



Le Fonds Venture Philanthropy

Rapport d'impact 2015



**Le Fonds Venture Philanthropy
Rapport d'impact 2015**

Deze publicatie bestaat ook in het Nederlands onder de titel:
Het Venture Philanthropy Fonds
Impact report 2015

This publication also exists in English under the title:
The Venture Philanthropy Fund
Impact report 2015

Une édition de la Fondation Roi Baudouin,
rue Brederode 21 à 1000 Bruxelles

AUTEUR Michel Teller, Patrick De Rynck

TRADUCTION Michel Teller

**COORDINATION
POUR LA FONDATION
ROI BAUDOUIIN** Luc Tayart de Borms, administrateur délégué
Benoît Fontaine, conseiller et secrétaire du Fonds Venture Philanthropy
Delphine Saudoyer, assistante

**AVEC LA
COLLABORATION DE** Isabelle Delvaux, experte indépendante
Els Declercq, consultante
Olivier Furdelle, consultant
Philippe Ribonnet, consultant

PHOTOS Frank Toussaint
Lieven Blancke (Voedselteams)
D. Simon (Infirmiers de rue)

**CONCEPTION
GRAPHIQUE** Tilt Factory

Cette publication peut être commandée ou téléchargée gratuitement
sur notre site www.kbs-frb.be

DÉPÔT LÉGAL D/2848/2015/20

N° DE COMMANDE: 3364

Novembre 2015

Avec le soutien de la Loterie Nationale

 **Le Fonds**
Venture Philanthropy
Rapport d'impact 2015



TABLE DES MATIÈRES

Colophon	2
Avant-propos	6
Le Fonds Venture Philanthropy en chiffres	8
Le Fonds Venture Philanthropy : fonctionnement	
Que propose le Fonds ?	10
Comment fonctionne le Fonds ?	11
Liste des Comités	12
Interviews des présidents	13
Portefeuille du Fonds Venture Philanthropy	14
ORGANISATIONS EN STATUT « FINISHED »	16
1. BIK	18
2. De Kringwinkel Mechelen	19
3. Flexpack	20
4. Interface 3	21
ORGANISATIONS EN STATUT « FOLLOW-UP »	23
1. ADMR	24
2. Broederlijk Delen	25
3. De Kringwinkel Antwerpen	26
4. De Vlaspit	28
5. EVA	29
6. Fiets&Werk	30
7. Médecins du Monde	32
8. VELT	33
9. Voedselteams	34
ORGANISATIONS EN STATUT « FOCUS »	37
1. Bednet	38
2. Onafhankelijk Leven	40
3. Schola	42
4. Ateliers Jean Del'Cour	44
5. Bos+	46
6. CODEF	48
7. De Kringwinkel Hageland	50
8. Fournipac	52
9. Infirmiers de rue	54
10. TEJO	56
11. Toekomst Atelier de l'Avenir	58
12. Touché	60
13. Vredeseilanden	62
14. Le Village n°1	64
ORGANISATIONS EN STATUT « NEW »	67
1. Armen te kort	68
2. De Lovie	68
3. Droits Quotidiens	68
4. Konekt	70
5. La Bourrache	70
6. Terre en vue	70
Evaluation et perspectives	72



FINISHED = organisation pour laquelle le soutien est arrivé à son terme.

FOLLOW-UP = organisation ayant intégralement dépensé le montant octroyé. Suivi des résultats de l'organisation pendant encore 2 ans.

FOCUS = organisation en cours de soutien. Suivi et concertation régulière.

NEW = organisation sélectionnée en 2015.



Lancé en 2009 par la Fondation Roi Baudouin, le Fonds Venture Philanthropy s'inscrit dans la démarche de la Fondation visant à diversifier et à moderniser ses outils de philanthropie. Plus que jamais, la volonté de garantir un impact optimal des fonds qui nous sont confiés marque notre action. Cette forme de philanthropie ne vise pas uniquement à apporter des moyens financiers aux organisations, mais aussi à amener de l'expertise externe et à favoriser une mise en réseau. Cette approche est une réponse à l'une des critiques auxquelles les financeurs sont parfois confrontés, à savoir leur propension à ne se concentrer que sur le financement à court terme des organisations à travers une logique de soutien à des projets ponctuels.

Ici, l'objectif est d'œuvrer à une dynamique de long terme, de contribuer à un processus de renforcement des capacités qui soutiendra les associations et les entreprises d'économie sociale dans la durée, en leur permettant de développer ou de renforcer une stratégie, et un modèle économique adapté visant leur pérennité.

Le rôle du directeur et des membres du conseil d'administration des organisations soutenues est essentiel pour incarner ces changements ; c'est pourquoi, le Fonds attache une attention particulière aux talents des dirigeants et à leurs capacités de leadership et d'ouverture.

En outre, nous nous trouvons dans un contexte où les moyens des autorités publiques sont plus que jamais limités par les contraintes budgétaires. Les fondations n'ont bien sûr pas vocation à remplacer l'Etat dans les domaines où il ferait défaut. Néanmoins, elles peuvent accompagner les organisations dans leur processus de transformation et d'amélioration, via l'octroi de moyens financiers et d'une expertise technique ou stratégique externe. Là se trouve la véritable mission de la Venture Philanthropy, et ce qu'il s'agisse d'organisations nouvelles, en croissance ou d'organisations matures qui doivent se réinventer, parfois de façon importante.

Grâce au support du cabinet de consultance Bain & Company, une évaluation approfondie de l'impact du Fonds a été réalisée. Nous sommes en effet nous-mêmes en recherche permanente d'amélioration de notre impact, et quelques enseignements-clés sont décrits dans ce rapport.



Vous découvrirez dans les pages qui suivent comment cette approche se traduit sur le terrain, au travers de la présentation des 33 organisations soutenues par le Fonds Venture Philanthropy.

Dans ce troisième rapport d'impact, nous vous invitons à découvrir les résultats des organisations et à parcourir les témoignages de leurs responsables. Les interviews des organisations récemment sélectionnées sont plus succinctes, et il en est de même pour les organisations dont le soutien actif est terminé et qui ont déjà fait l'objet d'un portrait détaillé dans les rapports publiés en 2011 et 2013.

Pour toute organisation, la bonne gouvernance est la clé d'un développement réussi. Il en est de même pour le Fonds Venture Philanthropy : il ne pourrait fonctionner sans un Comité de Gestion et un Comité d'Investissement. Le Comité de Gestion définit les orientations stratégiques du Fonds. Le Comité d'Investissement se charge lui de la sélection des organisations. La Fondation Roi Baudouin remercie chaleureusement ses membres bénévoles pour le temps, et la compétence qu'ils consacrent au Fonds.

Merci aussi aux consultants qui, pour certains, acceptent d'accompagner à titre gracieux des organisations : Bain & Company, Accenture, Essencys, le Fonds One Child One Dream, et BDO. C'est une manière vertueuse pour ces entreprises de démontrer leur engagement au profit de la collectivité.

Enfin, nous sommes heureux de démarrer une collaboration active avec BNP Paribas Fortis. Cette collaboration va permettre d'augmenter les moyens financiers disponibles et donc de soutenir davantage d'organisations et de façon plus substantielle. Stéphane Vermeire, General Manager Private Banking & Wealth Management chez BNP Paribas Fortis nous décrira dans les pages qui suivent ce qui motive le choix de collaborer avec le Fonds Venture Philanthropy.

Bonne lecture !
La Fondation Roi Baudouin



Plus de
100
organisations
candidates par an

33 organisations soutenues



pour un montant total
de **2.350.589** euros



80%
des organisations
atteignent
les objectifs fixés

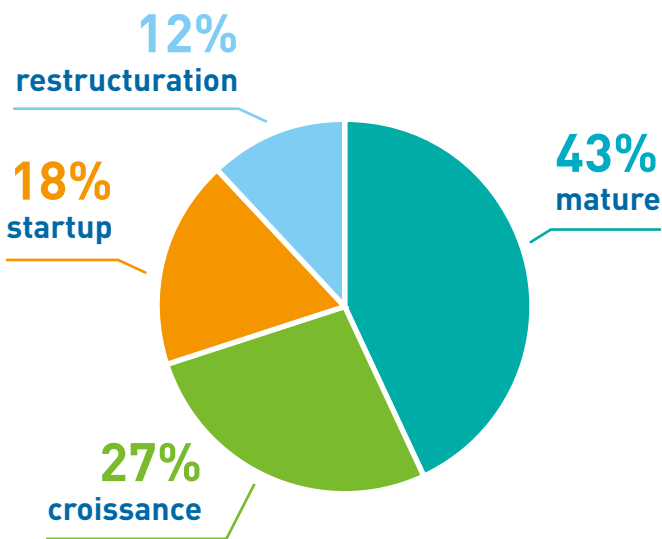


Un comité de gestion et
un comité d'investissement

Juin 2015 :
accord de partenariat
avec



Répartition des organisations selon leur stade de développement au début du soutien :



5
partenaires pro bono



Consultance

4 domaines prioritaires:

- > Stratégie et modèle économique,
- > Gouvernance et modèle opérationnel,
- > Gestion financière,
- > Evaluation de l'impact sociétal.



Que propose le Fonds Venture Philanthropy ?

Le Fonds vise à apporter un soutien structurel à des associations ou des entreprises d'économie sociale.

Les organisations candidates sont confrontées à un enjeu de développement ou de maintien de leur impact sociétal, et ont identifié des opportunités pour développer fortement ou préserver l'impact sociétal lié à leur mission. Ceci se traduit en un besoin de renforcement structurel (vs. projet ponctuel) et une volonté de fortifier l'organisation dans la durée.

Le Fonds VP propose un accompagnement de (minimum) trois ans aux organisations bénéficiaires, dont la feuille de route est établie de concert avec leur Direction et leur CA. Ce renforcement se matérialise au travers des trois axes suivants :



- 1) Le soutien apporté prend principalement la forme d'un financement de consultance externe, mis en œuvre de manière prioritaire dans les 4 domaines à fort impact suivants: stratégie et modèle économique, gouvernance et modèle opérationnel, gestion financière et évaluation de l'impact;
- 2) Des investissements sont également financés (en tout ou partie) lorsqu'ils permettent un renforcement de la stratégie ciblée et sont en cohérence avec les résultats des missions de consultations menées ;
- 3) La mobilisation du réseau de la Fondation, de même que le bénéfice d'image qui peut en résulter, sont également des facteurs importants dans le soutien.

Pour une première phase de soutien, le financement global peut aller jusqu'à 80.000 Euros, dont min. 50% dédiés à la consultance externe. Il prend la forme d'un don (non remboursable) dans la majorité des cas, alors que des prêts (remboursables) sont également appliqués dans certaines situations.

Les organisations qui, à l'issue de la première phase de soutien, atteignent les objectifs fixés ont la possibilité de demander un second soutien allant de 50.000 à 75.000 Euros afin d'accroître leur impact sociétal.

La démarche du Fonds Venture Philanthropy

CE N'EST PAS		C'EST
Financement de projets	>	Renforcement structurel des organisations
Soutien ponctuel	>	Soutien pluri-annuel
Vue approximative des impacts sociétaux générés	>	Indicateurs de performance et résultats attendus (sociétaux/financiers) définis en commun
Communication unidirectionnelle des résultats	>	Responsabilité des résultats et suivi partagé de la performance
Soutien financier uniquement	>	Soutien financier et extra-financier (consultance, réseau,...)
Faibles montants <€10K	>	Montants ~€80K (min 50% consultance)

Comment fonctionne le Fonds Venture Philanthropy ?

La sélection des organisations suit un processus formel d'appel à candidatures, établi sur base annuelle. Ce processus repose sur une évaluation rigoureuse menée par un Comité d'Investissement indépendant, composé de manière pluraliste, dont les membres (bénévoles) sont sollicités pour leurs expériences et qualités professionnelles.

Les critères de sélection utilisés sont les suivants :

- le potentiel de création (ou de préservation) d'impact sociétal
- la qualité du leadership (direction générale et membres du conseil d'administration)
- la transparence de l'organisation vis-à-vis du Fonds VP et l'envie de s'engager dans la relation de partenariat
- la plus-value du soutien apporté spécifiquement par le Fonds VP pour l'organisation
- la fonction d'exemplarité du soutien, avec potentiel de « duplicabilité » ou de dissémination ultérieure au-delà de l'organisation

La sélection s'effectue en plusieurs étapes, incluant des visites au sein des organisations candidates et des sessions d'échanges avec leurs promoteurs. A côté du potentiel d'impact de l'organisation, le processus se penche fortement sur les capacités de leadership des personnes clés (directeur, président du CA) amenées à incarner et à piloter le changement au sein de l'organisation. Le succès du processus d'accompagnement du Fonds dépend en effet grandement des compétences, de la motivation et de l'ouverture au changement des personnes et instances évoquées.

Après la sélection, l'accompagnement des organisations en portefeuille fait l'objet d'un suivi dont l'intensité dépend des circonstances, des besoins du partenariat et est évolutive dans le temps, visant à être adapté au stade de développement de l'organisation (start-up, croissance, maturité, déclin) et à l'évolution de ses performances. Ce suivi comporte une évaluation tous les 4 mois de quelques indicateurs clés (quantitatifs et qualitatifs), définis de manière conjointe avec l'organisation et destinés à mesurer l'impact du soutien apporté.

En outre une organisation arrivée au terme de sa période d'accompagnement et ayant atteint ses objectifs fixés pourra soumettre une demande pour une 2^{ème} phase de soutien.

Au-delà du processus de sélection, un Comité de Gestion définit les orientations stratégiques du Fonds et en supervise les activités, dont notamment la revue périodique du portefeuille global des organisations soutenues.

Composition du Comité de gestion

PRÉSIDENT :

- Olivier Marquet, directeur général Triodos Banque

MEMBRES :

- Marie-Caroline Collard, directrice Solidarité des Alternatives Wallonnes (SAW)
- Stéphane Emmanuelidis, administrateur délégué INFINI ISCRL à finalité sociale
- Monique Huyge, directeur Flexpack
- Danny Jacobs, directeur Bond Beter Leefmilieu (BBL)
- Serge Raicher, cofondateur de la European Venture Philanthropy Association (EVPA)
- Luc Tayart de Borms, administrateur délégué Fondation Roi Baudouin
- Jean-Charles van den Branden, partner Bain&Company, vice-président du Comité d'investissement
- Kristiaan Vander Velpen, consultant, Docent "innovatie en ondernemerschap" in business schools
- Ignace Van Doorselaer, managing Director Vandevelde et Fonds One Child One Dream
- Walter Verbeke, directeur Corporate Strategy Euroclear Bank, voorzitter van het Investeringscomité
- Stéphane Vermeiren, general manager Private Banking & Wealth Management chez BNP Paribas Fortis Banking
- Virginie Xhaufclair, assistant Professor, Baillet Latour Chair in Social Investment and Philanthropy, HEC Management School, Université de Liège.

Composition du Comité d'investissement

PRÉSIDENT :

- Walter Verbeke, director Corporate Strategy Euroclear Bank

VICE PRÉSIDENT :

- Jean-Charles van den Branden, partner Bain&Company

MEMBRES :

- Tine Bourgeois, Head of Business Development Wealth Management, BNP Paribas Fortis Banking
- Cécile de Préval, responsable projets formation, UNIPSO
- Kristel De Roy, adviseur Verso
- Guy Janssens, Senior Fund Specialist, Senior SRI Specialist, BNP Paribas Fortis Banking
- Flora Kocovski, investment manager, SOWECSOM (SRIW)
- Laure Lemaire, directrice Interface 3
- Kurt Peleman, managing director European Venture Philanthropy Association (EVPA)
- Anne Peters, directrice commerciale et ressources humaines chez MPXX
- Raph Verbruggen, member of the Management Committee SBS, docent HUB
- Danny Vercauteren, directeur Kringwinkel Antwerpen
- Alexander Veithen, Partner BDO Corporate Finance

Olivier Marquet PRÉSIDENT DU COMITÉ DE GESTION DU FONDS VENTURE PHILANTHROPY



Le Fonds Venture Philanthropy remplit-il bien sa mission, à votre avis ? “Je crois qu’on peut le dire, oui. Début 2014, le fonctionnement du Fonds a été analysé en profondeur par Bain&Company et cette étude nous a fourni des enseignements très instructifs. Ce qui apparaît tout d’abord, c’est un taux de satisfaction extrêmement élevé, tant pour ce qui est du montant de la bourse que des effets collatéraux de la consultance : la mise en réseau, les contacts transversaux, la plus-value d’une vision extérieure sur l’organisation... sont des éléments très appréciés des bénéficiaires. D’autres signaux confirment que nous sommes sur la bonne voie : le concept se diffuse de plus en plus et percole notamment vers d’autres Fonds de la Fondation Roi Baudouin ; il attire aussi de nouveaux investisseurs, comme BNP Paribas Fortis, qui soutiendra le Fonds Venture Philanthropy de manière substantielle au cours des prochaines années. J’observe aussi que la qualité des dossiers de candidature ne cesse de progresser : visiblement, la formule est aujourd’hui bien comprise dans le monde associatif et le secteur de l’économie sociale alors qu’au début, nous avions encore pas mal de

demandes qui n’étaient pas tout à fait adaptées au format que nous proposons. C’est une évolution particulièrement sensible du côté francophone.”

