour l'organisation : en effet, si celui-ci est central (à l'instar de la célébration d'une décennie ou d'un évènement annuel), la concertation devrait être la plus large possible. Ainsi, l'organisation peut par exemple proposer une décision par consentement. Le principe de cette

²¹ https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2019032309&table_name=loi, page consultée le 25 septembre 2023

²² <https://www.notaire.be/entreprendre/fonctionnement-des-societes/un-mot-sur-les-asbl#>, page consultée le 25 septembre 2023

²³ <https://1819.brussels/infotheque/assurances-fiscalite-comptabilite/impot-des-societes-quel-montant-allez-vous-payer>, page consultée le 22 octobre 2023

méthode, est de ne prendre une décision qu'à condition d'arriver à « zéro objection argumentée »²⁴. Pour être optimale, celle-ci nécessite l'intervention d'un.e animateur.ice neutre ou choisi.e par le groupe.

IDENTIFIER LES RECEVEURS DE LA DEMANDE

Dans un premier temps, l'organisation doit explorer les possibilités de subventions, le plus largement possible²⁵ (fiche pédagogique n°3). Ensuite, cette liste sera réduite en fonction de l'adéquation entre ses conditions (charte éthique, charte des valeurs, ressources disponibles, besoins, attentes, aménagements possibles du projet, etc.) et celles des potentiels financeurs (conditions d'octroi du financement, critères de sélection,

modalités de suivi, priorités, positionnements et annonces publiques, actualité, etc.). L'analyse de cette situation permet d'identifier la rentabilité des différentes opportunités et là où les chances de succès sont les plus importantes.

Par ailleurs, il s'agit d'anticiper les difficultés et risques. Aussi, l'organisation doit s'assurer d'avoir le temps et les ressources nécessaires pour mener à bien le projet, mais aussi les démarches liées à la sollicitation et justification du subside. Aussi, la collaboration entre les chargé.es de projet et le service comptabilité/travail administratif, doit être optimale.

Enfin, l'organisation doit impliquer les partenaires du projet à ces réflexions, par exemple dans le cadre d'un comité de pilotage qui détermine les rôles de chacun.



Afin de rendre cette étape plus simple et d'évaluer au mieux les chances de réussite, il convient d'organiser en interne, un travail de veille au sujet des subventions, des plans et engagements politiques, etc.

²⁴ <http://www.iteco.be/revue-antipodes/intelligence-collective/article/outils-d-intelligence-collective-la-decision-par-consentement>, page consultée le 14 novembre 2023

²⁵ Il est utile de s'abonner aux *newsletters* et aux *flux* (RSS, Twitter, Facebook, etc.) des administrations et de varier les moteurs de recherche (Google, Lilo, Yahoo, etc.)

PHASE 3 - IMPLIQUER LA COMMUNICATION



Afin d'entretenir la **REPUTATION D'EXPERTISE** de l'association sur le sujet, la communication joue un rôle central. En effet, elle doit être au service du projet et rendre visible l'organisation, en diffusant ses actions, constats, positions et valeurs vers les politiques, publics et la société en général. Aussi, l'organisation doit consacrer des moyens suffisants (du temps et des ressources) à la communication, aux relations publiques et aux collaborations éventuelles²⁶.

Par ailleurs, la mobilisation de bénévoles et stagiaires (qui permettent de diminuer les coûts salariaux), de membres et partenaires, dépend aussi de votre réputation et permet de diminuer les coûts salariaux.

Dans l'idéal, le plan de communication est fonction des intérêts de tous les acteurs concernés : l'organisation, les publics, politiques, partenaires, réseaux et *communautés*, la *concurrence*, etc. Si la tâche semble titanesque, c'est pourtant un investissement rentable.

Par ailleurs, la communication doit être **COHERENTE** sur l'ensemble des outils : brochures et publications, site Internet, rapports d'activités, communiqués de presse, etc. Aussi, l'identité graphique, les messages et valeurs portées par l'organisation, doivent rester les mêmes – cela constitue un gage de **CREDIBILITE INSTITUTIONNELLE**.

Le fait de prendre en compte les stratégies de recherche de financement, permet

d'alimenter la communication globale de l'organisation. En effet, les demandes de subsides peuvent soutenir la notoriété de l'institution, par la diffusion de contenu sur son fonctionnement, ses services, projets, idées et valeurs. En outre, cela contribue à consolider les partenariats, susciter l'intérêt, de nouvelles collaborations ou collègues, inscrire l'organisation sur les réseaux sociaux, sensibiliser l'opinion, faire (re)connaître son expertise, ses pratiques et modes d'action, etc.

Enfin, une bonne communication qui s'inscrit sur une reconnaissance officielle, peut ouvrir la porte au soutien de la même autorité ou de nouvelles et contribuer à la réputation. Voici quelques idées de communication autour d'un projet :

- ➔ Organiser une conférence de presse ou une journée portes ouvertes
- ➔ Récolter des témoignages de participant.es, bénéficiaires, etc.
- ➔ Communiquer sur un site internet ou une plateforme dédiée au projet
- ➔ Rédiger et publier une carte blanche, une étude, un communiqué de presse, etc.
- ➔ Relayer des articles, publications, actualités, etc. en lien avec le projet
- ➔ Lancer une pétition
- ➔ Communiquer sur les partenariats, notamment avec des structures agréées ou reconnues dans le domaine d'action

²⁶ La mobilisation de bénévoles et/ou de stagiaires, peut contribuer à diminuer ces coûts.

PHASE 4 – REDIGER LES DOSSIERS



L'écrit est devenu un incontournable. En effet, aujourd'hui il est rare de bénéficier d'un subside, sans qu'un dossier n'ait été spécifiquement transmis. Bien souvent, et surtout dans le secteur public, il faut remplir des formulaires-types, parfois directement en ligne sur une plateforme dédiée. Dans certaines circonstances, un courriel résumant la demande et le contexte peut suffire, par exemple dans le secteur privé ou au niveau communal.

A l'instar de tout écrit professionnel, un bon dossier réunit deux qualités : la synthèse et l'exhaustivité.

Cette partie vaut pour les différents types de financeurs : administrations, entreprises privées et fondations.



La **fiche pédagogique 4**, vise à soutenir l'équipe dans la description du projet

A. LES CRITERES DE SELECTION

« Un critère est toute information pouvant servir de référence à des mesures et susceptible d'étayer un diagnostic. C'est une norme de référence qui permettra de juger et d'apprécier l'effet de l'action »²⁷

La rédaction d'un projet est toujours personnalisée, en fonction des critères de sélection du financeur potentiel. De plus en plus souvent, les pouvoirs subsidants, les fondations et les sponsors, communiquent leurs critères, auxquels il faudra essayer de faire correspondre le projet à financer.

Certains critères seront toujours à prendre en compte, même quand ils ne sont pas explicitement demandés :

- ➔ La pertinence du projet par rapport aux objectifs et valeurs du receveur
- ➔ L'adéquation entre le projet proposé et les activités ou objectifs du partenaire visé
- ➔ La cohérence du projet et de ses objectifs
- ➔ La clarté du projet et de son déroulement
- ➔ La crédibilité de l'organisation qui propose le projet et de ses partenaires
- ➔ L'intérêt suscité par la problématique ou les thèmes abordés
- ➔ Le champ d'action (domaine de compétence ou territoire concerné)

²⁷ Construire et gérer son projet, STICS, 2014
<https://www.stics.be/wp-content/uploads/Construire-et-gerer-son-projet->

[6e-edition.pdf](#), page consultée le 20 septembre 2023

- ➔ L'opportunité du projet, son intégration dans les stratégies institutionnelles et de communication du partenaire visé
- ➔ La pertinence de ce projet en regard des autres projets proposés
- ➔ La priorité du projet (par rapport aux autres projets de l'organisation et au contexte du receveur)
- ➔ L'originalité du projet ou de son déroulement, son aspect innovant
- ➔ Le réalisme du budget
- ➔ Les risques et limites du projet, ainsi que ses forces
- ➔ Les indicateurs d'évaluation (quantité, qualité, impacts du projet) et la capacité à mener l'autoévaluation de ses projets
- ➔ La qualité des partenariats
- ➔ Le calendrier du projet
- ➔ Les compétences de l'équipe pour mener à bien le projet

B. LA REDACTION

Il s'agit de convaincre les lecteur.rices du bien-fondé de la démarche, du projet et de sa faisabilité, notamment financière ; et de leur donner toutes les informations susceptibles de les faire adhérer au projet ou de les aider à le défendre auprès de l'administration, d'un jury ou de leurs créanciers, membres, etc. Ici, l'objectif est de présenter clairement, précisément et avec soin, un projet. Il convient également de se montrer synthétique, crédible et de mettre en valeur le positionnement du projet et ses spécificités (proposition de valeur).

Pour les projets d'envergure, l'organisation peut rédiger un dossier de base, qui aborde les points *supra* (A. critères de sélection). Ce dossier pourra

être utilisé pour adresser des demandes spontanées ou répondre à des appels à projets (copier/coller). Dans un style **synthétique** et direct, il ne devra pas dépasser la quinzaine de pages hors annexes. Il sera aussi **personnalisé** en fonction du receveur et de ses critères. Pour les *petits* projets, une fiche-projet suffit dans un premier temps. Elle doit permettre de décrire les spécificités du projet, son déroulement, ses objectifs et implications. Ensuite, l'organisation peut développer cette base, en fonction de chaque partenaire visé (structure et forme), dans le cadre de dossiers plus étoffés.

Si les questions sont prédéfinies, un conseil est de veiller à *répondre à partir de la question* – et non exclusivement à la question –, afin d'intégrer tous les éléments importants à communiquer.

Enfin, le dossier doit être **réaliste et cohérent** et proposer une **argumentation** qui part de consensus, de constats partagés sur une problématique (littérature scientifique, articles de presse, etc.).

C. LA STRUCTURE

Un canevas de rédaction est-il disponible ou exigé ? Un formulaire-type ? Si oui, il faut intégrer tous les éléments du dossier aux réponses du formulaire, si non, l'organisation est libre d'agencer le dossier comme elle le souhaite.

La table des matières est une boussole, qui permet d'organiser le texte, mais aussi de guider vos lecteur.rices. En guise d'exemple, voici une table des matières réalisée pour l'association Global Assistance, qui travaille dans le secteur des soins à domicile.

Table des matières

1.	Préambule – Aide et Soins à domicile pour les publics avec des vulnérabilités	3
2.	Présentation de l'ASBL et des porteuses de projet	5
3.	Proposition de valeur et innovation sociale en Région de Bruxelles-Capitale	7
4.	Les partenaires	9
5.	Les publics cibles.....	11
a)	Les personnes âgées.....	11
b)	Les bénéficiaires de soins palliatifs	12
c)	Les personnes en situation de handicap et les malades de longue durée.....	12
6.	Plan de communication.....	13
7.	Analyse SWOT	13
8.	Perspectives	14
9.	Budget et modèle économique	14
10.	évaluation du projet.....	15
a)	Indicateurs quantitatifs	15
b)	Indicateurs d'impact social.....	15
c)	KPI Réseaux sociaux	15
11.	Gratification des partenaires financiers	16
12.	Personnes de contact	16
13.	Liste des annexes	16



Détail de la table des matières	
Parties :	Objectif :
Préambule	➡ Enoncer les enjeux sociétaux auxquels le projet entend répondre. Ici, le public de l'association est directement identifiable
Présentation de l'équipe	➡ Visibiliser les compétences professionnelles de l'équipe qui porte le projet
Proposition de valeur	➡ Positionner le projet, par rapport à l'offre (la concurrence) sur un territoire donné (à personnaliser en fonction du partenaire visé)
Les partenaires	➡ Défendre leurs qualités et la complémentarité des différents acteurs
Les publics cibles	➡ Identifier les publics-cibles et leur segmentation
Le plan de communication	➡ Expliquer le plan de communication autour du projet et donc, comment les partenaires financiers pourront être gratifiés en termes de visibilité
L'analyse SWOT	➡ Démontrer une approche responsable : la gestion de projet prend en compte les limites et propose des solutions pour les dépasser. Par ailleurs, cette partie permet aussi de rendre visibles les forces (du projet, de l'organisation, etc.) en interne et par rapport à l'environnement du projet
Les perspectives	➡ Montrer que le projet va se poursuivre au-delà des livrables concernés par la demande de financement
Le budget	➡ Démontrer que le projet est économiquement réaliste

L'évaluation	➡ Démontrer que la gestion de projet implique son évaluation et expliciter par quels moyens (indicateurs)
La gratification	➡ Enoncer clairement comment le partenaire sera gratifié pour sa participation financière au projet
La ou les personnes de contact	➡ Permettre au financeur potentiel de vous contacter facilement
Les annexes	➡ Statuts (obligatoire), dernier rapport d'activités (obligatoire, si disponible), revue de presse (au sujet de l'organisation ou du projet), CV des porteur.ses de projet, photos, articles ou rapports scientifiques, témoignages ou tout autre document qui donne du crédit à la demande et met en valeur ses atouts et spécificités.