Quels autres enseignements retirez-vous de l’étude de Bain ? “Outre l’adéquation entre les interventions du Fonds et les besoins des bénéficiaires, j’ai été frappé par un autre constat mis en avant dans cette étude : la nécessité, avant toute consultance sur des questions stratégiques, de clarifier et de renforcer le mode de gouvernance des associations et des entreprises d’économie sociale. Cela concerne tout particulièrement l’interaction entre le Conseil d’administration et la direction quotidienne. Trop souvent encore, le CA est soit un frein au changement, soit un poids mort. Il doit au contraire constituer un vrai contre-pouvoir, critique mais constructif et partageant la vision de la direction. Pour moi, **cette réflexion sur les liens entre stratégie et gouvernance est le ‘core business’ du Fonds Venture Philanthropy** : c’est là où il peut apporter la plus grande plus-value, plus qu’avec des aides ponctuelles portant sur des aspects plus techniques tels que l’équipement informatique ou le système de comptabilité.”

Walter Verbeke PRÉSIDENT DU COMITÉ D’INVESTISSEMENT









“Le modèle de tissu social est en train de se métamorphoser, ce qui met toute la société face à une grande opportunité, à un défi et à une responsabilité. Le retrait progressif des pouvoirs publics laisse la place à d’autres bailleurs de fonds, qui veulent connaître la plus-value des organisations. On assiste en même temps à un changement de génération dans le secteur : des personnes qui ont d’autres visions prennent les commandes. Cela change aussi du côté du financement. De plus en plus d’enfants du baby-boom veulent rendre quelque chose à la société : de l’argent, des connaissances, du temps, de l’énergie... Ils cherchent des repères pour pouvoir le faire. L’aspect durable est également important pour eux. C’est à ce souhait que répondent la Fondation et le Fonds. Nous essayons de renforcer structurellement des organisations. En Belgique, nous jouons un rôle de pionniers.”


















“Nous disposons aujourd’hui d’un portefeuille stable, que nous pouvons davantage répartir, par exemple en mettant l’accent sur des secteurs délaissés jusqu’ici. Ou sur des organisations qui sont en phase de lancement et pour lesquelles l’investissement représente un plus grand risque. Elles doivent aussi représenter un certain pourcentage du portefeuille. Nous demandons également aux organisations qu’elles partagent leurs connaissances

afin que le tissu social puisse en tirer des enseignements. **Le Fonds met davantage l’accent qu’au début sur le renforcement des compétences et de la structure, des aspects qui sont typiquement hors de portée des organisations faute de temps, de moyens et d’un réseau en dehors de leur propre secteur.** Ce qui compte pour nous, c’est la gouvernance, le business plan, la vision stratégique – et leur mise en œuvre. Nous voulons aider les organisations à chercher leur voie et à la suivre, sans être ‘le guide’.”

“Le Fonds attire de nouveaux partenaires, comme le Fonds van Oldeneel tot Oldenzeel et récemment BNP Paribas Fortis. Cela donne naissance à une sorte de nouvelle communauté, qui regroupe des gens ayant des angles de vue différents. Ce sera aussi un facteur de changement. Nos portes doivent rester ouvertes : si le secteur subit une métamorphose, c’est aussi le cas pour le Fonds lui-même. C’est une évolution normale. Je constate que le concept de venture philanthropy et les méthodologies afférentes apparaissent davantage dans le nouveau plan quinquennal de la Fondation, avec par conséquent de nouveaux partenaires qui les découvriront. C’est aussi une forme de diffusion des connaissances. Je tiens à souligner une fois encore le rôle de la Fondation, qui continue à innover en agissant en dehors des sentiers battus.”

LE FONDS VENTURE PHILANTHROPY
PORTEFEUILLE

Organisation	Secteur	Ressources financières investies		Soutien supplémentaire (consultance pro bono)	Statut
		Don (€)	Prêt (€)		
	Economie sociale - Insertion professionnelle	31.000			Finished
	Economie sociale - Environnement - Insertion professionnelle	71.400			Finished
	Economie sociale - Handicap		80.000	Essensys	Finished
	Formation chômeurs	50.000		Bain & Company	Finished
		+			
	Aide à domicile	92.889			Follow-up
	Coopération au développement	80.000			Follow-up
	Economie sociale - Environnement - Insertion professionnelle	80.000			Follow-up
	Economie sociale - Insertion professionnelle	50.000	30.000	Essensys	Follow-up
	Alimentation durable	71.800			Follow-up
	Mobilité	80.000			Follow-up
	Développement	40.000			Follow-up
	Environnement	40.000			Follow-up
	Alimentation durable	80.000			Follow-up
		+			
	Pauvreté	70.000			New
	Handicap	70.000			New
	Pauvreté	25.000			New
	Handicap	70.000			New
	Economie sociale	70.000			New
	Environnement	70.000			New

Organisation	Secteur	Ressources financières investies		Soutien supplémentaire (consultance pro bono)	Statut
		Don (€)	Prêt (€)		
		+			
 	Education	105.000: 1 ^{er} soutien (fini) : 80.000 2 ^{ème} soutien (en cours) : 25.000			Focus
 	Handicap	95.000: 1 ^{er} soutien (fini) : 80.000 2 ^{ème} soutien (en cours) : 15.000			Focus
 	Education	80.000: 1 ^{er} soutien (fini) : 20.000 2 ^{ème} soutien (en cours) : 60.000			Focus
	Entreprise de travail adapté	36.750	36.750		Focus
	Environnement	80.000			Focus
	Economie sociale - Insertion professionnelle	80.000			Focus
	Economie sociale - Environnement - Insertion professionnelle	80.000		Accenture	Focus
	Entreprise de travail adapté	80.000		Accenture	Focus
	Santé - Pauvreté	80.000			Focus
	Handicap	80.000		BDO - Essensys	Focus
	Santé mentale	80.000		One child One dream	Focus
	Education	70.000			Focus
	Justice	80.000			Focus
	Coopération au développement	75.000			Focus
		=			
		Ressources financières investies			
		Don (€)	Prêt (€)		
Montant investi		2.243.839	146.750		
Total		2.390.589			

FINISHED	= organisation pour laquelle le soutien est arrivé à son terme.
FOLLOW-UP	= organisation ayant intégralement dépensé le montant octroyé. Suivi des résultats de l'organisation pendant encore 2 ans.
NEW	= organisation sélectionnée en 2015.
FOCUS	= organisation en cours de soutien. Suivi et concertation régulière.



FINISHED

Organisation pour laquelle
le soutien est arrivé à son terme.



L'asbl Buurt Initiatieven Kuurne (BIK) propose un large éventail de services aux habitants de Kuurne et environs (entre autres : service de nettoyage, transport accompagné, garde d'enfants,...).

Au travers de ces services, BIK donne aussi l'occasion à des personnes qui ont du mal à s'insérer professionnellement de trouver un emploi adapté à leur situation.

Recettes (2014): 2.544.316€
Équivalents temps plein : 82

MOYENS ALLOUÉS:

Soutien financier engagé: 31.000€, 100% dépensés

Organisation sélectionnée en 2009

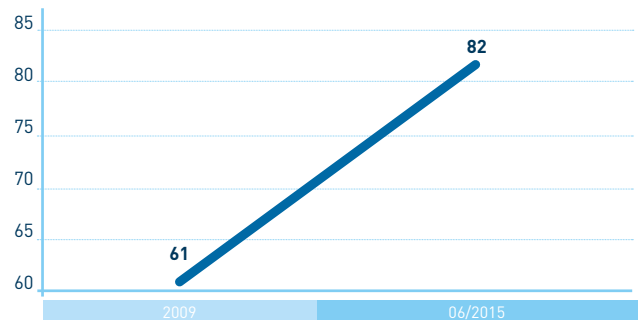
PRINCIPAUX OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- › Renforcement de l'organisation interne et préparation de la succession du directeur
- › Faire reconnaître l'asbl BIK en tant qu'acteur de la politique locale et régionale en matière d'aide sociale et d'emploi

PRINCIPAUX RÉSULTATS DU SOUTIEN DU FONDS VP:

- › Mise sur pied d'un comité de direction, meilleur partage des responsabilités
- › Plan stratégique approuvé
- › Accords officiels de coopération avec diverses collectivités locales sur certains projets ainsi qu'avec d'autres acteurs
- › Label de qualité EFS (basé sur l'EFQM)

Nombre d'ETP (équivalents temps plein) du groupe cible



Le Kringwinkel Mechelen est une entreprise socio-économique et éco citoyenne. Son objectif est triple : proposer des articles de seconde main et de qualité, offrir un emploi à des personnes qui ont peu de chance d'en trouver un dans le circuit classique du travail et contribuer à la prévention des déchets en récoltant et en revendant des biens réutilisables.

Recettes (2014): 781.846€
Équivalents temps plein: 29,4

MOYENS ALLOUÉS:

Soutien financier engagé: 71.400€, 100% dépensés

Organisation sélectionnée en 2010

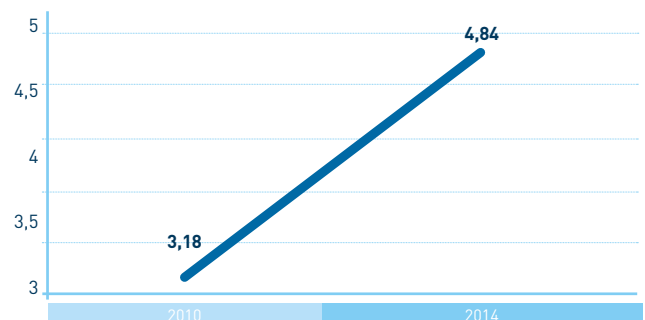
PRINCIPAUX OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- › Renforcer la gouvernance
- › Améliorer la gestion, entre autres avec des modélisations budgétaires
- › Augmenter le nombre de kg réutilisés/habitant

PRINCIPAUX RÉSULTATS DU SOUTIEN DU FONDS VP:

- › Nouveau président, deux nouveaux administrateurs et statuts modifiés
- › Certification EFQM
- › Modèle de budgétisation active

Nombre de kg réutilisés/habitant



“Notre collaboration a impulsé une dynamique qui nous permet d’être mieux préparés à ce qui nous attend en termes de réductions des aides publiques. Nous avons travaillé à la planification financière et stratégique ainsi qu’à la gestion de nos stakeholders.”

“Cet exercice a débouché entre autres sur l’étroite collaboration qui se prépare avec une organisation travaillant avec des personnes handicapées. C’est un projet trans-sectoriel : le secteur de l’économie sociale, dans lequel nous sommes actifs, va être associé à celui de l’aide aux personnes. Cela va donner naissance à une sorte d’organisation de réseau, qui va nous faire grandir et nous renforcer mutuellement, y compris en ce qui concerne le ‘back office’ : c’est une des forces de notre partenaire. Mener une réflexion stratégique et prospective et impliquer les stakeholders dans le fonctionnement : c’est ce que nous a apporté l’exercice réalisé avec le Fonds.”



JEAN-MARIE VIAENE,
Coordinateur général

« Mener une réflexion stratégique et prospective et impliquer les stakeholders dans le fonctionnement : c’est ce que nous a apporté l’exercice réalisé avec le Fonds. »

“Le soutien a été ‘the right thing on the right moment’. A la suite de conditions matérielles difficiles et de problèmes de gouvernance, l’asbl se trouvait à un tournant. Le soutien du Fonds s’est surtout focalisé sur une nouvelle structure de gouvernance. Aujourd’hui encore, nous continuons à suivre la direction qui a été prise à l’époque. L’organisation démontre que le professionnalisme et la réalisation d’une mission sociale peuvent aller de pair.”

“Dernièrement, nous sommes passés à la vitesse supérieure : nous allons fusionner en 2015 encore avec Wrak, une asbl de Willebroek similaire à la nôtre, pour constituer la nouvelle asbl Ecoso. Les moteurs de cette fusion sont une fois de plus le professionnalisme, la qualité, la réalisation de notre mission sociale et enfin l’emploi de groupes à risque. L’investissement du Fonds porte encore chaque jour ses fruits.”



MARC DE GEYTER,
Président du conseil d’administration

« Le soutien du Fonds s’est surtout focalisé sur une nouvelle structure de gouvernance. Aujourd’hui encore, nous continuons à suivre la direction qui a été prise à l’époque. »



FLEXPACK est une entreprise de sous-traitance qui propose une large gamme de possibilités d'emballage pour le conditionnement final.

C'est une entreprise socialement engagée qui offre des emplois à part entière et adaptés à des personnes éloignées du marché de l'emploi.

Recettes (2014): 14.985.097€

Équivalents temps plein: 340

MOYENS ALLOUÉS:

Soutien financier engagé: 80.000€ prêt sans intérêt, 100% dépensés

Consultance pro bono additionnelle de Michel Van Hemele (Essensys)

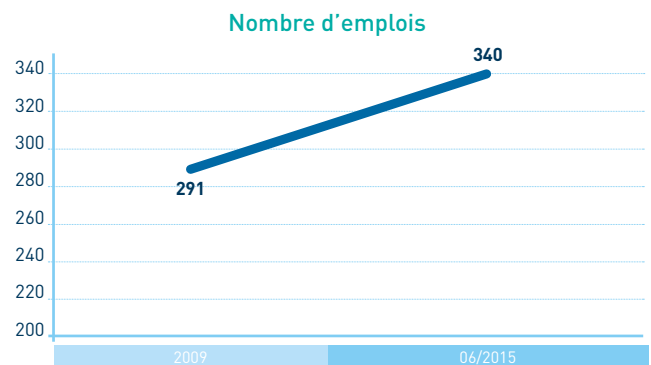
Organisation sélectionnée en 2009

PRINCIPAUX OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- > Mettre en place une culture d'entreprise plus proactive à tous les niveaux de l'organisation
- > Garantir la pérennité grâce à une plus grande diversification de la clientèle et des produits
- > Assurer la croissance de l'emploi et une meilleure gestion des ressources humaines

PRINCIPAUX RÉSULTATS DU SOUTIEN DU FONDS VP:

- > Développement d'un partenariat avec un sous-traitant
- > Prêt intégralement remboursé
- > Baisse de l'absentéisme



Afin de favoriser leur accès à des secteurs économiques porteurs, Interface3 propose aux femmes des formations qualifiantes gratuites ciblées sur l'informatique, leur permettant de bâtir des fondations efficaces menant à un emploi dans le secteur de l'IT ou à des fonctions administratives et commerciales à forte composante informatique.

Recettes (2014): 1.891.000€

Équivalents temps plein : 24

MOYENS ALLOUÉS:

Soutien financier engagé: 50.000€, 100% dépensés

Consultance pro bono additionnelle de Bain & Company

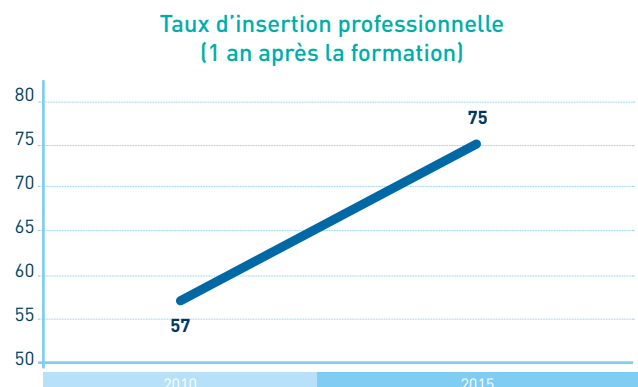
Organisation sélectionnée en 2010

PRINCIPAUX OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- > Accroître le nombre de femmes formées aux métiers de l'IT et leur taux d'insertion professionnelle après la formation.
- > Renforcer la qualité et la pérennité de leur insertion dans des fonctions IT.

PRINCIPAUX RÉSULTATS DU SOUTIEN DU FONDS VP:

- > Réflexion stratégique et revue des priorités de l'organisation
- > Mise en place d'un plan de communication et des outils associés (incluant la refonte du site web, l'animation des réseaux sociaux, etc.)
- > Renforcement de la gestion informatique et financière
- > Soutien à la recherche de financeurs privés



“Tout au long de notre collaboration avec le Fonds, l’accent a surtout été mis sur la croissance de l’emploi pour notre groupe cible, la mise en ordre de notre organisation interne et la conclusion de partenariats afin de pouvoir proposer nos services à de plus grands clients. Si la crise économique ne nous a pas facilité la tâche en ce qui concerne la croissance, nous avons réalisé d’énormes bonds en avant au niveau de l’organisation et des partenariats. Depuis lors, nous sommes pratiquement devenus une autre organisation. Plus encore que le prêt octroyé par le Fonds, c’est la consultance qui a vraiment été déterminante. Elle provenait d’une tout autre sphère que notre secteur et c’est ce qui a fait la différence.”