Pour toute demande, il est vivement conseillé d'organiser un chemin de relecture. Les chargées de projet :

- ➡ Préremplissent le dossier, préparent un texte martyr
- ➡ Demandent une relecture à une personne en interne, qui connaît le projet et l'institution, pour vérifier que l'écrit est fidèle aux objectifs, valeurs, etc.
- ➡ Demandent une relecture à une personne de confiance, qui ne connaît pas le projet et l'institution de l'intérieur, pour vérifier que l'écrit est compréhensible et suscite l'intérêt
- ➡ Enfin, soumettent le dossier à la coordination/direction, pour leur permettre d'amender et valider

Par ailleurs, les chargées de projet travaillent avec la personne référente comptabilité et/ou travail administratif de l'organisation, afin d'élaborer le budget et le modèle économique du projet.

Afin d'augmenter les interactions autour d'un document, celui-ci peut être partagé sur un serveur (en ligne ou dans l'organisation).

Lors des différentes relectures, chacun.e devrait s'assurer que la description du projet est claire et complète ; l'impact attendu via le projet est suffisamment visible ; de l'orthographe, la grammaire et la syntaxe ; et enfin de la synthèse, en

proposant de couper tous les passages inutiles (mots, phrases, paragraphes).

Enfin, le document doit aussi reprendre les coordonnées de la personne de contact, sa fonction, le compte bancaire de l'organisation et son numéro d'entreprise.

D. L'IMPORTANCE DE LA FORME

Autant que le fond, la forme du dossier doit être irréprochable. Il faut notamment prêter attention à :

- ➡ La clarté du dossier, des arguments et du développement des idées
- ➡ La cohérence : une seule police (choix dans les plus couramment utilisées) et pas de rupture de style
- ➡ L'harmonisation : titres, police, texte justifié, etc.
- ➡ L'orthographe, la syntaxe et la grammaire
- ➡ Ecrire des phrases complètes
- ➡ Produire un texte aéré et agréable à lire
- ➡ Utiliser des illustrations, tableaux et graphiques (calendrier, objectifs, budgets, indicateurs, etc.)
- ➡ Adapter son vocabulaire à l'interlocuteur.ice, c'est-à-dire à utiliser non seulement les mots-clés, mais aussi des mots qui mettent en confiance et valident les valeurs de l'organisme subsidiant

- En revanche, il faut éviter :
- ➔ Les phrases incomplètes, peu claires, pas structurées ou pompeuses
 - ➔ Les anglicismes (à moins que cela corresponde au jargon utilisé par le bailleur de fonds auquel votre dossier s'adresse)
 - ➔ Les familiarités
 - ➔ Les ruptures : de style, dans les registres utilisés, etc.
 - ➔ Le sensationnalisme, l'exagération, la dramatisation, le *misérabilisme*
 - ➔ Les digressions et explications trop longues.

E. L'ARGUMENTATION

Pour trouver des financements, il faut essentiellement argumenter autour de son projet.



La **fiche pédagogique 5**, vise à accompagner les équipes dans l'argumentation de leur projet, notamment via l'analyse SWOT.

F. DERNIERS CONSEILS DE REDACTION

Lors de la rédaction, il est important de garder à l'esprit que :

- ➔ Le dossier sera lu par plusieurs personnes, avec des fonctions différentes
- ➔ Les receveurs ne connaissent peut-être pas grand-chose aux réalités de terrain, voire qu'ils ont des *représentations tronquées* de vos contextes de travail. Des exemples concrets, illustrations, seront à même de personnifier votre dossier
- ➔ Même dans ces dossiers, on peut transmettre un enthousiasme, des valeurs, des émotions
- ➔ L'intérêt est davantage suscité par la nouveauté et par le positif : « créer, développer, évoluer » s'utilisent davantage que « faire, laisser »
- ➔ *On anticipe les résultats bénéfiques attendus* ; on table sur la réussite du projet, on communique sur la valeur ajoutée qu'il représente pour un certain public, une communauté, un territoire, etc.
- ➔ La demande est conçue davantage comme une offre de service ; elle répond à des besoins, dans un contexte spécifique et grâce à ses compétences spécifiques
- ➔ Dans tous les cas, il faut vous demander si les objectifs sont clairs et conformes à la réalité
- ➔ Le service administratif et comptable doit vérifier que le dossier est correct et complet
- ➔ Si l'organisation a des contacts de confiance chez le receveur, elle peut lui demander une prélecture du dossier
- ➔ L'écriture inclusive est un plus pour certains pouvoirs subsidiaires
- ➔ Vous avez à prouver que soutenir le projet est un gain pour tou.tes

PHASE 5 – LES SUITES



A. L'ENVOI DU DOSSIER

Le dossier doit être signé par une personne qui représente légalement l'organisation. Il faut aussi annexer tous les documents utiles – statuts, organigramme, descriptif des actions, brochures, rapport d'activités et bilan comptable, budgets prévisionnels, copies de conventions, photos, revues de presse, etc. –, c'est-à-dire tout ce qui peut accroître sa crédibilité ou l'intérêt du receveur.

Pour plus d'impact, l'organisation peut préparer une lettre d'accompagnement synthétique ou un courriel, qui reprend les éléments clés (objectifs, montant, délais de réalisation, etc.) et résume le lien entre les priorités de l'interlocuteur.rice et le projet concerné par la demande. Cette démarche permet d'établir le contact, de créer du sens et présenter l'angle d'approche. Ce texte doit être qualitatif : s'il est mal rédigé, il risque de fausser la compréhension de l'ensemble du dossier ; bien construit, il suscite l'intérêt et un *a priori* positif.

Avant d'envoyer le dossier, il s'agit de procéder à quelques vérifications d'usage concernant les modalités, le cas échéant : à qui adresser le courrier et sous quelle forme ?

Après son envoi, l'organisation peut appeler le récepteur, pour confirmer la bonne réception du dossier ; vérifier les délais de décision ; établir un contact avec la personne en charge du suivi ; informer de sa disponibilité pour des informations complémentaires, une visite des locaux,

une invitation à l'une ou l'autre des activités, etc.

B. LE SUIVI

L'ACCORD

Si le subside n'est pas accordé : l'organisation doit se renseigner sur les raisons, afin de comprendre dans quel sens orienter ses prochaines demandes au receveur. Dans l'idéal, elle doit essayer d'obtenir une rencontre avec celui-ci, pour mieux comprendre ses priorités, valeurs et son fonctionnement et pour faire connaître ses activités.

Si le subside est accordé, il convient de vérifier la procédure de liquidation et remanier le projet en fonction des modalités d'octroi. Peut-être qu'une rencontre avec le financeur doit être organisée, afin de négocier certains points, par exemple si le montant accordé est en-deçà de celui demandé. Si le projet évolue en cours de réalisation, l'organisation doit tenir l'organisme subsidiant au courant et demander à négocier les remaniements.