MONIQUE HUYGE,
Directrice

« Depuis lors, nous sommes pratiquement devenus une autre organisation. »

“Les grands axes de la consultance concernaient la recherche de fonds, la communication à destination de notre public cible et la qualité des formations. Dans tous ces domaines, nous avons réalisé d’importants progrès, avec notamment une croissance forte du nombre de candidates à nos formations et une hausse de 10% de nos recettes. Mais je voudrais aussi mentionner deux ‘effets collatéraux’ importants du soutien du Fonds Venture Philanthropy : d’abord en termes de notoriété et de crédibilité d’Interface3 vis-à-vis de ses partenaires ; et d’autre part au niveau de l’organisation du travail. La consultance est un excellent ‘alibi’ pour mener une réflexion en équipe sur notre mode de fonctionnement. Et comme j’ai la chance de faire désormais partie du jury de sélection, je retire aussi beaucoup d’enseignements des contacts que j’ai avec d’autres projets.”



LAURE LEMAIRE,
Directrice

« Dans tous ces domaines, nous avons réalisé d’importants progrès, avec notamment une croissance forte du nombre de candidates à nos formations et une hausse de 10% de nos recettes. »



FOLLOW-UP

Organisation ayant intégralement
dépensé le montant octroyé.
Suivi des résultats de l'organisation
pendant encore 2 ans.



L'ADMR est un service qui mène une action d'aide à domicile pour les personnes résidant dans le milieu rural wallon. Il intervient auprès des familles, des personnes âgées ou handicapées, afin de les aider à résoudre les difficultés de gestion de vie quotidienne en mettant à leur disposition un personnel qualifié, visant à assurer une qualité de vie au travers de l'aide et du maintien à domicile.

Recettes (2014): 41.949.000€
Equivalents temps plein: 1191

MOYENS ALLOUÉS

Soutien financier engagé: 92.889€, 100% dépensés

PÉRIODE DE SOUTIEN: 01/06/2011 – 31/12/2014

PRINCIPAUX OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP:

- > Réflexion et amélioration de la gouvernance institutionnelle de l'organisation.
- > Renforcement et gain en efficacité de la communication interne au sein de l'organisation.
- > Harmonisation et mise en cohérence de la communication externe en vue d'une meilleure visibilité du service.

PRINCIPALES MISSIONS:

- > Audit de la gouvernance et proposition d'évolution du modèle d'organisation.
- > Diagnostic et état des lieux des pratiques communicationnelles (internes et externes).
- > Proposition d'une stratégie de communication et d'un plan d'action la mettant en œuvre, en étroite collaboration avec la direction et le CA.

PRINCIPAUX RÉSULTATS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- > Refonte globale du modèle institutionnel et organisationnel (organigramme, statuts et Règlement d'Ordre Intérieur) entérinée par l'AG. Revue de la composition du CA avec recrutement de cinq nouveaux membres.
- > Démarrage d'un exercice de planification stratégique (2015-2020), et plan d'actions en cours d'élaboration avec chacune des antennes de l'ADMR.
- > Nouvelle identité graphique harmonisée, notamment traduite par un nouveau logo et un nouveau site web.
- > 14 personnes formées aux nouveaux outils de communication.



BRIGITTE PIERARD
Administratrice
déléguée :

"Nous sommes un cas typique d'une organisation qui a connu en quelques années une forte expansion, mais qui fonctionnait

encore avec des structures héritées du passé. Avec plus de 1650 personnes actives dans toute la Wallonie et avec la croissance de l'activité titres-service, il était devenu indispensable de revoir tout notre mode de fonctionnement : notre communication, notre organigramme, nos processus décisionnels... Mais vous savez ce que c'est, on n'a jamais le temps, ni l'argent pour se lancer dans une telle réflexion de fond. Le Fonds Venture Philanthropy nous a donné les moyens de le faire, grâce à une consultance externe spécialisée. C'est vraiment de l'argent intelligemment investi !"

En quoi a consisté cette consultance ?

"Concrètement, l'identification des forces et des faiblesses d'ADMR a débouché sur l'ouverture de deux grands chantiers : l'amélioration de la communication interne et externe, avec entre autres le recrutement d'une chargée en communication, et une clarification des structures de gouvernance. Nous avons ainsi pu finaliser un nouveau schéma institutionnel lors de notre assemblée générale réunie le 27 novembre 2014. Cela a bien sûr suscité quelques résistances, mais grâce à l'expertise et au regard externe des consultants, tout le monde prend peu à peu conscience de la nécessité d'une telle réforme pour garantir à long terme un fonctionnement efficace de notre organisation."

« Nous avons ainsi pu finaliser un nouveau schéma institutionnel lors de notre assemblée générale réunie le 27 novembre 2014. »

Broederlijk Delen est une organisation d'aide au développement qui œuvre pour permettre à des communautés rurales d'Afrique et d'Amérique latine de mener

une existence digne. Broederlijk Delen agit en vue d'un monde durable sans inégalités.

Recettes (2014): 14.824.985€

Equivalents temps plein: 54 en Belgique, 26 dans le Sud

MOYENS ALLOUÉS

Soutien financier engagé: 80.000€, 100% dépensés

PÉRIODE DE SOUTIEN: 01/09/2011 – 01/09/2014

PRINCIPAUX OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP:

- › Processus de réflexion et de changement pour toute l'organisation, avec un objectif de professionnalisation et d'économies.
- › Aide à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie : restructuration, gouvernance et collecte de fonds.

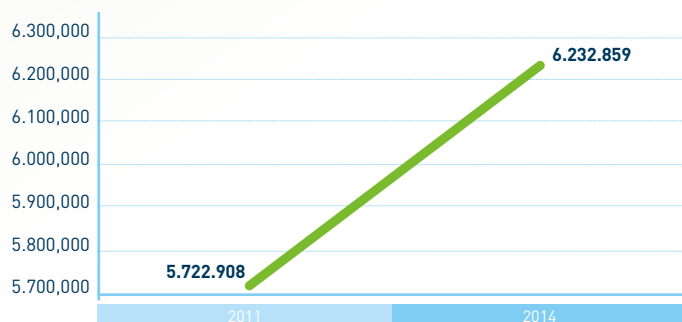
PRINCIPALES MISSIONS:

- › Affiner le diagnostic, la vision et la stratégie.
- › Réformer la structure interne et le management.
- › Analyse de la méthodologie de collecte de fonds.

PRINCIPAUX RÉSULTATS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- › Vision définie dans un texte et plan stratégique approuvé par le CA
- › Réforme de la structure interne et du management (e.a. nouveau directeur, responsable RH, président du CA).
- › Nouveau règlement d'ordre intérieur (avec effet notamment sur le CA).
- › Application de l'étude de marché à la campagne 2013 avec pour conséquence un impact positif sur la collecte de fonds.

Recettes des collectes de fonds (en euros)



LIEVE HERIJGERS

Directrice:

“Fin 2011, Broederlijk Delen a dû faire face à un profond processus de restructuration. C’était lié à une baisse des revenus, au vieillissement des volontaires et des donateurs, aux mutations en profondeur de la société... Avec notre consultant, nous avons d’abord mené une réflexion de fond sur les aménagements indispensables à apporter à la structure et à la gestion de l’organisation, dans le sens d’une hiérarchie moins rigide. Cela s’est accompagné d’un audit financier tandis que nous avons affiné notre mission, notre vision et nos objectifs. Tant le conseil d’administration que le personnel de Broederlijk Delen ont été associés à cet exercice fondamental de réflexion. Cela a débouché sur des économies, mais aussi sur de nouveaux investissements.”

“Les ressources du Fonds nous ont donné les moyens financiers pour adapter nous-mêmes les structures et les processus de l’organisation. En effet, une organisation solide est une condition pour pouvoir atteindre les objectifs et enregistrer de bons résultats. D’autres sources de revenus, comme des subventions, doivent généralement servir à produire des résultats, mais il faut que l’organisation repose déjà sur des fondements solides. C’est ce qui est exceptionnel dans la collaboration avec le Fonds.”

“Les ressources du Fonds nous ont donné les moyens financiers pour adapter nous-mêmes les structures et les processus de l’organisation. En effet, une organisation solide est une condition pour pouvoir atteindre les objectifs et enregistrer de bons résultats. D’autres sources de revenus, comme des subventions, doivent généralement servir à produire des résultats, mais il faut que l’organisation repose déjà sur des fondements solides. C’est ce qui est exceptionnel dans la collaboration avec le Fonds.”

« Nous sommes engagés dans un processus de planification stratégique avec toute l’équipe et tous les volontaires. Un nouveau projet d’avenir a été élaboré et nous avons formulé de nouvelles ambitions. Et tous les regards pointent à nouveau dans la même direction.»

“Depuis lors, nous sommes engagés dans un processus de planification stratégique avec toute l’équipe et tous les volontaires. Un nouveau projet d’avenir a été élaboré et nous avons formulé de nouvelles ambitions. Et tous les regards pointent à nouveau dans la même direction. Nous sommes prêts à relever de nouveaux défis !”

de kringwinkel



Antwerpen

Le Kringwinkel Antwerpen propose des solutions économiquement rentables pour une réutilisation maximale de biens usagés et pour des applications utiles de leurs éléments non recyclables. En même temps, il ouvre de nouvelles possibilités de carrière à des collaborateurs qui ont peu de possibilités de s'insérer sur le marché de l'emploi.

Recettes (2014): 10.422.980€
Equivalents temps plein: 313,6

MOYENS ALLOUÉS

Soutien financier engagé: 80.000€, 100% dépensés

PÉRIODE DE SOUTIEN: 30/09/2010 – 30/09/2013

PRINCIPAUX OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP:

- › Lean management : analyse et réorganisation du flux et des processus logistiques.
- › Agility management : les collaborateurs anticipent les changements et s'y adaptent.
- › Ancrage des nouveaux processus et diffusion des nouvelles visions dans le secteur.

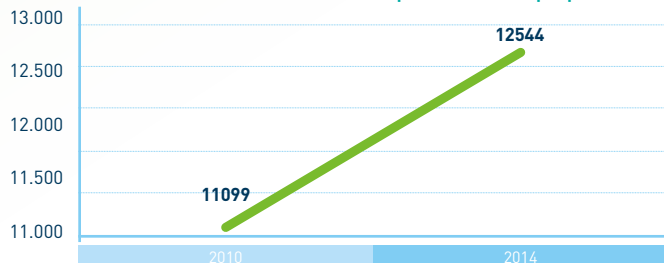
PRINCIPALES MISSIONS:

- › Mise en œuvre des méthodes de lean management et d'agility management.
- › Diffusion dans le secteur.

PRINCIPAUX RÉSULTATS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- › Le lean management est devenu le processus clé de l'entreprise et est structurellement intégré dans l'organisation.
- › L'entreprise est un exemple de lean management au sein du secteur : Le Kringwinkel est souvent cité en exemple dans le guide du lean management publié en 2013 par le prof. Chalmet.
- › Journée de réflexion et visite d'entreprise (organisée par Komosie) pour le secteur du recyclage.

Chiffre d'affaires (euros)/équivalent temps plein



DANNY
VERCAUTEREN
Directeur:

"Nous avons achevé l'an dernier notre trajet avec le Fonds. Nous avons alors fait le choix, après avoir optimisé les proces-

sus, de miser davantage sur la culture au sein de l'entreprise et sur les gens : notre structure et notre culture vont devenir plus légères, plus planes, plus 'end-to-end'. Les gens auront ainsi davantage de missions transversales, dans toute l'organisation. Souvent, ils savent très bien où le bât blesse et ils doivent avoir la possibilité d'exploiter leurs connaissances. Cela nous amènera aussi à intensifier notre communication et à modifier le mode de gouvernance, qui s'apparentera davantage à du coaching. En un mot : l'organisation est en train de basculer en direction des gens."

"En dehors de la possibilité donnée à une organisation de collaborer avec des consultants externes, il y a aussi le fait que le Fonds vous donne le sentiment de faire partie d'un mouvement plus large qui veut soutenir des organisations fondées sur des valeurs et qui met l'accent sur un soutien qualitatif. Par cette manière de travailler – le focus qu'on attend de vous dans votre dossier, la manière de poser des questions, le mode de suivi, la flexibilité, la constitution de réseaux – on crée un cadre pour réaliser des changements, dans un processus d'apprentissage alimenté par différentes sources. Grâce à son attitude ouverte, c'est aussi une chose que le Fonds permet."

"Nous donnons des formations et nous recevons régulièrement la visite d'entreprises et de collègues, y compris dans le domaine de l'aide aux personnes, qui veulent faire du lean management et qui viennent chercher de l'inspiration."

« Nous avons alors fait le choix, après avoir optimisé les processus, de miser davantage sur la culture au sein de l'entreprise et sur les gens. »





De Vlaspit emploie des personnes éloignées du marché du travail et leur offre un emploi à la mesure de leurs possibilités en proposant des produits et des services durables et socialement responsables. Ces services comprennent entre autres la production de bougies, un atelier de recyclage du liège Recycork, des équipes de nettoyage et une brasserie avec des produits régionaux.

Recettes (2014): 3.391.728€

Equivalents temps plein: 91

MOYENS ALLOUÉS

Soutien financier engagé: - Don de 50.000€, 100% dépensés
- Prêt sans intérêts de 30.000€
- Consultance pro bono additionnelle de Michel van Hemele (Essensys)

PÉRIODE DE SOUTIEN: 01/06/2011 – 30/10/2014

PRINCIPAUX OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP:

- › Développer un processus de changement réfléchi sur la base d'un plan d'affaires étudié.
- › Accroître la rentabilité.

PRINCIPALES MISSIONS:

- › Audit EFQM.
- › Établissement d'un plan financier et marketing et réflexion approfondie sur les flux de marchandises entrants et sortants (notamment atelier bougies).
- › Développement d'outils, entre autres pour la gestion du stock et le plan d'investissement.
- › Utilisation du prêt pour l'achat d'une machine à graver et à fabriquer des bougies.

PRINCIPAUX RÉSULTATS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- › Mise en œuvre de la comptabilité analytique.
- › Préparation et approbation du plan stratégique.
- › Redéfinition de l'organigramme, engagement d'un responsable commercial.
- › Défi encore à relever : augmenter le chiffre d'affaires et la rentabilité du restaurant.
- › Prêt : remboursement en cours, échelonné sur 30 mois depuis le 31/03/2015.

Chiffres d'affaires atelier bougies (en euros)



MONIQUE
DE DOBBELEER

Directrice :

“La croissance constante de notre organisation nécessitait une autre approche et c’est pour cela que nous avons

demandé une consultance auprès du Fonds. Cela nous a permis de réaliser un exercice de réflexion auquel a aussi participé le personnel et qui a débouché sur un business plan pour chaque département. Grâce à la mise en place d’une comptabilité analytique et de rapports mensuels, nous avons désormais une bonne vision de nos coûts.”

“L’atelier bougies constitue un élément important de notre fonctionnement. Son chiffre d’affaires a progressé de près de 40% en deux ans et il est désormais bénéficiaire. Les améliorations résultent d’une meilleure fixation des prix et d’une plus grande productivité, parce que nous avons pu acquérir une machine grâce au prêt de la Fondation Roi Baudouin. D’autre part, les espaces de travail ont été entièrement réaménagés et nous avons recruté un responsable commercial qui a défini une bonne stratégie. Notre café-restaurant De Heerlijkheid a lui aussi été récemment rénové, avec un nouveau style, une méthode fiable de calcul du prix de revient et une carte sensiblement étoffée. Cela nous permet de fidéliser notre clientèle, qui est servie dans un cadre agréable. Là aussi, nous observons déjà une progression de 10% du chiffre d’affaires.”

“Cette évolution favorable, nous la devons sans aucun doute à notre consultant Michel Van Hemele, d’Essensys, qui nous a soutenus à titre gracieux. Notre relation de travail a été excellente. De Vlaspit envisage l’avenir avec beaucoup d’énergie positive.”

« Son chiffre d'affaires a progressé de près de 40% en deux ans et il est désormais bénéficiaire. »



Ethisch Vegetarisch Alternatief (EVA - Alternative végétarienne éthique) s'investit pour favoriser une production et une consommation maximales d'aliments d'origine végétale, en remplacement des aliments d'origine animale, afin de contribuer à une société plus respectueuse des hommes, des animaux et de l'environnement.

Recettes (2014): 664.599€
Equivalents temps plein: 9,7

MOYENS ALLOUÉS

Soutien financier engagé: 71.800€, 100% dépensés

PÉRIODE DE SOUTIEN: 30/09/2011 – 30/09/2014

PRINCIPAUX OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP:

- › Élaboration et mise en œuvre d'une politique commerciale avec des entreprises et expertise interne pour une croissance financièrement durable.
- › Infrastructure informatique adaptée et capable de soutenir des objectifs stratégiques.
- › Croissance du nombre de membres.

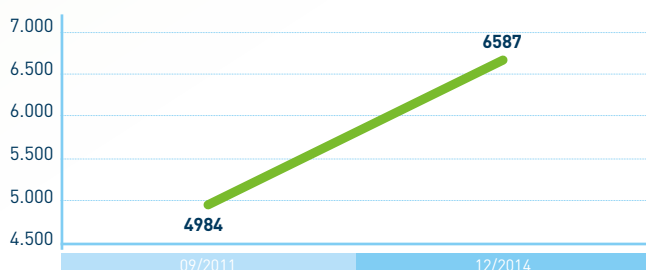
PRINCIPALES MISSIONS:

- › Élaboration d'une politique commerciale (y compris une stratégie de communication et de marketing) en partant d'une analyse des produits et des services.
- › Formation et coaching pour déployer une politique commerciale.
- › Analyse des besoins informatiques et mise en œuvre d'un système CRM.

PRINCIPAUX RÉSULTATS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- › Évolution d'une organisation sans politique commerciale vers une organisation dotée d'une politique commerciale : plus de 100 contacts d'affaires, commercialisation du label V, ...
- › Élaboration et mise en œuvre d'un plan de communication.
- › Analyse des besoins IT achevée et utilisation d'un système CRM.

Nombre de membres



ISABELLE POPPE
Coordinatrice de l'équipe :

“Ces quatre dernières années, la collaboration avec le Fonds a accéléré notre professionnalisation et la croissance de l'organisation. Cela a constitué pour nous un exercice approfondi et durable et nous avons vraiment posé les fondements de notre développement ultérieur. La grande plus-value a été que le travail de réflexion au sein du mouvement a été enrichi par des personnes extérieures venues du marketing, par des professionnels de la communication... Ils ont tout passé en revue avec nous et ils ont surtout posé beaucoup de questions. C'est ainsi qu'un concept tel que l'orientation client s'est retrouvé au centre de la réflexion : vis-à-vis des consommateurs, mais aussi de nos propres membres, des groupes locaux, des partenaires commerciaux... Cela entraîne des changements en profondeur, bien au-delà d'un simple plan de communication.”

“La collaboration avec le Fonds a fait émerger des aspects qui n'étaient pas prévus, comme l'organisation interne, et qui ont été totalement transformés. Nous avons senti que, si on adoptait la perspective de nouveaux partenaires, il fallait mieux profiler l'organisation. Nos consultants ont posé les bonnes questions et ont élargi notre vision. Après, c'est l'équipe qui doit se mettre au travail.”

“J'ai vraiment le sentiment que nous avons mis en ordre beaucoup de choses en interne. Pour l'instant, nous nous occupons surtout des partenaires commerciaux, mais les véritables fruits doivent encore être récoltés. Ce type de processus n'est bien sûr jamais achevé : son impact se fera encore sentir au cours des prochaines années, j'en suis convaincue. Mais nous sommes prêts, en interne et en tant que mouvement.”

« C'est ainsi qu'un concept tel que l'orientation client s'est retrouvé au centre de la réflexion. »



Fiets&Werk réunit, soutient et dynamise l'entrepreneuriat social autour de la mobilité à vélo et développe des produits novateurs dans ce domaine pour et avec des entrepreneurs sociaux. Les points vélo, les vélos d'entreprise, les Blue bikes (en collaboration avec la SNCB),... sont quelques-uns des services offerts.

Recettes (2014): 319.809€
Equivalents temps plein: 2,7

MOYENS ALLOUÉS

Soutien financier engagé: 80.000€, 100% dépensés

PÉRIODE DE SOUTIEN: 01/10/2010 – 30/06/2014

PRINCIPAUX OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP:

- › Développement stratégique de l'organisation, en mettant l'accent sur le développement des points vélo, la clarification du partenariat avec SNCB Holding et la SA Blue-mobility et le positionnement externe.
- › Poursuite de la professionnalisation de l'organisation au niveau de la structure de fonctionnement interne et de la gouvernance.

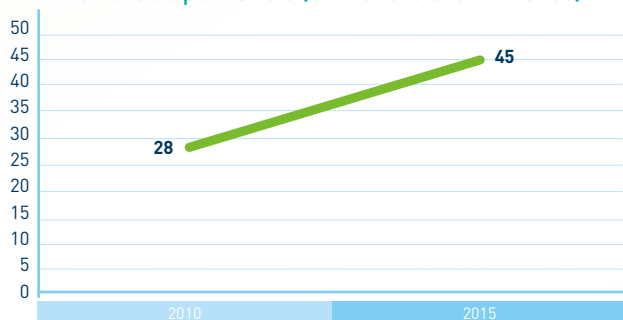
PRINCIPALES MISSIONS:

- › Stratégie de croissance à 3-5-7 ans s'appuyant sur un plan stratégique et une analyse des stakeholders internes et externes.
- › Mise en place d'une structure de concertation et de collaboration avec la SNCB.
- › Modèle de financement comprenant des instruments et des conseils en matière de gestion financière.

PRINCIPAUX RÉSULTATS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- › Plan stratégique approuvé (vision, mission et axes stratégiques).
- › Adaptation des statuts pour fixer un nouveau cadre de gouvernance.
- › Nomination d'un nouveau directeur.
- › Nomination d'un nouveau président, externe aux membres.
- › Professionnalisation de la structure de fonctionnement interne.
- › Élaboration d'un cadre de qualité avec entre autres des contrats de 'Service Level Agreement' pour les points vélo.

Nombre de points vélo (en Flandre et à Bruxelles)



JAN VANHEE

Directeur:

“L'aide a rendu possible un accompagnement qu'une petite asbl comme la nôtre n'aurait pas pu se permettre et pour lequel, dans la plupart des cas, on manque de temps. Faire appel à des consultants a donc été une bonne chose, notamment pour notre mission et notre vision qui ont été revues en profondeur. L'élargissement du conseil d'administration a aussi été un élément important pour notre organisation : nous avons à présent un président externe, ce n'est plus l'un de nos membres. Il y a une vraie gouvernance. Moi-même, je n'ai participé à ce changement qu'à une phase ultérieure, mais ce n'est jamais quelque chose d'évident et cela demande du temps pour faire apparaître clairement la plus-value. Le Fonds vous donne ce temps et sent le rythme auquel on évolue.”

“Ma récente désignation comme directeur résulte elle aussi de la collaboration avec le Fonds. On a attendu que la mission et la vision soient définies pour recruter un nouveau directeur et on a ensuite choisi un profil qui avait une expérience de la mobilité durable, ce qui est mon cas. Désormais, l'accent est davantage mis sur cette dimension-là.”

“Ce qui serait précieux pour nous, c'est de pouvoir réfléchir à la phase suivante, par exemple à nos missions clés et à une collaboration solide et approfondie avec d'autres organisations. Il y a deux ans, les temps n'étaient peut-être pas mûrs pour cela. Un autre exemple : nous dépendons de subsides liés à des projets alors qu'il vaudrait mieux avoir une base permanente avec des cotisations de membres. En tant que petite coupole, nous entretenons des liens très forts avec eux.”

« L'élargissement du conseil d'administration a aussi été un élément important pour notre organisation : nous avons à présent un président externe, ce n'est plus l'un de nos membres. »





Médecins du Monde est une ONG médicale ayant pour finalité de garantir l'accès à des soins de qualité pour tous, à commencer par les plus vulnérables. Médecins du Monde soigne les populations précarisées, les victimes de conflits armés et de catastrophes naturelles dans de très nombreux pays. Au-delà du soin, elle dénonce les atteintes à la dignité et aux droits de l'homme et se bat pour améliorer la situation des populations en difficulté.

Recettes (2014): 11.930.000€

Equivalents temps plein: 41

MOYENS ALLOUÉS

Soutien financier engagé: 40.000€, 100% dépensés

PÉRIODE DE SOUTIEN: 15/09/2011 – 31/12/2014

PRINCIPAUX OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP:

- › Développer et diversifier les interactions avec les donateurs, pour plus d'engagement et d'autonomie financière.
- › Redéfinir le modèle de gestion.
- › Développer et structurer la mémoire organisationnelle (collecte, partage et dissémination de l'information à tous les niveaux) pour plus de fidélité et d'efficacité opérationnelle, via une infrastructure technologique capable de porter la croissance visée.

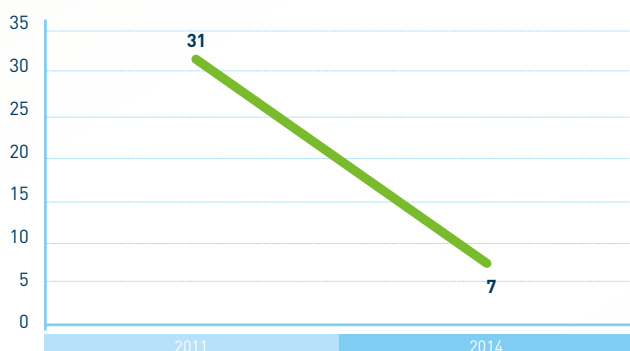
PRINCIPALES MISSIONS:

- › Développement d'un outil de gestion stratégique (« balanced scorecard ») en soutien à la réflexion stratégique de l'équipe de direction.
- › Réalisation d'un audit IT avec décision sur les choix technologiques.
- › Migration IT et installation des nouveaux équipements avec test des nouveaux outils lors d'une phase pilote sur les fonctions liées aux Ressources Humaines.

PRINCIPAUX RÉSULTATS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- › Elargissement du périmètre de réflexion et définition d'une architecture IT globale étendue à toutes les fonctions de l'organisation.
- › Démarrage d'une réflexion stratégique au sein de l'équipe de direction, avec la définition d'objectifs qui vont être traduits de manière opérationnelle dans un plan pluriannuel de l'organisation.

Taux de rotation du personnel



PIERRE VERBEEREN :

“À la base, notre demande portait surtout sur des aspects très concrets, comme la qualité de notre infrastructure IT. Les pannes à répétition de notre serveur nous

faisaient perdre énormément de temps et avaient un effet démotivant sur nos collaborateurs, tant professionnels que bénévoles. Aujourd'hui, non seulement nous travaillons sur un système informatique parfaitement stable, mais la consultance nous a aussi fait prendre conscience de la nécessité de dépasser la suite Office et d'exploiter des outils beaucoup plus performants. Nous sommes en train de tester des applications qui permettent une intégration de nos bases de données 'donateurs', 'bénéficiaires', 'productions'... Grâce à cette approche transversale, nous allons avoir une gestion beaucoup plus fine de nos connaissances et développer de nouveaux projets sans devoir engager spécialement quelqu'un pour piloter tout cela. Et donc pouvoir davantage affecter nos ressources humaines au travail de terrain.”

La consultance a-t-elle uniquement porté sur l'outil informatique ?

“Non, et c'est une des plus-values du Fonds Venture Philanthropy : à partir de demandes pratiques, il identifie aussi des enjeux plus stratégiques. Quand on se trouve à la tête d'une organisation en forte croissance (Médecins du Monde occupe aujourd'hui 85 personnes et, en cinq ans, a réussi à multiplier les dons par trois, dans un contexte pourtant difficile), on se sent parfois un peu isolé. Le consultant est un conseiller qui aide à faire des choix sur nos orientations, nos missions, nos messages. Nous avons par exemple construit ensemble un tableau de bord qui facilite la gestion de l'organisation.”

« C'est une des plus-values du Fonds Venture Philanthropy : à partir de demandes pratiques, il identifie aussi des enjeux plus stratégiques. »



Depuis 40 ans, Velt (Vereniging voor Ecologisch Leven en Tuinieren) promeut une vie saine au rythme des saisons et dans le respect de la nature. Velt donne une forme concrète à la vie écologique chez soi, au jardin et au-delà. L'organisation veut contribuer au développement d'un mode de vie durable via des publications et des activités publiques.

Recettes (2014): 1.552.883€
Equivalents temps plein: 15,9

MOYENS ALLOUÉS

Soutien financier engagé: 40.000€, 100% dépensés

PÉRIODE DE SOUTIEN: 30/09/2011 – 30/09/2014

PRINCIPAUX OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP:

- › Élaboration d'une politique de marketing et de communication.
- › Mise en place d'une structure organisationnelle orientée client.
- › Accroissement du chiffre d'affaires lié aux publications.
- › Renouvellement de la gouvernance.

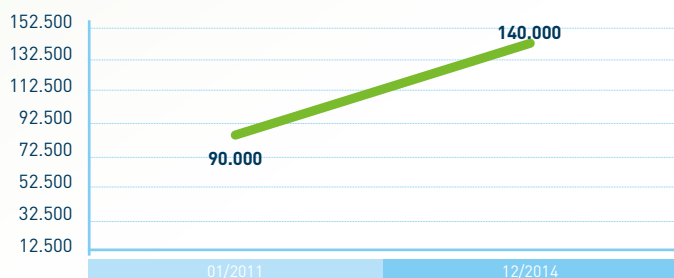
PRINCIPALES MISSIONS:

- › Analyse des processus et des structures internes.
- › Développement d'une nouvelle structure organisationnelle et de nouveaux processus.
- › Coaching du changement au sein de l'équipe et de l'organe de gestion.

PRINCIPAUX RÉSULTATS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- › Chiffre d'affaires des publications en hausse de 76% depuis 2011.
- › Nouveau CA doté d'une expertise pertinente et nouveau président.
- › Nouvelle stratégie de communication.

Chiffre d'affaires publications



JAN VANNOPPEN

Directeur:

“Nous avons trois objectifs pour notre collaboration avec le Fonds : renouveler notre communication externe, développer nos financements

propres et renouveler notre gouvernance. Nous les avons atteints tous les trois. Il y a un nouveau concept de communication, avec un nouveau logo et une nouvelle ‘ligne’, que nous avons lancé à l’occasion de notre quarantième anniversaire. Depuis début 2015, nous avons un site internet entièrement renouvelé, qui a suscité beaucoup de réactions positives. Pour développer ce nouveau style de communication, nous avons pu collaborer avec un consultant qui est devenu entre-temps notre coordinateur de la communication et qui aborde les choses de manière professionnelle. L’équipe de communication a été remodelée, avec une expertise en ligne. Tous nos ouvrages ont aussi été renouvelés et nous constatons que les ventes sont en nette augmentation. Quant au nombre de membres, il continue à progresser au même rythme qu’auparavant.”

“Un nouveau conseil d’administration est entré en fonction, avec sept nouveaux administrateurs et un nouveau président. Ces nouveaux venus ont des compétences très diverses. Notre vieux bureau a lui aussi été entièrement rénové et rafraîchi. Cela s’inscrit également dans notre recherche d’un nouveau rayonnement.”

“Tout cela aurait été beaucoup plus difficile sans le soutien du Fonds. Nous avons pu exploiter des opportunités, dans un contexte de crise pour beaucoup d’associations. Nous la ressentons également, mais nous restons relativement épargnés. Nous avons pu compenser la baisse des subsides par une croissance de nos revenus propres, entre autres par un relèvement des cotisations.

« Tout cela aurait été beaucoup plus difficile sans le soutien du Fonds. Nous avons pu exploiter des opportunités, dans un contexte de crise pour beaucoup d’associations. »



Voedselteams est un réseau d'équipes alimentaires locales qui permet la vente directe d'aliments régionaux et saisonniers durables. Ces équipes veulent contribuer à la création de circuits courts et faire œuvre de pionniers dans ce domaine.

Recettes (2014): 464.639€
Equivalents temps plein: 4,3

MOYENS ALLOUÉS

Soutien financier engagé: 80.000€, 100% dépensés

PÉRIODE DE SOUTIEN: 30/09/2011 – 30/09/2014

PRINCIPAUX OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP:

- › Développement d'une nouvelle structure organisationnelle mettant l'accent sur la professionnalisation de la distribution au moyen d'une structure financière adaptée.
- › Amélioration du système de commande en ligne.

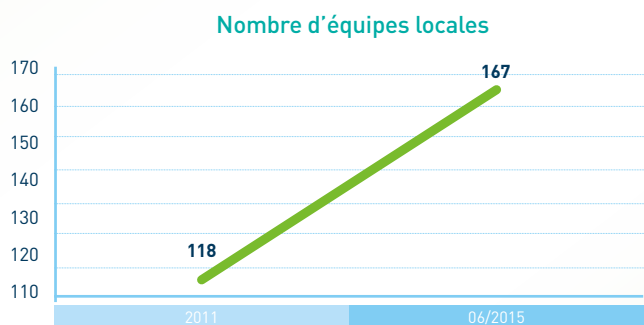
PRINCIPALES MISSIONS:

- › Analyse, conception et mise en œuvre d'un modèle de distribution adapté.
- › Conception, développement et mise en œuvre d'un nouveau système de commande en ligne.

PRINCIPAUX RÉSULTATS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- › Lancement du projet pilote de distribution centralisée.
- › Rédaction des besoins et des exigences pour une nouvelle boutique en ligne.
- › Changement structurel dans l'engagement entre les producteurs et les membres.
- › Augmentation de 45% du nombre de membres, de 59% du nombre de producteurs et de 55% du nombre de bénévoles au cours des trois dernières années.

IMPACT



« Mais ce que nous avons mis en place pour la province de Flandre orientale, nous le déployons désormais dans d'autres régions, grâce au matériel fourni par cette étude.»



HILDE DELBECQUE
Coordinatrice :

“Nous sommes une asbl qui collabore avec des agriculteurs-producteurs et des membres-consommateurs.