LA COMPTABILITE

Voici quelques conseils pour assurer une gestion comptable professionnelle du financement :

- ➡ Vérifier quels sont les frais inhérents au projet qui pourront ou non être subventionnés : prestations, frais de déplacement, frais de fonctionnement/administratifs, de communication, de représentation, etc.

- ➡ Faire des appels d'offres pour choisir des prestataires de service, sur la base de plusieurs devis (parfois obligatoire). L'administration peut demander à l'organisation de justifier ses choix (rapport qualité-prix des services)
- ➡ Regrouper les copies des justificatifs engagés pour le projet subsidié (comptabilité séparée) et annoter ces factures dans la comptabilité générale de l'association
- ➡ Tenir le budget à jour par rapport au projet, y compris les traces, les résultats des recettes liées au projet
- ➡ Expliquer les différentes factures (évolution du projet, le choix des fournisseurs, etc.) dans le dossier de bilan, même si cela n'est pas expressément demandé

LA CLÔTURE

Après la réalisation du projet, l'organisation doit justifier le financement, ce qui peut passer par la remise d'un rapport moral.

En général, celui-ci reprend : les objectifs initiaux, les objectifs atteints, une explication des écarts, une analyse des effets attendus/imprévus, les impacts, une évaluation, une explication des factures/frais/délais ainsi que les documents comptables en annexe et des traces de la réalisation de l'activité (flyer,

photos, témoignages de participant.es, revue de presse, etc.).

Ce dossier de clôture doit être réalisé avec la même application que le dossier de demande et ce même s'il s'agit d'un subside d'un montant peu élevé. En effet, sa qualité pourra favoriser la reconduction du subside ou l'octroi de demandes ultérieures. Par ailleurs, c'est aussi l'image de marque de l'organisation dont il est question ; des écrits de qualité démontrent le sérieux des actions et de la démarche.



Bien que tous deux devront être remis au bailleur de fonds, il s'agit de distinguer le rapport moral et le rapport de justificatifs des dépenses. Par ailleurs, n'oubliez pas que les subsides sont souvent versés en deux tranches (en général, une première tranche de 80% et le solde après la justification du subside). L'enjeu de disposer d'une trésorerie est donc un élément important, car il est souvent nécessaire d'avancer la seconde tranche.

CONCLUSION

Il est devenu rare d'être subsidié d'une seule source pour un projet. C'est pourquoi l'organisation doit construire une stratégie de financement globale, en investissant son temps là où elle a le plus de chances de succès. L'objectif étant de diversifier et d'équilibrer les sources de financement.

La recherche de financement est un investissement : prévoyez du temps, des moyens et de l'énergie. Si elle implique la gestion de projet et la gestion financière, des compétences en communication sont également essentielles. En effet, chercher des financements, c'est rechercher des partenaires ; aussi, veillez à mettre en valeur les atouts/points forts du projet, à l'aide de faits vérifiés et vérifiables. Votre projet doit être utile, cohérent et réaliste.

En guise de conclusion, voici encore quelques conseils pour augmenter vos chances de succès :

- ➔ Faites attention aux modalités
- ➔ Intégrez d'emblée un planning réaliste de demande de subside/financement dès la conception du projet
- ➔ Multipliez les communications sur le projet et ses enjeux, à condition que les contenus soient **convergen**ts. Par exemple, l'organisation peut envoyer une demande et tenir en parallèle une conférence de presse ou un événement grand public,
- ➔ Rédigez les dossiers avec clarté, cohérence, pertinence, réalisme, crédibilité et personnalité. Ils doivent inspirer la **confiance**
- ➔ Rédigez avec soin vous permettra d'indiquer votre sérieux et laisse supposer que le projet sera réalisé avec sérieux. La qualité du dossier est un gage de **qualité** du projet
- ➔ Montrez que le projet s'inscrit dans un **contexte** sociétal ou institutionnel et que l'équipe a les compétences pour le réaliser
- ➔ Communiquez autour de l'organisation, rendre visible ses actions, réalisations ; cela permet de concrétiser et consolider son **image de marque**
- ➔ Profitez de la rédaction d'un dossier pour un financeur potentiel, pour l'envoyer (en le réajustant un minimum) à **d'autres organismes** (privés ou publics) susceptibles de le soutenir
- ➔ Dès le départ, faites attention aux **modalités de décision et de suivi et de justification** des subventions
- ➔ En fonction de vos démarches, affinez, aménagez et clarifiez le projet ; tout en prenant garde de conserver la ligne directrice et la **cohérence** par rapport aux objectifs de départ
- ➔ Mettez en exergue tout ce qui peut faire lien avec l'organisme subsidiant : le contexte, les priorités, les valeurs, les finalités : on parle à partir d'une **réalité partagée**, c'est là que les intérêts se rencontrent
- ➔ Prévoyez de gratifier le financeur : invitations spécifiques, activités annexes, logo, page web, etc.
- ➔ Passez des coups de fil, établissez des contacts, faites appel à des personnes ressources et rendez-vous visibles (sur les réseaux sociaux, mais aussi dans les colloques, conférences, etc.)

- ➔ Enfin, gardez à l'esprit que les décideurs sont des personnes et qu'il est possible de transmettre de l'enthousiasme par l'écriture. L'équilibre est à trouver entre sérieux et créativité.

Pour aller plus loin, il peut être utile – via des lectures, accompagnements et formations – de renforcer ses compétences en méthodologie de gestion financière et de projets ; communication, relations presse et communication dans le non-marchand ; relations publiques ; rédaction professionnelle ; comptabilité / gestion administrative et financière ; stratégie et vision institutionnelle ; évaluation. Voici quelques pistes de lecture :

- ➔ ALBARELLO L., VAN HAEPEREN B., AUBIN D., FALLON C., Penser l'évaluation des politiques publiques, De Boeck Supérieur, 2016
- ➔ BALLEST J., DE BRY F., L'entreprise et l'éthique, Editions du Seuil, 2011
- ➔ BOTTACIN S., Hyper concurrence entre amis, Loi du réseau et loi du marché en milieu associatif (et ailleurs), Barricade ASBL (analyse), 2017
- ➔ CASSIN B. (dir.), Derrière les grilles. Sortons du tout-évaluation, Paris, Mille et une nuits, 2014, IN Cités 2015/3 (N° 63), pages 221 à 223
- ➔ EYNAUD P., CARVALHO DE FRANÇA FILHO G., Solidarité et organisation : penser une autre gestion, éditions Erès, 2019
- ➔ GARBARCZYK B., Les financements privés au secours des entreprises sociales ?, SAW-B (analyse), 2018
- ➔ LEBRUN M., Modalités de la cohésion sociale en Belgique francophone, SPW Editions, 2010
- ➔ PERRET B., L'évaluation des politiques publiques, Editions La Découverte, 2014
- ➔ MERTENS S., MAREE M., Comment se finance le secteur associatif? résultats d'une enquête de terrain menée en Belgique francophone, Recherche menée dans le cadre d'une subvention START associant la Région wallonne, l'Université de Liège et CERA Srl, 2011
- ➔ VANDENBULKE A., Le financement public des arts de la scène en Belgique, en France et aux Etats-Unis, étude de l'Observatoire des Politiques Culturelles, OPC Ph. D. Review n°3, Université de Liège, Faculté de Droit, de Science Politique et de Criminologie, 2012
- ➔ Autonomie associative menacée, FESEFA, Couleur Livres, 2021
- ➔ Rapport relatif à la problématique du « polysubventionnement » des associations reconnues, dans le cadre de l'évaluation du décret de l'Education permanente, 2018

Enfin, la formation du STICS « Trouver des financements pour mes projets », peut vous soutenir dans la création et mise en place de votre stratégie.

FICHES PEDAGOGIQUES



FICHE 1 : ANALYSE DES ENJEUX

A. NIVEAU INDIVIDUEL

Je travaille pour :

En tant que :

Ma recherche de financement concerne le projet suivant :

J'ai le temps de mener à bien ce projet (aussi les demandes et justifications de financements) : OUI/NON

J'ai les compétences pour mener à bien ce projet (aussi les demandes et justifications de financements) : OUI/NON

Quel est mon degré de motivation pour réaliser ce projet ? Très élevée / Elevée / Moyennement élevée / Faible

Est-ce que le maintien de mon emploi dépend de la réussite de cette recherche de financement : OUI/NON

Quelles sont mes craintes relativement à la recherche de subsides ?

B. NIVEAU INSTITUTIONNEL

Quelle est la situation financière de l'organisation ?

Confortable / Moyennement confortable / Inconfortable

Quelles sont les forces de l'organisation ?

Quelles sont ses faiblesses ?

Quelles sont ses principales valeurs ?

Quels sont ses principaux repères historiques ?

Par qui et comment les projets de l'association sont-ils actuellement financés ? Répertoriez les sources de financements actuelles et estimez leur répartition. Pour chacun d'eux, mentionnez s'il s'agit d'un financement structurel (S), récurrent (R) ou ponctuel (P) :

Fonds privés	Fonds publics	Fonds propres
%	%	%

Comment estimons-nous notre indépendance par rapport aux entités qui vous financent : quasi nulle, réduite, plutôt large, quasi entière ? Pourquoi ?

Qui sont vos principaux “concurrents” et comment sont-ils financés ?

Concurrents	Financements

Avec lesquels d'entre eux pourrions-nous créer du lien, envisager un partenariat ? Qu'est-ce que cela impliquerait ?

Comment percevons-nous l'évolution de nos besoins à court (actuellement), moyen (dans 3 à 5 ans) et long terme (dans 10 ans) ?

Actuellement :

Dans 3 à 5 ans :

Dans 10 ans :

Comment percevons-nous l'évolution de nos financements concernant ces mêmes temporalités ?

Actuellement

Dans 3 à 5 ans

Dans 10 ans

C. NIVEAU SOCIETAL

Quel est notre positionnement, notre proposition de valeur, pour améliorer la société sur le territoire concerné ?

Quels sont les objectifs du projet qui sont en lien avec les enjeux sociétaux actuels ?

Quels sont les pouvoirs publics compétents sur nos matières et leurs priorités actuelles ?

Pouvoir politique	Compétence	Priorités

Quels sont les projets de nos concurrents/partenaires, financés par ces pouvoirs politiques ?

FICHE 2 : IDENTIFICATION DES BESOINS

A combien s'élève notre besoin financier ?

€

Quelles sont nos attentes ?

Matérielles	Salaire	Notoriété, visibilité	Partenariats

Ce projet est-il urgent ? Oui/Non

Le projet est-il nécessaire ? Pourrait-on s'en passer ? Pourquoi ?

Vis-à-vis de vos publics, à quels besoins votre projet répond-il ?

Public 1

Public 2

Public3

FICHE 3 : PISTES A EXPLORER

Qui sont les pourvoyeurs de fonds susceptibles de contribuer à la réalisation de nos projets :

Nouveaux partenaires publics	Quels sont nos objectifs partagés ?
Nouveaux partenaires privés	Quels sont nos objectifs partagés ?

Nouvelles recettes propres	Est-ce que ce développement renforce nos missions ²⁸

Pour aller plus loin dans l'analyse des pistes de financement :

Quels sont les avantages et inconvénients de chacune de ces pistes ?

²⁸ Exemples : les activités comme des formations, des animations, des publications, ... peuvent rapporter de l'argent et contribuer en même temps au développement de nos missions.

Quels types de dépenses ces fonds pourraient-ils couvrir ?

Quels types de dépenses ne seraient pas couvertes ?

Quelles sont les contraintes et les délais à respecter ?

Pour chaque piste de financement identifiée :

Le montant du subside suffira-t-il pour garantir la mise en œuvre du projet ? Oui/Non

Le délai de réponse et/ou de liquidation du subside est-il problématique ? Oui/Non

L'équipe sera-t-elle en mesure de respecter les délais imposés par le financeur ? Tout à fait / Oui, en aménageant le projet / Non, c'est impossible

L'équipe sera-t-elle en mesure de respecter les délais de justification (pièces comptables justificatives, rapport moral, etc.) ? Tout à fait / Oui, en aménageant le projet / Non, c'est impossible

La demande exige-t-elle beaucoup de travail de préparation ? De suivi ? Un peu / Raisonnablement / De trop

Existe-t-il des liens forts entre le projet à soutenir et les organismes subsidants ? Oui / Non

L'ampleur du projet à subsidier est cohérente avec les domaines d'action de l'organisme subsidant ? Oui / Non

Quelles sont vos chances de succès ? Elevées / Moyennes / Faibles

Quels sont les gains espérés ?

Quels sont les risques encourus à recevoir ce financement (réputation, etc.) ? Et comment les dépasser ?

FICHE 4 : DÉCRIRE LE PROJET

5 mots-clés pour résumer votre projet

○

○

○

○

○

Proposition de valeur de votre projet²⁹ :

²⁹ Comment notre projet se différencie des projets similaires sur un territoire donné ?

Le pitch du projet en 2 minutes :

En une phrase, ce projet EST :

En une phrase, ce projet N'EST PAS³⁰ :

³⁰ Cet exercice permet d'éviter des erreurs de compréhension ou d'interprétation sur votre projet, il invite à donner une image claire et concrète de ce qui sera réalisé.