Notre projet consistant à centraliser tout le transport s'est révélé irréaliste. Mais les plans et les méthodes de calcul que nous avons élaborés avec nos consultants nous ont beaucoup apporté. Nous avons constaté que les régions étaient trop différentes : en centralisant, on parcourt davantage de kilomètres et on risque de trop s'éloigner des producteurs, ce qui nuit à leur implication. Mais ce que nous avons mis en place pour la province de Flandre orientale, nous le déployons désormais dans d'autres régions, grâce au matériel fourni par cette étude.”

“Une deuxième question concernait la structure de logistique et de distribution que nous pouvions mettre sur pied en tant que mouvement socioculturel. Cela a donné naissance à une coopérative. Nous avons dû un peu lever le pied parce que cela entraînait une augmentation de la cotisation des agriculteurs-producteurs. Mais nous relançons l'idée aujourd'hui en veillant à ce qu'ils nous accompagnent dans cette démarche puisqu'en fin de compte il s'agit de leurs débouchés.”

“Ce sont de profonds processus de changement. Aussi séduisants les projets soient-ils, on ne peut pas brusquer les choses. Il faut que les gens, en l'occurrence les producteurs et les consommateurs, vous suivent, sinon cela provoque des résistances. C'est sûrement une chose que nous avons apprise. Et nous travaillons aujourd'hui sur les documents et les propositions qui ont résulté du processus, notamment en ce qui concerne les exigences de fonction pour la boutique en ligne. Le projet a donc été très pertinent, même s'il a fallu parfois temporiser, ce qui est normal pour une petite asbl avec un conseil d'administration composé de volontaires. Un conseil qui a d'ailleurs été étroitement impliqué, ce qui a aussi été très positif. Nos administrateurs jouent aujourd'hui un rôle beaucoup plus actif.”





FOCUS

Organisation en cours de soutien.
Suivi et concertation régulière.



Bednet vzw permet à des enfants flamands de 6 à 18 ans atteints d'une maladie chronique de longue durée de rester en contact avec leur classe via internet.



Recettes (2014): 1.066.779€
Equivalents temps plein: 10,3

DÉFIS DE L'ORGANISATION :

Bednet garantit pour les pouvoirs publics flamands, à partir du 1^{er} septembre 2015, le droit à un enseignement synchrone inscrit dans le décret XXIV relatif à l'enseignement. Cela oblige l'organisation à doubler sa capacité.

MOYENS ALLOUÉS :

Soutien financier engagé :

- > 1^{er} soutien (FINI) : 80.000€, 100% dépensés
- > 2^{ème} soutien (EN COURS) : 25.000€

Période de soutien :

- > 1^{er} soutien : 12/09/2011 - 12/09/2014
- > 2^{ème} soutien : 01/03/2015 - 31/12/2015

OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

Le 1^{er} soutien octroyé à Bednet s'est clôturée avec succès fin 2014. L'organisation a atteint les objectifs fixés : se professionnaliser afin d'augmenter son efficacité de telle sorte que plus d'enfants puissent être aidés avec les mêmes moyens. A long terme, l'objectif du soutien était de mettre en place les fondements d'un ancrage structurel de Bednet de manière durable.

Depuis septembre 2015, Bednet est soutenue financièrement et durablement par les pouvoirs publics. Le droit à l'enseignement synchrone via internet (SIO) a été ancré de manière structurelle dans l'enseignement en Communauté flamande en adoptant le décret XXIV et Bednet sera le garant de ce droit pour les pouvoirs publics. Bednet devra aider 600 enfants par an (contre 232 actuellement). Début 2015, un 2^{ème} soutien a donc été octroyé par le Fonds Venture Philanthropy à Bednet afin de mettre en œuvre un important processus de transformation interne qui leur permettra d'implémenter le décret et de concrétiser cette croissance. Ce 2^{ème} soutien a pour but de :

- > Dessiner les nouveaux contours de l'organisation.
- > Mettre en œuvre le changement (structure organisationnelle, processus, ressources humaines et compétences).

MISSIONS EFFECTUÉES :

- > Pour le 1^{er} soutien, les processus de l'organisation ont été identifiés et optimisés, une nouvelle structure a été définie pour l'organisation, la plate-forme informatique rendue plus performante, la communication retravaillée. Une stratégie à long terme a également été élaborée.
- > Pour le 2^{ème} soutien, le travail suivant a déjà été mené : un diagnostic de l'organisation a été établi et une nouvelle structure a été définie et présentée au CA.



IMPACT

INDICATEURS QUANTITATIFS :

1^{er} soutien :

- > Le nombre d'enfants aidés sur base annuelle est passé de 160 en 2011 à 230 en 2014
- > Le coût unitaire par enfant est passé de 5.000€ en 2011 à 4.148€ en 2013

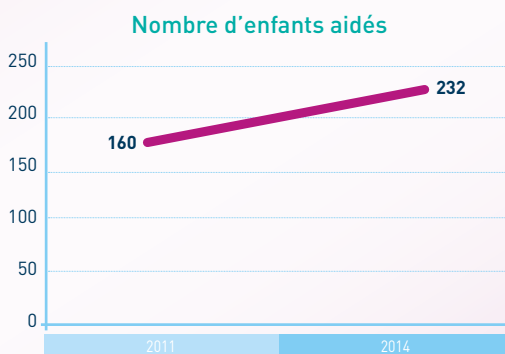
INDICATEURS QUALITATIFS :

1^{er} soutien :

- > Ancrage structurel de Bednet dans l'enseignement en Communauté flamande

2^{ème} soutien :

- > Élaborer une nouvelle structure organisationnelle et définir de nouvelles responsabilités
- > Documenter les processus clés





ELS JANSSENS

Directrice :

"Pour nous, le contexte a radicalement changé : à partir du 1er septembre 2015, Bednet devient un droit pour chaque enfant atteint d'une maladie de longue durée en Flandre ! Nous devons concrétiser ce droit. Cette reconnaissance décrétaie était une ambition au moment de notre

création, en 2004. Le rêve s'est réalisé. Nous avons désormais la garantie de bénéficier de moyens accrus, qui seront renouvelés chaque année."

"Nous devons évidemment nous préparer à ce contexte nouveau. Ce qui passe par une augmentation d'échelle et une professionnalisation. Notre vision à court terme – à cause des incertitudes quant à nos ressources annuelles – doit se transformer en une structure organisationnelle qui réfléchit à long terme tout en restant flexible. Cela oblige à examiner l'organisation de fond en comble. C'est pourquoi nous avons adressé une demande de suivi au Fonds. Nous nous sommes vraiment sentis soutenus dans le développement de notre PME, car c'est bien de cela qu'il s'agit. Il est très important qu'une nouvelle paire d'yeux regarde votre organisation, ça ouvre des perspectives. On se dit : 'Ah, on peut faire comme ça aussi'."

"Si notre budget plus large va nous permettre de faire beaucoup plus de choses qu'aujourd'hui, il implique aussi une obligation de résultats et des tâches nouvelles, ce qui est logique. Je songe entre autres à un label de qualité, à des recherches innovantes – au lieu d'une gestion de crise –, à la connaissance de la législation en matière d'enseignement, à anticiper l'école de demain... L'aide aux tout petits est aussi une nouveauté pour nous. Comment répondre à cela avec une équipe constituée jusqu'ici de pionniers ? Ce sera un processus de développement : comme équipe et comme organisation, on ne peut pas tout à coup doubler le nombre d'enfants, nous avons besoin d'une expertise nouvelle. Nous voulons construire cela progressivement et on nous donne ce temps pour grandir. D'où l'accent mis sur les ressources humaines lors de la seconde phase de soutien du Fonds : comment faire en sorte que tout le monde suive le mouvement dans le nouveau cadre ?"

Dans ce cas, la demande était donc : comment gérer les nouvelles possibilités financières ?



KATRIEN TORDEUR

Consultante à Agilemaker:

"Bednet a connu jusqu'ici une croissance organique. Les responsabilités se sont accrues. Nous recherchons un modèle de structure organisationnelle capable de grandir sans encombre. La croissance ne peut pas déséquilibrer la structure."

"Je suis arrivée à un moment charnière. Il faut commencer par la structure organisationnelle, comme l'a dit Els. Va-t-on opter pour une structure classique top-down ou miser plutôt sur l'intelligence collective, avec une structure dans laquelle chacun a des responsabilités et participe ? C'est une organisation qui n'est pas clivée – par exemple : les spécialistes de l'informatique et les gens de terrain – mais dans laquelle chacun soutient l'autre, avec beaucoup de synergies et d'interactions. Cela rend les emplois intéressants et adaptables : les fonctions deviennent des rôles. En tout cas, Bednet apporte une incroyable valeur ajoutée à la société."

ELS JANSSENS

"À l'étranger, il n'y a pas d'équivalent à Bednet. Cela donne le sentiment d'être des pionniers, mais aussi de devoir vraiment y aller. Mais c'est une aventure magnifique : nous sommes partis de rien et voilà où nous en sommes aujourd'hui. Cela fait du bien. Il y a six mois, on se demandait encore comment continuer. Et tout à coup, il y a eu ce basculement."

« Comme équipe et comme organisation, on ne peut pas tout à coup doubler le nombre d'enfants, nous avons besoin d'une expertise nouvelle. »



Onafhankelijk Leven veut permettre aux personnes handicapées de mener une existence plus autonome en les aidant à utiliser leur budget d'assistance personnelle et en leur offrant d'autres services.



Recettes (2014): 1.304.865€
Equivalents temps plein: 18,04

DÉFIS DE L'ORGANISATION :

Onafhankelijk Leven veut se réorganiser afin de pouvoir faire face à la croissance potentielle de la demande de 1500% ou plus d'ici 2020. Cette croissance potentielle est la conséquence d'une modification du décret sur le financement du budget d'assistance personnelle. En effet, aux environs de 2020, les 1,3 milliards d'euros que le gouvernement flamand consacrait au soutien des personnes handicapées seront directement octroyés à la personne handicapée elle-même et plus aux prestataires de soins.

MOYENS ALLOUÉS :

Soutien financier engagé :

1^{er} soutien (FINI) : 80.000€, 100% dépensés

2^{ème} soutien (EN COURS) : 15.000€

Période de soutien :

1^{er} soutien : 1/09/2011 - 31/08/2014

2^{ème} soutien : 1/09/2015 - 31/08/2016

OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- > La 1^{ère} phase du soutien octroyé à Onafhankelijk Leven s'est clôturée avec succès début 2014. L'organisation a atteint les objectifs fixés : la professionnalisation de la gestion RH et financière et de la stratégie de communication.
- > Fin 2014, un 2^{ème} soutien a été octroyé à Onafhankelijk Leven pour leur permettre d'élaborer un plan de croissance conceptuel et un modèle financier : quels services, plan de financement pour ces services, et quel organigramme.



MISSIONS EFFECTUÉES :

- > 1^{er} soutien : un plan financier qualitatif a été élaboré, la gestion RH a été restructurée et une stratégie de communication a été définie.
- > 2^{ème} soutien : l'organisation est actuellement à la recherche du consultant approprié.

IMPACT

INDICATEURS QUANTITATIFS :

1^{er} soutien :

- > le temps facturable est passé de 45% en 2011 à 72% en 2014.
- > le nombre de membres est passé de 900 en 2011 à 1043 en 2014.

INDICATEURS QUALITATIFS :

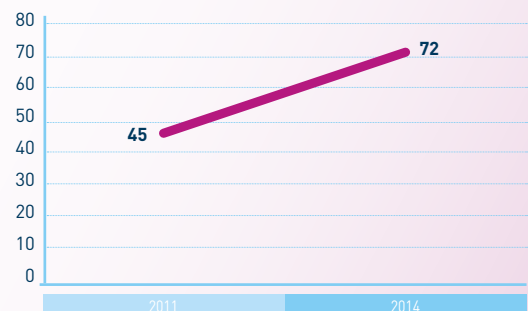
1^{er} soutien :

- > Mise en place d'une nouvelle stratégie de communication.
- > Adoption d'un nouveau règlement de travail.

2^{ème} soutien :

- > L'organisation va développer de nouveaux services offrant une plus-value basée sur les besoins des clients futurs.
- > Création de nouveaux canaux afin d'attirer les futurs clients chez Onafhankelijk Leven.

Temps de coaching facturé (en %)





KOENRAAD DEPAUW

Directeur :

“Le secteur de l’aide aux personnes handicapées traverse une énorme phase de transition, comme il y en a une tous les cinquante ans. Avec pour conséquence que tous les acteurs s’interrogent : que faut-il faire désormais ? Pour nous, la question est de savoir comment faire en sorte que les

gens continuent à nous percevoir comme un acteur indépendant. Et comment rester indépendant. Une autre question est de savoir qui sera notre futur public, quels seront ses besoins et comment nous pouvons apporter une plus-value. Cela fait déjà un moment que nous recherchons par nous-mêmes des réponses à ces questions. Nous sommes arrivés à la conclusion que nous avons besoin d’une bonne étude qualitative et donc d’un bureau d’études de marché qui pourrait nous aider. Notre collaboration avec le Fonds nous aidera à répondre à ces questions.”

« Le secteur de l’aide aux personnes handicapées traverse une énorme phase de transition, comme il y en a une tous les cinquante ans. »

Vous en êtes là à présent. Mais il y a déjà eu pas mal de choses depuis le début de la collaboration avec le Fonds.

KOENRAAD DEPAUW

“Tous les domaines internes de l’organisation ont été passés au crible et leur qualité s’est fortement accrue : la gestion, la politique financière, les ressources humaines, la communication externe... A présent, nous sommes prêts à proposer, dans le nouveau contexte, les nouvelles formes de services dont je parlais. En résumé : nous avons d’abord mis de l’ordre dans la maison, grâce à l’apport du Fonds ; maintenant débute la phase suivante, nous sommes prêts pour les nouveaux défis et pour nos nouvelles missions. Grâce au Fonds, nous avons pu recruter des personnes qui ont eu une approche approfondie et parfois dure avec toute l’équipe. Il y a eu des critiques, et certaines ont fait mal, mais nous avons surtout beaucoup progressé. En tout cas, nous sommes heureux du résultat. Le Fonds est flexible et s’adapte au rythme de l’organisation, avec les ralentissements et les accélérations que cela comporte.”



COR VAN DAMME

Dirige depuis peu l’équipe Services:

“Nous nous sommes mis à réfléchir tout à fait ‘out of the box’ et nous constatons qu’un apport externe est extrêmement précieux dans ce cas, pour des raisons évidentes. Je suis moi-même un usager, comme plusieurs de mes collègues. Il s’agit dans notre cas d’une déficience physique alors que la plupart des situations en

Flandre concernent un handicap mental. Nous avons moins d’expertise dans ce domaine et nous avons donc besoin d’un apport beaucoup plus grand. Pour l’instant, nous sommes en train de récolter toutes les informations possibles à ce sujet, ce qui est essentiel. Le Fonds nous permet de réaliser cette

recherche dans de bonnes conditions, ce qui vaudra de l’or pour nous.”

“Il y a cinq ans, j’ai travaillé deux ans à la permanence téléphonique de Onafhankelijk Leven. J’observe une grande différence depuis lors, surtout en ce qui concerne l’encadrement professionnel. C’est frappant. Dernièrement, j’ai encore pu me rendre compte à quel point c’était rentable. C’est aussi une contribution du Fonds.”

« Le Fonds nous permet de réaliser cette recherche dans de bonnes conditions, ce qui vaudra de l’or pour nous. »



Schola ULB est une asbl qui a pour but de favoriser la réussite scolaire en menant des actions dans les domaines du soutien scolaire, en particulier via un programme de tutorat pour élèves en difficulté donné par des étudiants de l'Université Libre de Bruxelles. Schola ULB est également un acteur de stimulation de l'innovation dans ces domaines, avec le Forum des Innovations en Éducation.



Recettes (2014): 339.952€
Equivalents temps plein: 4,5

DÉFIS DE L'ORGANISATION :

Renforcer et pérenniser ses modes de financement pour assurer une croissance maîtrisée. L'effort de professionnalisation des tuteurs et des modalités de travail doit être poursuivi afin d'améliorer encore la qualité de l'action menée. L'adhésion des écoles, de l'ensemble de leurs équipes éducatives et enseignantes, au quotidien du programme doit être constamment entretenue.

MOYENS ALLOUÉS :

Soutien financier engagé :

1^{er} soutien (FINI) : 20.000€ (100% dépensés)
2^{ème} soutien (EN COURS) : 60.000€ (33% dépensés)
Période du soutien : 01/09/2014 - 01/09/2017.

OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- › Soutenir la professionnalisation accrue de l'organisation, via l'amélioration de la qualité de sélection et de formation des tuteurs du programme.
- › Renforcer la stabilité financière et fournir un appui de guidance stratégique à l'organisation.

MISSIONS EFFECTUÉES :

- › renforcement des moyens internes de l'organisation.