Une phrase d'accroche / de synthèse :

FICHE 5 : ARGUMENTER

Toujours en lien avec les réalités et les préoccupations de l'interlocuteur !

L'analyse SWOT³¹, permet de mettre en exergue les FORCES (interne) & OPPORTUNITES (externe) / FAIBLESSES (interne) & MENACES (externe) du projet. Pour chaque FAIBLESSE/MENACE, indiquez comment l'organisation va s'y adapter :

	FORCES	FAIBLESSES
INTERNE		

³¹ Pour exemple : https://www.placet.be/images/PDF/CentrePlacet_PlanStrategique.pdf (pages 6-7), page consultée le 15 novembre 2023

EXTERNE		

Ce qu'il faut absolument mentionner dans un dossier de sollicitation :

En quoi le projet répond à un besoin sur le territoire concerné ?

En quoi ce projet arrive au bon moment ?

Pourquoi on ne peut qu'approuver le projet ?

En quoi ce projet contribue à la société (santé, social, culture, etc.) ?

En quoi l'investissement financier est minime par rapport aux impacts escomptés ?

En quoi l'investissement financier est sûr au regard de la réalisation certaine et efficace du projet ?

En quoi êtes-vous la bonne équipe pour réaliser ce projet ? N'oubliez pas les services administratifs, comptables, etc.

Collègue/Service	Expériences, expertise et compétences en lien avec le projet

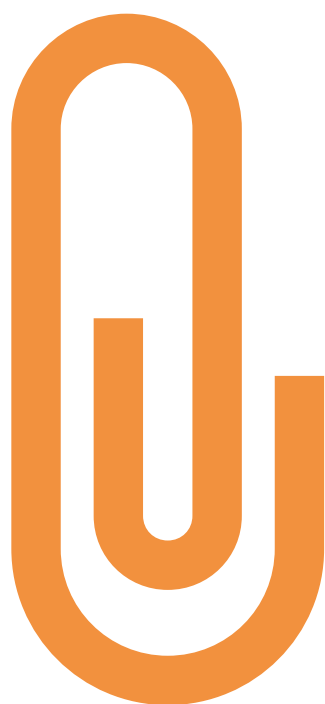
Comment le pourvoyeur sera remercié, visibilisé ? Quel public (qualités) peut-il espérer toucher grâce à vous ?

Estimation du nombre total de personnes touchées :

Public 1

Public 2

Public 3



ANNEXE 1 : LIENS UTILES

POUVOIRS PUBLICS	
Cadastre des subventions en Fédération Wallonie-Bruxelles	https://www.culture.be/index.php?id=3527&no_cache=1
Cadastre des conventions en FWB	http://www.culture.be/index.php?id=3526&no_cache=1
Cadastre des subventions en Wallonie	http://subventions.wallonie.be/home/les-subventions.html
Bourses et appels à projets en Wallonie	http://www.aidesdirectes.be
Répertoire des subsides ouverts notamment pour les Communes bruxelloises	http://www.avcb-vsgb.be/fr/subsides/contenu-de-la-bd-subsides.html
Pour les entreprises à Bruxelles	https://www.finance.brussels/fr
COCOF	http://www.spfb.brussels
Région Wallonne	http://www.wallonie.be http://environnement.wallonie.be http://commission-des-arts.wallonie.be
Formulaires en ligne pour les primes en Wallonie	http://www.wallonie.be/demarches/non-marchand/agrements
Formulaires en ligne pour les primes en Région bruxelloise	https://economie-emploi.brussels/primes-gerer-entreprise

Portail info Aides à l'emploi de l'UNIPSO (Union des entreprises à profit social)	http://www.aides-entreprise-sociale.be
Union des Villes et des Communes de Wallonie	http://www.uvcw.be
Communauté française	http://www.cfwb.be
Education permanente	http://www.educationpermanente.cfwb.be https://www.fesefa.be
Enseignement	http://www.enseignement.be
Culture	http://www.culture.be
Arts numériques	http://www.arts-numeriques.culture.be
Observatoire des Politiques Culturelles	http://www.opc.cfwb.be
Service Jeunesse	http://www.servicejeunesse.cfwb.be http://www.lebij.be
Centre de Prêt de matériel de la CFWB (à Naninne)	https://cpm.cfwb.be
Documents légaux	http://www.gallilex.cfwb.be/fr
Fédéral	http://www.plantandem.be http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=650
SPF Finances – déductibilité fiscale (dons)	https://finances.belgium.be/fr/asbl/dons/agr%C3%A9ment-asbl-%C3%A9tape-par-%C3%A9tape
Coopération au développement	http://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation_au_developpement/
Portail subventions européennes	http://ec.europa.eu/contracts_grants/grants_fr.htm

Fonds social européen	http://www.fse.be http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=86
Programme de coopération transfrontalière	http://www.interreg-fwvl.eu/

FONDATIONS PRIVEES/APPELS A PROJETS	
Fondation Roi Baudouin	https://www.kbs-frb.be
AG Insurance	http://www.aginsurance.be/About-us/fr/solidarity/Pages/Votre-projet.aspx
Loterie Nationale	https://www.loterie-nationale.be/fr/a-propos-de-nous/subsides/repartition-des-subsides
Fondation CERA	https://www.cera.coop/fr/associations
Fondation pour les Générations futures	http://www.fgf.be
United Fund for Belgium	http://www.ufb.be
Les Œuvres du Soir	http://oeuvres.lesoir.be
Appel à projets « Vivre ensemble »	https://vivre-ensemble.be/Appel-a-projets-locaux
Acquisition de matériel informatique	http://www.socialware.be
Oxfam Solidarité	http://www.oxfamsol.be/fr
Adeps	http://www.sport-adepts.be/index.php?id=5908
Promethea	http://www.promethea.be
Bruocsella	http://www.promethea.be/Bruocsella

SOCIAL CLUBS / CLUBS DE DONATEURS	
Rotary	http://www.rotarybelux.org http://prix-rotary-de-la-citoyennete.org
Lion's Club	http://www.lionsclubs.org/EN/index.php
Richelieu International	http://www.richelieu.org/fr/
Fifty-One (loisirs)	http://fifty-one-international.org
Les Soroptimistes internationales	http://www.soroptimist.be
Ladies Circle	https://ladiescircle.be/fr
Table ronde	https://ladiescircle.be/fr
Zonta international (égalité des femmes)	http://www.zonta.org

PORTAILS DONATEURS	
Donorinfo.be	http://www.donorinfo.be
Philantropie.be	http://www.philanthropie.be
BonnesCauses.be	http://www.bonnescauses.be
Fondation Roi Baudouin - comptes de projets	https://kbs-frb.be/en/answer-call-projects
Legs et dons	http://www.legs-dons.be
Testament.be	http://www.testament.be/fr/
Goods to give	http://www.goodstogive.be
Hu-bu (notamment pour du volontariat et don de mobilier)	https://www.hu-bu.be/