IMPACT

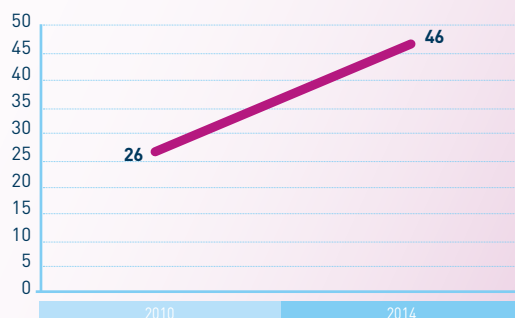
INDICATEURS QUANTITATIFS :

- › Nombre d'élèves aidés: de 1000 (en 2010) à 1363 (en 2014).
- › Nombre d'écoles partenaires: de 26 (en 2010) à 46 (en 2014).

INDICATEURS QUALITATIFS :

- › Qualité et adéquation des profils de tuteurs aux besoins de terrain.

Nombre d'écoles partenaires





CLAIRE SOURDIN-LAINÉ

Coordinatrice :

“L'enjeu pour nous, lorsque nous avons fait appel au Fonds Venture Philanthropy, était de réfléchir à notre positionnement stratégique dans le paysage du soutien scolaire et de voir vers quoi nous voulions aller. Nous avons connu une forte expansion, qui nous avait permis de

doubler la capacité de notre programme de tutorat en cinq ans. Plusieurs questions se posaient : voulions-nous encore grandir ou bien consolider notre action ? Devions-nous nous limiter au territoire de la Région de Bruxelles-Capitale ? Falloit-il maintenir le principe de la gratuité, comment nous situer par rapport aux acteurs commerciaux qui proposent des services payants ?”

Quelles ont été les réponses apportées par la consultance ?

“La consultance a clairement mis en évidence que Schola était encore loin d'avoir atteint tout son potentiel. En effet, à côté des écoles en difficulté avec lesquelles nous avons déjà conclu des partenariats, nous pouvons aussi cibler des groupes d'élèves vulnérables dans des écoles moins défavorisées. Un autre constat a été la nécessité de maîtriser notre croissance, qui s'était faite jusqu'ici de manière un peu 'sauvage'. Pour cela, nous devons nous professionnaliser encore davantage, notamment au niveau de la formation des tuteurs,

de la spécialisation des fonctions ou de la diversification de nos modes de financement. Cela suppose aussi que nous soyons capables d'élargir notre réserve de tuteurs. Les consultants de Bain & Company ont repris et approfondi une idée qui nous tient très à cœur : faire reconnaître la valeur d'un tutorat dans un parcours de formation afin qu'il puisse donner droit à des crédits académiques. Nous sommes d'ailleurs en train de mener un important travail de plaidoyer pour faire admettre ce principe. Cela devrait aussi nous donner une crédibilité supplémentaire pour attirer de nouveaux mécènes.”

« Un autre constat a été la nécessité de maîtriser notre croissance, qui s'était faite jusqu'ici de manière un peu 'sauvage'. »



JEAN-CHARLES VAN DEN BRANDEN

Partner Bain & Company:

“Schola est un projet que nous suivons et soutenons depuis longtemps parce qu'il occupe une place à part dans le monde de l'enseignement. Tout le défi consiste à proposer un accompagnement gratuit à des élèves issus de milieux socio-économiquement défavorisés sans faire appel au

bénévolat : les tuteurs, eux, sont rémunérés. Une autre particularité par rapport aux cours de rattrapage classiques est que les 'clients' sont les écoles et que les professeurs des élèves sont impliqués dans le soutien scolaire au lieu d'être laissés sur la touche. Nous avons aidé les responsables de Schola à clarifier leurs choix stratégiques, car ils étaient arrivés à un carrefour entre différentes options. L'analyse a mon-

tré que, plutôt que de vouloir s'étendre à d'autres villes, il restait encore beaucoup de besoins à rencontrer à Bruxelles, même dans des écoles réputées plus fortes. C'est un enjeu capital à mes yeux : à l'heure où l'on tente de promouvoir une plus grande mixité dans nos écoles, il est important de soutenir des élèves moins favorisés qui tentent de s'en sortir dans un contexte scolaire plus exigeant. Sinon, ils risquent de décrocher et la mixité ne sera qu'un vain mot.”

« L'analyse a montré que, plutôt que de vouloir s'étendre à d'autres villes, il restait encore beaucoup de besoins à rencontrer à Bruxelles, même dans des écoles réputées plus fortes. »



AJDC est une entreprise de travail adapté qui procure des emplois durables et de qualité, avec des plans de formation, à des personnes en situation de handicap, dans le cadre d'activités industrielles à valeur ajoutée : emballage, logistique, électricité, mécanique.

Recettes (2014): 13.905.000€

Equivalents temps plein: 443

DÉFIS DE L'ORGANISATION :

AJDC veut réussir le changement opéré par la fusion de deux entreprises de travail adapté (ETA), Ateliers Jean Del'Cour (à Grâce-Hollogne) et Atelier ORTS (à Thimister).

MOYENS ALLOUÉS :

Soutien financier engagé : 80.000€

moitié don - moitié prêt ; 30% dépensés

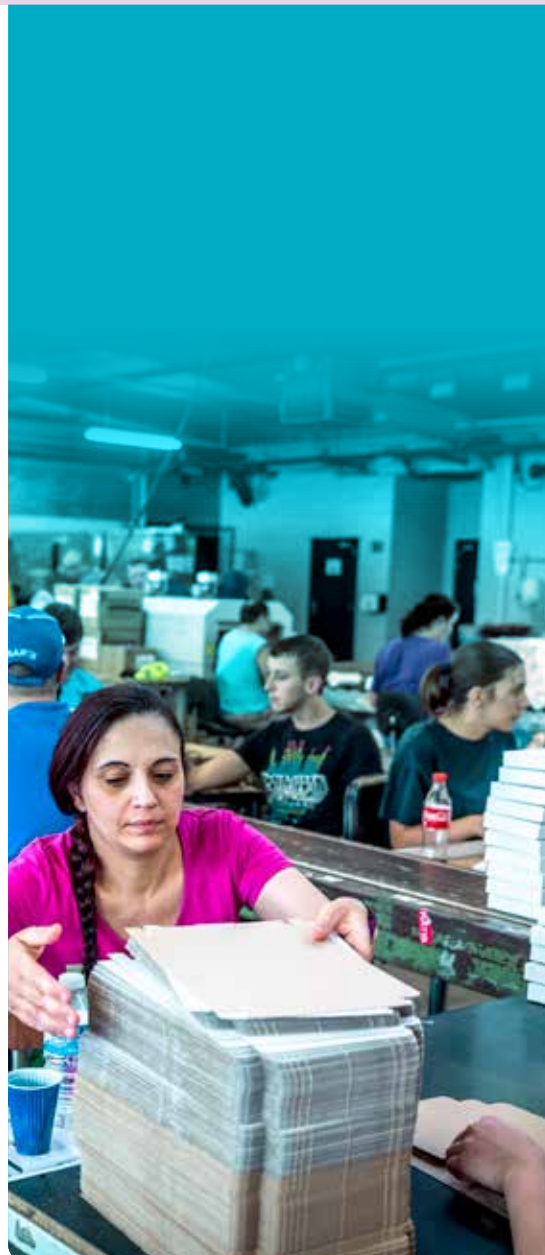
Période du soutien : 01/07/2014 - 01/07/2017

OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

› Par une analyse économique et juridique, par un plan de communication et par un plan de formation, obtenir l'adhésion et l'enthousiasme des acteurs internes (personnel et syndicat) et des acteurs externes (clients, AWIPH, Ministère de l'Action Sociale, Ministère de l'Emploi, fournisseurs,...).

MISSIONS EFFECTUÉES :

› Audit de l'organisation et établissement d'un plan directeur pour développer les activités commerciales, optimiser la gestion opérationnelle et adresser les priorités RH et organisationnelles avec focus sur l'intégration - AJD'C-Orts.



IMPACT

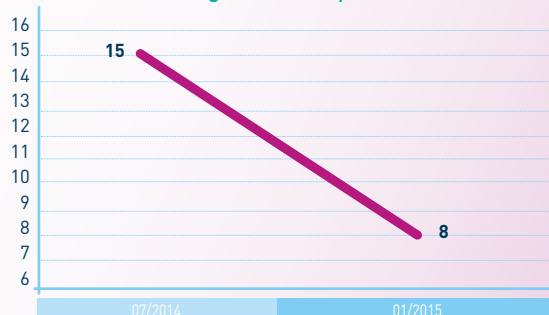
INDICATEURS QUANTITATIFS :

- › Une diminution du taux de chômage économique de 7% en 6 mois.
- › Niveau de l'emploi : de 435 à 443.

INDICATEURS QUALITATIFS :

- › Plan de prospection commercial détaillé mis en place avec échéances pour les unités d'affaires 'Emballage' et 'Technique.'
- › Enquête de satisfaction des employés suivie mensuellement et sensibilisation de l'encadrement pour un suivi rapproché des absents récurrents.

Taux de chômage économique annuel (en %)





DANY DRION

Directeur :

“Début 2014, nous avons fusionné avec une autre entreprise de travail adapté, les Ateliers Jacqueline Orts. C’est toujours une période un peu délicate à traverser, parce qu’il faut intégrer des histoires et des cultures différentes et que cela implique toute une série de conséquences sur le

plan humain, juridique, commercial... Nous avons donc fait appel au Fonds Venture Philanthropy pour nous aider à bien gérer cette transition. Notamment sur le plan des ressources humaines : dans les mois qui ont suivi la fusion, le taux d’absentéisme a quasiment augmenté de moitié, alors qu’il est déjà traditionnellement élevé dans le secteur du travail adapté. C’était sans doute dû en partie à l’instabilité provoquée par ce changement. Le personnel des Ateliers Jacqueline Orts a par exemple dû s’initier aux procédures ISO 9001 puisque, de notre côté, nous étions déjà certifiés. Le consultant a organisé de nombreuses rencontres avec des travailleurs et leurs représentants pour bien comprendre les causes du problème. Nous avons aussi fait un travail de communication pour expliquer clairement la nouvelle stratégie de l’entreprise et rassurer tout le monde. Aujourd’hui, l’absentéisme est revenu à ses niveaux normaux”.

Le but de la consultance a-t-il évolué par rapport à votre demande initiale ?

“Oui, parce que des circonstances extérieures tout à fait indépendantes de la fusion ont fait que notre volume de travail a chuté dans les premiers mois de 2014, à la suite de la perte de certains gros contrats. Nous avons même dû mettre une partie du personnel en chômage économique. Il fallait donc à tout prix réagir et la bourse de consultance est tombée à point nommé pour nous aider à établir un nouveau plan de prospection. Grâce aux conseils du consultant, nous avons ainsi pu cibler et attirer de nouveaux clients : en mai 2015, il n’y avait plus personne en chômage économique !”

« Grâce aux conseils du consultant, nous avons ainsi pu cibler et attirer de nouveaux clients : en mai 2015, il n’y avait plus personne en chômage économique ! »



LÉON-MAURICE HAULET

Administrateur :

“Nous savions instinctivement qu’une telle fusion n’allait pas se faire toute seule, mais nous avons sans doute sous-estimé l’ampleur et la nature des difficultés qu’elle allait soulever. Même si cela impliquait de gérer tout à coup 440 personnes au lieu de 320 et sur cinq

sites différents au lieu de trois, il y a parfois une tendance naturelle à se dire que ‘ça va aller’. Un consultant extérieur apporte des méthodes pour objectiver la situation, mais aussi une crédibilité qui lui permet de poser des questions ‘dérangantes’.

geantes’. Son premier réflexe a été d’identifier clairement les problèmes potentiels et de les hiérarchiser. Cette analyse a, entre autres, mis en évidence un besoin de formation pour le middle management. Un certain nombre de ces cadres intermédiaires sont des collaborateurs de longue date qui ont peu à peu été amenés à exercer des responsabilités, mais sans avoir suivi de véritable formation pour cela. Or, ils jouent un rôle essentiel de trait d’union entre la direction et les travailleurs, dont beaucoup connaissent des problèmes personnels. Le consultant a analysé leurs points forts et leurs points faibles pour pouvoir leur proposer des formations adaptées.”

« Un consultant extérieur apporte des méthodes pour objectiver la situation, mais aussi une crédibilité qui lui permet de poser des questions ‘dérangantes’. »



Bos+ entend être le moteur d'actions d'extension, de conservation et de gestion de forêts en Flandre et dans le Sud afin de contribuer à la prise de conscience de l'importance des forêts et des arbres pour garantir un monde viable pour l'humanité, la faune et la flore.

Recettes (2014): 758.810€
Equivalents temps plein: 6,9

DÉFIS DE L'ORGANISATION :

Bos+ constate une baisse significative des aides publiques. L'organisation veut la compenser par une diversification de ses revenus. Elle veut également renforcer l'impact de son message grâce à des partenariats innovants et à une communication passant par les nouveaux médias.

MOYENS ALLOUÉS :

Soutien financier engagé : 80.000€, 40% dépensés
Période du soutien : 01/04/2013 - 31/03/2016

OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- › Diversifier les revenus.
- › Mettre en œuvre des partenariats innovants avec des entreprises et de grandes organisations de la société civile.
- › Mettre en place une stratégie de communication s'appuyant entre autres sur les médias sociaux.

MISSIONS EFFECTUÉES :

- › Développement d'une stratégie de 'corporate fundraising'.
- › Développement d'une stratégie axée sur les médias sociaux.
- › Élaboration d'un calculateur de CO2 afin de stimuler les dons.



IMPACT

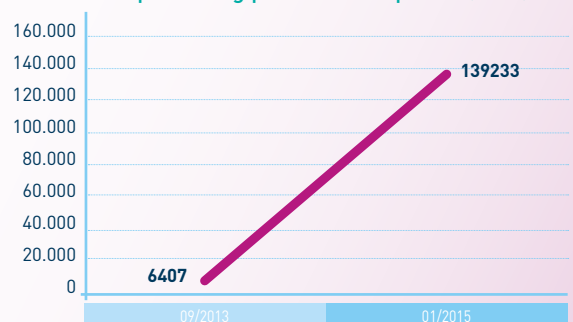
INDICATEURS QUANTITATIFS :

- › Hausse significative du sponsoring privé au cours des deux dernières années.
- › Récolte de fonds au travers des nouveaux médias : passé de 4.246€ au 1/09/2013 à 22.374€ au 01/01/2015.

INDICATEURS QUALITATIFS :

- › Un cadre logique et une stratégie de 'corporate fundraising' ont été mis en place.
- › Une stratégie a été mise en place par rapport aux médias sociaux.

Sponsoring par des entreprises (en €)





BERT DE SOMVIELE

Directeur :

“Ces dernières années, les organisations de défense de la nature ont subi de plein fouet la réduction des aides publiques. Pour nous, cela signifie concrètement que nos subventions flamandes sont passées de 70% à 30% en l'espace de cinq ans. L'impact sur une petite organisation est bien

entendu gigantesque. Nous sommes très fiers d'avoir pu maintenir notre volume d'activité à peu près au même niveau en intensifiant nos collaborations, surtout avec des entreprises mais aussi avec d'autres organisations de la société civile. Et nous voulons encore les développer sensiblement. Il y a un public que nous commençons seulement à approcher et que nous voulons impliquer davantage dans notre activité : les citoyens. C'est une question de notoriété et de professionnalisation de la récolte de fonds.”

“Le Fonds est le seul mode de financement auquel nous pouvons faire appel, en tant qu'ONG flamande, pour travailler à notre propre organisation et à sa structure. 80.000 euros, c'est une belle somme. Nous avons opté pour un projet à long terme parce que nous recherchons une collaboration lente avec notre consultant. Les arbres aussi poussent lentement... Nous ne voulons pas une tempête, car nous ne pourrions pas assimiler ces changements rapides. Nos collaborateurs sont très sollicités et leur temps est donc compté, ce qui plaide aussi pour un étalement de l'aide. En somme, le Fonds ne nous donne pas des poissons mais nous apprend à pêcher.”

Quels résultats concrets la collaboration a-t-elle déjà produits ?

“Les résultats apparaissent progressivement, mais nous avons déjà accompli de grands progrès dans le domaine de la communication : médias numériques et sociaux, lettre d'information, site internet... Nous avons aussi travaillé aux outils techniques qui permettent de faire des dons en ligne. Ils commencent à être au point et notre calculateur de CO2 est un beau résultat : le citoyen peut calculer ses émissions de CO2 et les compenser par un don en faveur du reboisement. La sensibilisation est à la base de tout et c'est un moyen pour y parvenir. C'est aussi un des enseignements de la consultance : pour convaincre une entreprise ou un particulier de vous rejoindre, il faut des outils et des produits de qualité, conçus de manière professionnelle. Pour résumer, je dirais que le Fonds a été pour nous un formidable soutien pour élaborer mieux et plus rapidement la vision que nous avions et que nous avons encore.”

« Le Fonds est le seul mode de financement auquel nous pouvons faire appel, en tant qu'ONG flamande, pour travailler à notre propre organisation et à sa structure. »



KRIS VERHEYEN

Professeur du Forest & Nature Lab de l'université de Gand, président de Bos+ :

“Bos+ est en pleine transition et jette actuellement les bases d'un nouvel avenir. Nous sommes en train de passer d'une association de membres à un mouvement qui doit récolter des fonds de manière plus active. Le

Fonds Venture Philanthropy nous a aidés à intégrer une réflexion plus économique dans ce processus. Depuis un certain temps déjà, Bos+ développe des partenariats avec de grandes entreprises et cette évolution a été renforcée grâce à

la collaboration du Fonds. En tant qu'organe de gestion, nous avons été étroitement impliqués dans la phase initiale de ce processus, dans une sorte de continuum. Même si nous sommes une petite organisation, nous avons vraiment choisi de dégager du temps pour cela.”

« Le Fonds Venture Philanthropy nous a aidés à intégrer une réflexion plus économique dans ce processus. »



Le CODEF (Centre d'Orientation et de Développement pour l'Emploi et la Formation) a pour objet la réinsertion socio-professionnelle et la formation professionnelle, prioritairement des jeunes demandeurs d'emploi et des chômeurs de longue durée.

Recettes (2014): 624.599€
Equivalents temps plein: 12

DÉFIS DE L'ORGANISATION :

Désenclaver le CODEF de la zone du sud de l'entre Sambre et Meuse par une diversification de l'offre disponible en matière d'éducation et de formation professionnelle sur la zone et la création d'une structure d'entreprise de formation par le travail (EFT) pour le développement de la filière «horticulture - environnement».

MOYENS ALLOUÉS :

Soutien financier engagé : 80.000€, 30% dépensés
Période du soutien : 01/07/2014 - 1/07/2017

OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- › Optimiser la gestion, établir un nouvel organigramme de fonction et de nouveaux tableaux de bord de gestion.
- › Création de l'EFT pour permettre la vente des produits et services de la section horticulture.

MISSIONS EFFECTUÉES :

- › Phase 1 d'un plan de développement du CODEF: accompagnement renforcé pour construire et mettre en place les changements stratégiques.
- › Aide à l'élaboration d'un plan de communication et recherche de nouveaux créneaux d'activité.



IMPACT

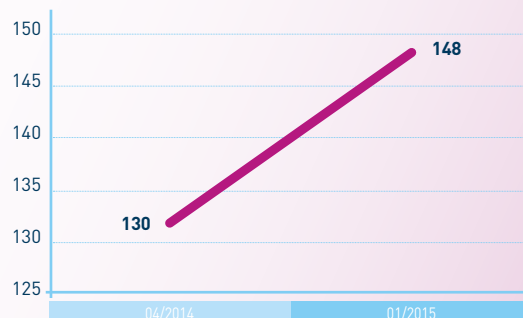
INDICATEURS QUANTITATIFS :

- › Nombre de stagiaires au sein de la structure : +14%.

INDICATEURS QUALITATIFS :

- › Adoption d'un nouvel organigramme avec une nouvelle répartition des responsabilités.
- › Introduction du dossier afin d'obtenir le statut EFT pour la filière horticole.

Nombre de stagiaires au sein de la structure





MYRIAM VAN MIGEM

Directrice :

“En tant qu’organisme d’insertion socio-professionnelle, nous sommes confrontés à une baisse régulière des subventions publiques. Pour y faire face, nous avons décidé de créer une structure d’entreprise de formation par le travail (EFT) dans l’une de nos cinq filières de formation. Ce statut

nous permettra en effet de développer une activité commerciale et donc de diversifier nos sources de financement. La filière horticulture-environnement est celle qui se prête le mieux à cette transformation. Nous avons de nombreuses demandes d’entretiens et d’aménagements de parcs et jardins. Nous fournissons aussi des fleurs pour les espaces verts de la commune de Viroinval et de Cerfontaine et nous pourrions le faire avec d’autres partenaires.”

« Avec l’aide du consultant du Fonds, nous avons pu analyser la situation, visiter d’autres EFT, identifier nos forces et nos faiblesses et élaborer des stratégies adéquates, sans renier notre identité. »

Quel a été l’apport du Fonds Venture Philanthropy ?

“Un tel changement de statut a bien sûr de multiples implications : juridiques, financières, techniques, mais aussi en termes de ressources humaines puisqu’une partie du personnel va devoir s’inscrire dans une logique plus commerciale. L’intervention du Fonds Venture Philanthropy nous a permis de bien préparer cette réorientation. Avec l’aide du consultant du Fonds, nous avons pu analyser la situation, visiter d’autres EFT, identifier nos forces et nos faiblesses et élaborer des stratégies adéquates, sans renier notre identité. C’est un chantier énorme : il faut tout repenser, depuis le règlement de travail jusqu’aux outils de gestion en passant par le logo ou le site internet. Cette réflexion de fond a aussi suscité des idées nouvelles, comme de commercialiser un nouveau modèle de compostière ou des potagers surélevés.”



JEAN-OLIVIER COLLINET

Consultant :

“Nous avons commencé par réaliser un diagnostic qui a montré que certaines conditions de base devaient être remplies avant de pouvoir envisager la création de l’EFT. Il fallait d’abord améliorer les outils de gouvernance et renforcer le Conseil d’administration, pour qu’il puisse vraiment

exercer une fonction de soutien stratégique par rapport aux nouvelles orientations du CODEF. Un autre gros chantier préalable a été le régime de travail du personnel, qui avait des jours de congé calqués sur l’enseignement. Il a fallu expliquer, à l’aide d’une simulation économique, que ce n’était plus viable, ni pour la future structure d’EFT, ni même pour les autres filières d’insertion socio-professionnelle. Cela a fait grincer des dents, bien sûr, mais la plupart des gens ont bien compris qu’à terme, c’était la survie même de leur organisation qui était en jeu. Ils ont aussi pu trouver une motivation nouvelle dans les perspectives de développement

et les possibilités de participation qui leur ont été offertes. Car la phase de construction du projet a été très participative. Deux groupes de travail ont été mis sur pied avec des membres du personnel : avec l’un, nous avons préparé le lancement de l’EFT dans la filière horticole (étude de marché, prospection de clients, business plan...) et constitué le dossier pour la Région wallonne ; le second groupe s’est penché sur le contenu des autres filières pour rafraîchir l’offre de formation du CODEF et mieux l’adapter aux besoins économiques de la région.”

« Il fallait d’abord améliorer les outils de gouvernance et renforcer le Conseil d’administration, pour qu’il puisse vraiment exercer une fonction de soutien stratégique par rapport aux nouvelles orientations du CODEF. »

de kringwinkel

Hageland

Le Kringwinkel Hageland propose une formation et un emploi permanent à des personnes qui n'ont pratiquement pas de chances de s'insérer sur le marché de l'emploi. Il prolonge la durée de vie des biens : des biens réutilisables sont récoltés, remis en état et revendus.

Recettes (2014): 3.897.098€
Equivalents temps plein: 108

DÉFIS DE L'ORGANISATION :

À la suite de la nouvelle politique flamande d'activation des demandeurs d'emploi, l'organisation est confrontée à un afflux de demandeurs. Le Kringwinkel Hageland voit cela comme une opportunité pour devenir une 'oasis' pour un plus grand nombre de personnes : une oasis où on peut faire le plein d'énergie, de compétences et d'estime de soi.

MOYENS ALLOUÉS :

Soutien financier engagé : 80.000€, 40% dépensés
Consultance pro bono additionnelle d'Accenture
Période du soutien : 13/04/2013 - 13/04/2016

OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- › Professionnalisation du service du personnel
- › Développement d'une méthodologie pour l'aménagement d'une oasis pour des carrières axées sur les talents

MISSIONS EFFECTUÉES :

- › Audit du service du personnel réalisé par Accenture et poursuite du coaching dans le processus d'implémentation
- › Élaboration d'un modèle de gestion des talents adapté aux entreprises sociales et identification des talents clés du service du personnel.

**IMPACT****INDICATEURS QUANTITATIFS :**

- › Présence des collaborateurs en comparaison avec la mesure de référence
- › Nombre de PDP (plans de développement personnels) élaborés
- › A ce stade, il est trop tôt pour disposer d'indicateurs intermédiaires

INDICATEURS QUALITATIFS :

- › Audit du service du personnel
- › Plan d'implémentation approuvé, plan d'action pour le développement d'un accompagnement de carrière au sein du KWH et professionnalisation du service du personnel
- › Cadre esquissé pour les plans de développement personnels actuels, qui sont en cours d'élaboration pour tous les collaborateurs



PAUL STESENS

Directeur :

“Nous avons commencé par professionnaliser notre service du personnel : il faut d’abord veiller à ce que la gestion des salaires et l’administration soient en ordre. C’est ce que nos consultants nous ont conseillé de faire, à juste titre. Un plan de croissance a été établi en 2013 pour nous

conduire là où nous voulions aller. En ce qui concerne les ressources humaines, le projet portait surtout sur la gestion des talents et les plans de carrière pour nos collaborateurs. Tout cela s’inscrit dans des plans de développement personnel. Nous voulions mettre au point et appliquer une méthodologie pour détecter des talents, avec des profils de fonction et de compétences. Cela se fait en plusieurs phases, avec l’approbation de notre conseil d’administration.”

Ce sont des processus qui ont un sérieux impact pour une entreprise d’économie sociale.

“C’est effectivement tout un changement et bien gérer ce changement constitue un réel défi. Cela suscite parfois des problèmes et des résistances. Dans notre organisation, il faut par exemple que tous les responsables de ligne soient sur la même longueur d’onde. Ils sont en général très bons pour planifier la production, mais à présent le souci des collaborateurs doit aussi passer au premier plan. C’est l’une de nos principales ambitions : mettre davantage l’accent sur le fac-

teur humain, parce que nous sommes convaincus que ce sera aussi bénéfique pour la production et pour d’autres résultats.”

“Le Fonds donne du temps et fait preuve de compréhension pour le processus de changement, pour les phases par lesquelles il faut passer et pour les ralentissements qui en résultent. Le tout, c’est d’aller dans la bonne direction. C’est confortable, car on fait bouger beaucoup de choses. Cela ne va pas toujours tout seul, il y a des basculements à effectuer. En même temps, on est suivi de près, ce qui est aussi une bonne chose.”

“Pas mal de changements sont en préparation dans les domaines qui nous concernent, comme l’emploi des groupes à risque et la problématique de l’environnement. La réduction des finances publiques est aussi un défi. Un effet indirect de l’aide du Fonds est qu’on apprend à changer et à s’adapter à une réalité nouvelle. Cette capacité à changer s’acquiert... en changeant, entre autres avec le soutien du Fonds.”

« Un effet indirect de l’aide du Fonds est qu’on apprend à changer et à s’adapter à une réalité nouvelle. »



GEERT CRIEL

Senior manager public sector chez

Accenture:

“Il s’agissait en résumé d’un projet de professionnalisation des ressources humaines et de gestion des carrières, en partie pour améliorer à terme le passage des bénéficiaires vers le secteur ordinaire de l’emploi. Après une phase d’analyse et de conception, on

est passés à une phase d’implémentation. C’est là où je suis intervenu, comme accompagnateur du groupe de pilotage et comme coach du directeur RH. Ce qui était sur papier devait donner des résultats réels sur le terrain. Le Fonds laisse du temps pour ces processus, c’est bien et c’est nécessaire. Cela a débouché dans mon cas sur une très belle collaboration.”

“Il s’agissait concrètement d’une consultance gratuite d’un jour par mois. Accenture tient à soutenir ce type de projet dans le cadre du corporate citizenship, tant au niveau local que mondial. Chaque année, nous sélectionnons des organisations pour lesquelles nous travaillons à titre gracieux. On constate que ce type d’engagement est important pour la nouvelle génération de jeunes collaborateurs. Le corporate citizenship devient ainsi un atout supplémentaire pour attirer des personnes très qualifiées.”

« Ce type d’engagement est important pour la nouvelle génération de jeunes collaborateurs. »



La société Fournipac, SCRL à finalité sociale, est une entreprise de travail adapté dont la mission est de fournir des emplois durables et de qualité à des personnes handicapées (en priorité), ou fragilisées. A cette fin, Fournipac mène des activités de production et de conditionnement de produits alimentaires qui répondent aux grandes tendances de notre époque: agroalimentaire de qualité, agriculture de proximité, circuits courts...

Recettes (2014): 2.492.156€
Equivalents temps plein: 90

DÉFIS DE L'ORGANISATION :

L'organisation veut valoriser et optimiser tous les moyens existants (humains, infrastructure, et potentiel commercial), et rentabiliser les investissements importants réalisés à travers la construction et l'agrandissement de l'usine, afin d'assurer et de développer l'emploi de manière qualitative et quantitative pour une génération au moins.

MOYENS ALLOUÉS :

Soutien financier engagé : 80.000€, 55% dépensés
Consultance additionnelle pro bono d'Accenture
Période du soutien : 01/07/2013 - 1/07/2016

OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- › Le développement des compétences et leur valorisation, l'accompagnement du personnel d'encadrement et l'élaboration d'outils spécifiques pour la formation.
- › L'amélioration des outils de gestion afin de renforcer la structure de l'entreprise.
- › La consolidation et l'intégration d'un système qualité et l'élaboration d'un projet d'avenir pour l'abattoir.

MISSIONS EFFECTUÉES :

- › Gestion du changement: amélioration des compétences du personnel d'encadrement.
- › Coaching de la direction : aide à la structuration et au démarrage du projet, priorisation des initiatives stratégiques, définition et suivi des plans d'actions.
- › Outils de gestion (en pro bono par Accenture): revue des processus, mesures d'améliorations (« quick wins », outils informatiques), business case.



IMPACT

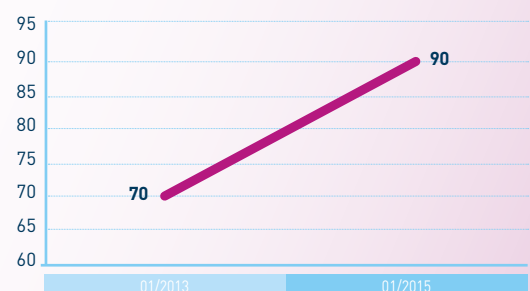
INDICATEURS QUANTITATIFS :

- › Nombre d'équivalents temps plein : +29%.
- › Ratio chiffre d'affaires/heures travaillées (12)
> évolution de 9.5 à 12.17.

INDICATEURS QUALITATIFS :

- › Un outil de gestion des non conformités et un outil de gestion des commandes de l'abattoir ont été réalisés par Accenture.
- › L'équipe des encadrants a été coachée pour mieux fonctionner, avec plus de cohérence, et moins de stress.

Nombre d'équivalents temps plein





DANIELLE ELIAS

Directrice :

“Nous avons identifié plusieurs grands chantiers dans le cadre du Fonds Venture Philanthropy. Sur le plan opérationnel, il y avait d’abord le projet d’extension de la zone de stockage pour les produits réfrigérés. Il fallait à la fois objectiver cette demande et monter un plan financier.

Notre outil informatique devait aussi absolument être renouvelé. Accenture nous a fourni de précieux conseils pour faire le choix le plus pertinent, tant en hardware qu’en software. Cela crée bien sûr de nouveaux besoins de formation, ce qui est une autre priorité pour nous. En effet, la formation revêt une importance capitale dans le secteur agro-alimentaire : non seulement dans l’utilisation des nouvelles technologies, mais aussi au niveau du respect de l’hygiène ou des procédures de certification, par exemple. Nous avons ainsi élaboré un plan global de formation – initiale et continuée – pour tout le personnel de production.”

« En termes d’emploi aussi, nous sommes en passe d’atteindre notre objectif de 95 ETP, contre 70 en janvier 2013. »

Percevez-vous déjà les effets de ces mesures ?

“Notre chiffre d’affaires a progressé de 14% en 2014 et la hausse devrait se poursuivre cette année. En termes d’emploi aussi, nous sommes en passe d’atteindre notre objectif de 95 ETP, contre 70 en janvier 2013. Au niveau de la production et du conditionnement de produits alimentaires, Fournipac poursuit donc sur le chemin de la croissance. Ce qui doit encore être clarifié, c’est l’avenir de notre abattoir de volailles, dont le permis va devoir être renouvelé. Mais s’il faut le moderniser entièrement pour l’adapter à de nouvelles normes, cela dépasse largement nos capacités financières. Nous avons donc besoin de partenaires, mais où les trouver ? En fait, cela pose la question de la survie des petits abattoirs locaux, où monsieur Tout-le-Monde peut encore venir pour abattre quelques poulets.”



STEVEN DE BRUYN

Consultant Accenture:

“Le management de Fournipac sentait qu’il y avait des améliorations à apporter aux processus de gestion, mais ne savait pas très bien quoi et comment. Notre analyse a tout d’abord permis de proposer une série de ‘quick wins’, des mesures assez simples à mettre en œuvre et qui créent rapidement une plus-value.

Ainsi, la gestion de la base de données de l’abattoir de volailles a été optimisée pour faciliter l’identification des clients réguliers. La procédure de rapport pour les déclarations de non-conformité a également été informatisée. D’autres interventions s’inscrivaient dans une démarche proactive et à plus long terme. Nous avons par exemple élaboré ensemble un outil de communication et de suivi entre

Fournipac et son partenaire Idpak, en distinguant les problèmes de gestion quotidienne et les questions plus stratégiques : la communication entre eux ne se faisait pas toujours de manière très structurée, si bien que chacun avait l’impression de recevoir les informations trop tard. Enfin, le troisième grand axe de notre consultance portait sur le renouvellement de l’outil informatique : quel est l’investissement le plus adapté aux besoins d’une société comme Fournipac ? Et comment utiliser ces outils pour permettre une gestion intégrée ?”