CROWDFUNDING	
Kisskissbankbank	https://www.kisskissbankbank.com
Crowd'in	https://crowdin.be
Spreds (ou My micro Invest)	https://www.spreds.com/fr/about
Be Fund	http://befund.be
Plateforme de récolte de dons via <i>socialware</i>	http://www.dono.be
Ulule	https://fr.ulule.com
Ekifin	https://www.ekifin.be
LITA.co	https://fr.lita.co
Growfunding Bruxelles	https://www.growfunding.be
Plateforme de récolte de dons via notamment la banque Degroof	www.gingo.community/fr
Pour des prêts d'investissements, voir la liste des plateformes agréées par la FSMA	https://www.fsma.be/fr/list/plateformes-de-financement-alternatif-agreees-en-belgique

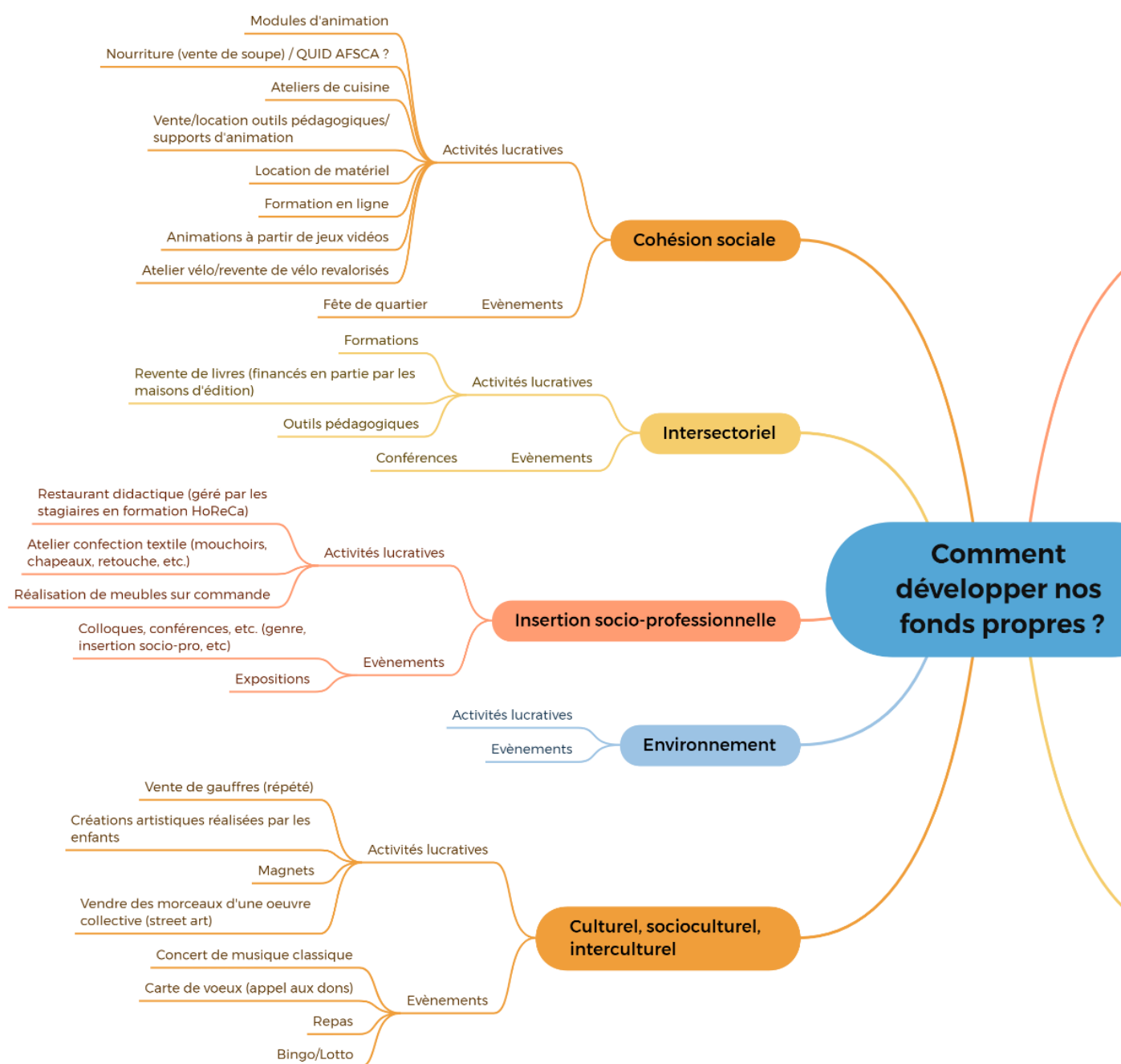
INFORMATIONS ET ACCOMPAGNEMENTS D'ASSOCIATIONS OU D'ENTREPRISES DU NON MARCHAND	
Stics (outils pédagogiques)	http://www.stics.be
Assoc - Associations et Asbl	http://www.assoc.be
Guide social	http://www.guidesocial.be
La Boutique de Gestion	http://www.boutiquedegestion.be
La SAW-B	http://www.saw-b.be
CREDAL	https://www.credal.be
UNIPSO	http://www.ufenm.be
Actualités pour l'économie sociale	http://www.econosoc.be
L'agence Alter	http://www.alterechos.be/
Le CBCS (Bruxelles)	http://www.cbcs.be
Pour les entreprises d'économie sociale marchandes	http://www.sowecsom.be http://www.agenceprogress.be
Pour une éthique dans la Récolte de Fonds - AERF	http://www.vef-aerf.be
Le CRISP-Centre de recherche et d'information sociopolitique	www.crisp.be
Le non marchand en chiffres (par l'APEF)	http://www.lenonmarchand.be

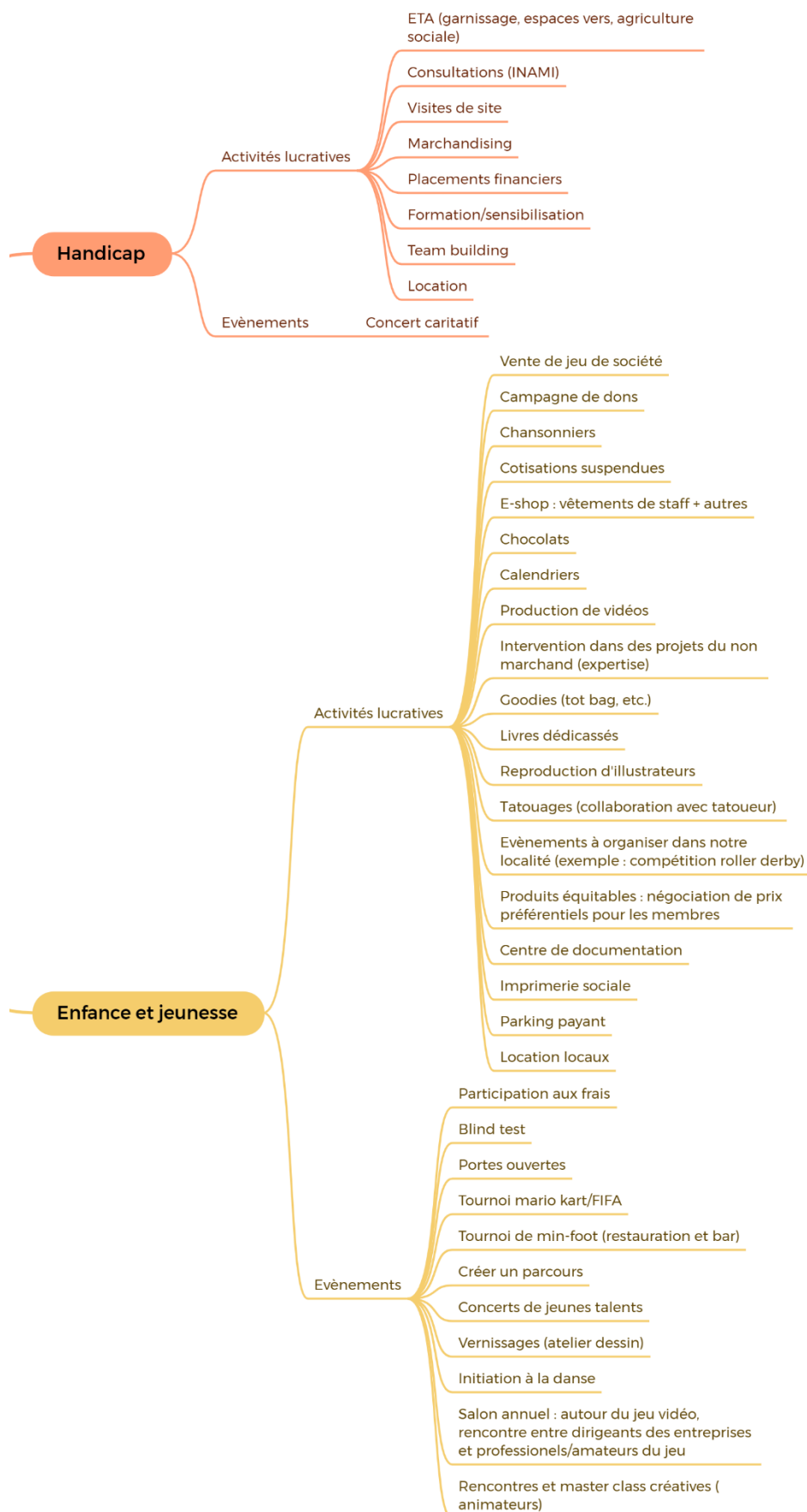
Fonds sectoriels pour l'emploi et la formation	http://www.apefasbl.org http://www.fe-bi.org/fr/home
--	--

BANQUES ET FONDS D'INVESTISSEMENT	
CREDAL	http://www.credal.be
TRIODOS	http://www.triodos.be
NEWB	http://www.newb.coop/fr/
START INVEST	http://www.start-invest.be

ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISE	
Région Bruxelles- Capitale	www.1819.be
Région Wallonne	www.1890.be

ANNEXE 2 : INSPIRATION POUR LA VENTE DE BIENS ET SERVICES PAR SECTEUR





ANNEXE 3 : QUESTIONS A SE POSER EN EQUIPE

Les questions incontournables :

- Avec quels partenaires vais-je mener le projet ?
 - Avec qui ai-je envie (ou non) de m'associer ? Pourquoi ? Sous quelles conditions ?
 - Quels seront les rôles de chaque partenaire ?
 - Quels seront les lieux/moyens de concertation des partenaires ?
- Pour quel projet ?
 - Comment décrire au mieux le projet et rendre explicites les aspects pour lesquels un financement externe est nécessaire ?
 - Sommes-nous au clair sur les valeurs du projet, ses objectifs, les publics ciblés, les domaines et les territoires d'action ?
 - Quel est le planning du projet ?
 - Quel est le budget prévisionnel du projet ? Est-il réaliste ?
- A quoi le financement sera-t-il utile ?
 - Cette participation financière va répondre à quel(s) besoin(s) ?
 - Cette participation est-elle un plus ? Nécessaire ? Décisive ?
 - Qui seront les principaux bénéficiaires du projet ? Combien de personnes ?
- Comment le bailleur sera-t-il remercié, gratifié ?
 - Quelle visibilité est prévue pour remercier le financeur ?
 - Quels « retours sur investissement » peut-on attendre de ce geste de soutien ? Quels impacts peuvent être escomptés en matière de communication / image de marque ?

Quelques questions pour guider aux relectures d'un dossier :

- Par rapport au projet décrit :
 - Retrouve-t-on les informations cruciales sur le projet ?
 - QQQQQCPC : Qui – Quoi – Avec qui – Pour qui – Où – Quand – Comment – Pourquoi – Combien ?
 - Pertinence, cohérence, légitimité, crédibilité, expertise, actions concrètes, calendrier, évaluation, pérennisation, ...
 - Quels sont les atouts, les points forts du projet ?
 - A quoi l'argent sera-t-il dépensé ?
- En se mettant à la place du bailleur de fonds :
 - A quoi je contribue en soutenant ce projet ? Quelle plus-value sociale ? A quels besoins, quels manques le projet répond-il ?
 - Est-ce urgent ? Est-ce nécessaire ?

- Est-ce adéquat – cohérent par rapport à mes valeurs, mes enjeux, mes priorités ?
- En quoi le projet m’offre une opportunité ?
- Quelle serait ma visibilité ? Mon gain ? Mon retour sur investissement ?
- Par rapport à la forme et à la formulation :
 - Le dossier est-il clairement structuré ? Les paragraphes sont-ils équilibrés ? Les réponses peuvent-elles se lire indépendamment des questions ?
 - Les actions sont-elles clairement décrites, ainsi que le planning ?
 - Puis-je améliorer certaines formulations : jargon ? Longues phrases ? Formulations péjoratives ? Biais d’interprétations ?
 - Puis-je illustrer/ compléter mes propos par des exemples, témoignages ? Des références utiles ?
 - Est-ce que l’ensemble est cohérent (pas de rupture de style) ?
 - Est-ce que la forme est sobre (une seule typographie, etc.) ?