« Notre analyse a tout d’abord permis de proposer une série de ‘quick wins’, des mesures assez simples à mettre en œuvre et qui créent rapidement une plus-value. »



Infirmiers de rue est une asbl qui vise la réinsertion des personnes en situation d'extrême précarité dans un logement et dans la société de manière durable. Cette finalité passe par l'amélioration des conditions de santé et d'hygiène ainsi que de l'estime de soi des personnes ciblées. Elle touche une centaine de personnes sans-abri par an.

Recettes (2014): 790.096€

Equivalents temps plein: 9,1

DÉFIS DE L'ORGANISATION :

Infirmiers de rue a décidé de renforcer son action de réinsertion par l'acquisition et l'aménagement d'un immeuble permettant de loger des sans-abri avec d'autres personnes, et de les accompagner jusqu'à leur stabilisation dans leur logement afin de minimiser les risques de retour en rue. Le test concret de ce modèle innovant est en cours et, de par sa capacité de réplication, identifié comme un axe prioritaire de développement de l'organisation.

MOYENS ALLOUÉS :

Soutien financier engagé : 80.000€, 50% dépensés

Période du soutien : 01/04/2013 - 1/04/2016

OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- > Développer un modèle de logement innovant, pérenne et adapté aux besoins spécifiques des bénéficiaires (« Housing Fast »).
- > Assurer une réinsertion durable et qualitative des sans-abri en logement.

MISSIONS EFFECTUÉES :

- > Sélection, structuration de l'acquisition et aménagement d'un bâtiment dédié et adapté aux besoins et spécificités du projet.
- > Réflexion relative à la stratégie financière et à la définition d'un modèle économique pérenne pour le financement des équipes, d'accompagnement et le développement des nouveaux projets.
- > Revue de l'organisation et des méthodes de travail RH permettant une autonomisation efficace des équipes de terrain avec un outillage adapté.



IMPACT

- > Projet pilote : Immeuble identifié et 5 appartements prêts : 6 personnes sans-abri relogées de manière durable.
- > Amélioration du score CVC (Corps-Vêtements-Comportement) des personnes relogées: pas encore disponible.



EMILIE MEESEN

Fondatrice et coordinatrice :

“Après avoir surtout travaillé sur la santé et l'hygiène des habitants de la rue, nous avons décidé de nous engager dans un projet innovant de logement de réinsertion. En effet, le public de sans-abri que nous accompagnons vit souvent dans une telle précarité qu'il lui est difficile de s'intégrer du

jour au lendemain dans les structures d'accueil existantes, avec leurs règles de vie communautaire à respecter. Notre projet pilote Housing Fast vise à réduire le risque de retour à la rue en proposant aux sans-abri un logement adapté, avec un suivi régulier de proximité. Nous avons ainsi pu aménager cinq appartements dans un immeuble de Ganshoren.”

« Nous avons défini une stratégie financière à cinq ans, avec des pistes pour développer et diversifier nos ressources, dans un contexte budgétaire malheureusement de plus en plus difficile. »

C'est une évolution qui a dû avoir des répercussions importantes sur votre fonctionnement...

“Oui, et la consultance du Fonds Venture Philanthropy nous a aidés à bien gérer cette transition. D'une part sur le plan financier : nous avons défini une stratégie financière à cinq ans, avec des pistes pour développer et diversifier nos ressources, dans un contexte budgétaire malheureusement de plus en plus difficile. L'autre partie de la consultance a davantage porté sur la gestion des ressources humaines. Car les quinze collaborateurs d'Infirmiers de rue se subdivisent désormais en deux équipes distinctes, le pôle 'Rue' et le pôle 'Logement'. Ces deux pôles doivent fonctionner en interaction étroite puisque nous travaillons fondamentalement avec le même public. Au début, c'était un peu déstabilisant. Il a fallu clarifier les rôles, bien préciser qui fait quoi, selon quelles procédures... La consultante nous a donné de précieux outils pour faciliter le partage d'informations et coordonner l'action des uns et des autres.”



ERIKA HONNAY

Consultante :

“Mon analyse a surtout porté sur la situation et les perspectives financières de l'association. Infirmiers de rue est une association qui est gérée de manière très saine et qui dispose d'une réserve en cas de coup dur. Mais, comme beaucoup d'autres, elle doit faire face à une baisse des aides publiques et doit donc trouver de nouvelles sources de financement. Je les ai aidés entre autres à établir un plan de communication et à le décliner selon le public auquel on s'adresse : on ne met pas en avant les mêmes arguments selon que le destinataire est une entreprise, une fondation, un citoyen ou une collectivité publique. J'ai aussi insisté sur le fait que ce n'est pas parce qu'on parle beaucoup de vous que cela vous rapporte nécessairement

beaucoup d'argent... Ainsi, Infirmiers de rue a réalisé un plan des fontaines d'eau potable et des toilettes publiques à Bruxelles pour les sans-abri. C'est une belle initiative, mais elle demande un gros investissement humain et au niveau des recettes, son impact est négligeable, même si elle a eu un certain écho médiatique. Attention, cela ne signifie pas qu'il ne faut plus le faire ! Mais il faut savoir clairement si une action est menée à fonds perdus ou si elle vise (aussi) à récolter des moyens financiers. Et ça, les acteurs de terrain ne s'en rendent pas toujours bien compte.”

« Mais il faut savoir clairement si une action est menée à fonds perdus ou si elle vise (aussi) à récolter des moyens financiers. »



TEJO propose en Flandre un accompagnement psychothérapeutique accessible à des jeunes entre 10 et 20 ans, de façon anonyme, immédiate et gratuite.

Recettes (2014): 161.803€
Equivalents temps plein: 1,5

DÉFIS DE L'ORGANISATION :

La demande croissante d'aide ne se limite pas à Anvers. C'est la raison pour laquelle TEJO souhaite étendre à d'autres villes sa formule à succès au moyen d'un concept de « franchise sociale » adapté au secteur à profit social.

MOYENS ALLOUÉS :

Soutien financier engagé :
80.000€, 40% dépensés
Consultance pro bono de Kenneth Bonheure
et Ignace Van Doorselaere (One Child One Dream).
Période de soutien : 15/04/2013 - 15/04/2016

OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

› Soutenir le développement d'un modèle permettant la diffusion de la philosophie et du concept de TEJO, dans le respect de ses valeurs essentielles.

MISSIONS EFFECTUÉES :

- › Élaboration du plan d'extension et du manuel TEJO destiné à faciliter cette extension.
- › Mise au point d'un "texte d'engagement" et de bonnes pratiques afin de développer le "cœur" et le forum de TEJO.
- › Développement d'une vision à long terme de l'organisation.
- › Analyse et recommandations pour la stratégie de communication de TEJO.



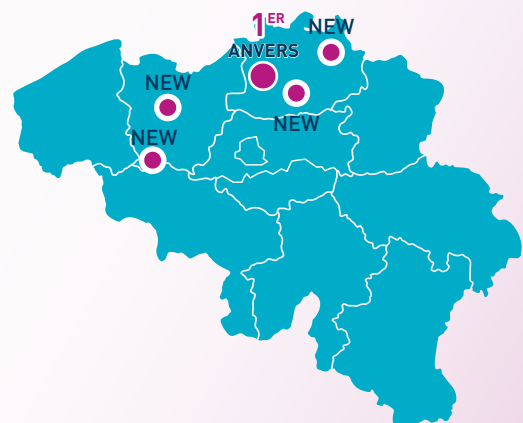
IMPACT

INDICATEURS QUANTITATIFS :

- › Le nombre de sites est passé de 1 à 5 au cours des deux dernières années, avec 4 nouvelles implantations : Gand, Malines, Renaix, Turnhout
- › Quatre nouvelles implantations ont déjà signé la déclaration d'engagement TEJO, créé une asbl TEJO et seront lancées très prochainement : Courtrai et Lierre (janvier 2016), Bruges et Brasschaat (début 2016). Il y a des initiatives à Gand et Louvain.
- › Le forum avec les directeurs des différents TEJO a lieu chaque mois sous la conduite et avec le soutien de notre consultante Wanda D'hanis.

INDICATEURS QUALITATIFS :

- › Réalisation d'un manuel TEJO expliquant les différentes facettes du concept.
- › Création d'un cadre juridique : accord de coopération et protocole avec les nouvelles implantations TEJO.





INGRID DE JONGHE

Fondatrice et présidente de TEJO, où elle travaille aussi comme psychothérapeute :

Pour l'instant, TEJO est actif dans cinq villes : Anvers, Gand, Malines, Renaix, Turnhout. Quatre nouveaux sites sont en préparation, ce qui nous permettra d'être présents dans quatre des cinq provinces flamandes. Nos groupes de travail « Stratégie d'avenir et Accompagnement du processus thérapeutique », dont je fais aussi partie, suivent très bien tout cela. Il y a par exemple tous les mois des réunions de forum avec les moteurs des différents groupes TEJO. Avec le consultant du Fonds auquel nous avons pu faire appel, nous y poursuivons l'élaboration du concept TEJO pour le clarifier et le rendre commun à tous les groupes."

"Nous faisons aussi un travail de laboratoire, de recherche de la meilleure aide psychothérapeutique possible pour les jeunes. Et cela va plus loin : nous travaillons à un mouvement social qui cherche à produire des changements de société, en mettant l'accent sur le renforcement du bien-être personnel du jeune. La confiance dont nous avons pu bénéficier de la part du Fonds et de la Fondation et la collaboration très loyale constituent un grand soutien pour notre action, qui repose sur le volontariat."

« La confiance dont nous avons pu bénéficier de la part du Fonds et de la Fondation et la collaboration très loyale constituent un grand soutien pour notre action, qui repose sur le volontariat. »



MARC VAN EECKHOUDT

est secrétaire, membre de la direction et du groupe de travail « Stratégie d'avenir »:

"La demande que nous avons adressée au Fonds en 2012 est due au fait que nous commençons à ressentir une demande de nouveaux groupes TEJO, peut-être plus tôt que nous ne l'aurions souhaité. Nous sommes une organisation de bénévoles et cela ne se transpose pas n'importe où et n'importe comment. À l'époque, on se disait par exemple : 'nous allons documenter notre mode de fonctionnement et d'autres pourront ensuite s'en inspirer', mais ce n'est pas aussi simple que cela. Depuis lors, nous avons aussi exploré et abandonné d'autres pistes."

"Le Fonds ne donne pas seulement des moyens, mais aussi du temps. C'est essentiel pour pouvoir faire parfois un pas en arrière et s'engager dans une autre voie. Nous nous sommes demandé : quelle forme donner à ce développement ? Comment rester cohérent avec notre philosophie de base et notre

spécificité? Pourquoi nos volontaires veulent-ils faire chez nous des choses qu'ils font la journée contre rémunération ? Sans doute parce que nous n'enfermons pas les gens dans un carcan administratif. Il ne faut donc pas non plus le faire ailleurs. C'est une recherche permanente : comment travailler ensemble de manière à ce que les membres d'autres groupes TEJO partagent la même sensibilité sans devoir instaurer toute une bureaucratie ? Nous avons créé un forum entre des gens qui collaborent et nous formalisons à présent cette collaboration, avec un consultant. La collaboration avec le Fonds et la Fondation constitue effectivement une sorte de marque de confiance pour le monde extérieur, sans que l'on soit obligé pour cela de se 'vendre'."

« Nous sommes une organisation de bénévoles et cela ne se transpose pas n'importe où et n'importe comment. »



TADA propose un enseignement complémentaire axé sur la motivation et orienté vers la société à des enfants issus des quartiers socio-économiquement défavorisés de la Région de Bruxelles-Capitale. En inspirant les enfants dans un environnement bienveillant et en élargissant leurs perspectives d'avenir, TADA veut armer ses jeunes participants contre la démotivation.

Recettes (2014): 359.055€
Equivalents temps plein: 5,3

DÉFIS DE L'ORGANISATION :

En tant que jeune "start-up", TADA veut croître de manière professionnelle. L'organisation souhaite également pouvoir mesurer son impact.

MOYENS ALLOUÉS :

Soutien financier engagé :
70.000€, 29% dépensés
Période du soutien: 26/04/2014 - 25/04/2017

OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- › Permettre à TADA de croître de manière professionnelle en termes de nombre d'antennes et de qualité.
- › Pouvoir mesurer et démontrer l'impact de TADA.

MISSIONS EFFECTUÉES :

- › Elaboration d'un "business plan" qui décrit comment TADA peut se développer au mieux pour créer d'ici 2020 5 antennes à Bruxelles.



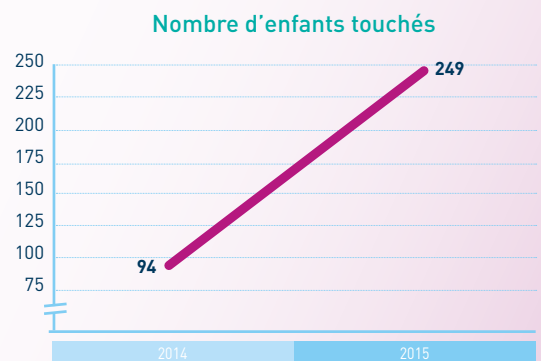
IMPACT

INDICATEURS QUANTITATIFS :

- › Le nombre d'enfants atteints a augmenté de plus de 50%.

INDICATEURS QUALITATIFS :

- › Business plan élaboré afin de s'agrandir pour pouvoir passer à 5 antennes à Bruxelles.





SOFIE FOETS

Fondatrice et entrepreneur social :

“Ce que nous attendons du Fonds, c’est qu’il nous permette de nous attaquer à des choses qui sont normalement trop chères pour une asbl ou pour lesquelles on manque de temps ou de ressources au sein de l’équipe pour pouvoir les aborder de manière professionnelle. Le temps

est l’un des grands problèmes pour des organisations telles que la nôtre. Nous sommes en pleine croissance et cela implique un tas de choses : politique de récolte de fonds, politique de ressources humaines... Et en même temps, nous faisons un travail d’approfondissement, avec nos anciens bénéficiaires, par des mesures d’impact. Il faut faire tout en même temps et ce n’est pas simple. L’aide d’un consultant est donc très utile, tout comme la possibilité de suivre une formation à la gestion des ressources humaines afin de pouvoir mieux diriger les coordinateurs pédagogiques. Au début, il a fallu rechercher un équilibre, mais l’avantage du Fonds est qu’il écoute très bien nos besoins et qu’il nous laisse le temps de progresser pas à pas. L’approche est respectueuse, sans contrôle ou interventionnisme excessif. On comprend très bien où nous voulons aller et on pose des questions.”

Que représente concrètement l’aide, aujourd’hui et demain ?

“Notre consultant a professionnalisé notre plan de croissance, entre autres en ce qui concerne notre cible : comment

arriver là où on veut aller, avec quelles personnes, comment s’insérer dans le champ de l’intégration et de l’égalité des chances dans l’enseignement, ici à Bruxelles ? Il y a eu des discussions à ce sujet avec tous les membres du conseil d’administration, où siègent d’ailleurs d’excellents consultants. À l’avenir, l’accent sera sans doute mis sur la mesure d’impact et plus tard peut-être sur nos revenus propres. Ce sont trois projets que nous menons pas à pas.”

“Le Fonds assouplit le processus que nous suivons. C’est parfois une question de détail, comme le fait d’avoir pu acheter un test pour recruter des collaborateurs. Ces tests sont chers mais primordiaux : pour une organisation, tout dépend de la qualité de son personnel. “People are key.”

« L’approche est respectueuse, sans contrôle ou interventionnisme excessif. On comprend très bien où nous voulons aller et on pose des questions. »



JEAN MOSSOUX

Président du Conseil d’administration :

“En soi, le modèle de TADA était déjà clairement défini, puisqu’il est dérivé d’une expérience existante aux Pays-Bas. C’est un modèle qui ne se substitue pas à l’école, mais qui peut la compléter et l’inspirer, entre autres au niveau du dialogue avec les parents. Les problèmes qu’il a fallu résoudre pour l’implanter à Bruxelles

étaient plutôt d’ordre pratique, comme trouver des financements ou recruter du personnel à la fois bilingue, compétent et motivé pour s’engager dans cette aventure. La consultante nous a aidés à établir un cadre, avec des estimations précises du coût d’un collaborateur salarié ou indépendant, pour baliser notre politique de recrutement et notre gestion des ressources humaines. Le solde de la bourse pourrait servir à

réaliser une mesure d’impact, en suivant le parcours ultérieur des premiers bénéficiaires du projet. Nous savons instinctivement que ces effets sont extrêmement positifs : il suffit de passer un samedi matin pour voir l’enthousiasme des enfants et la fierté de leurs parents. TADA est un formidable révélateur de talents, qui rend les enfants demandeurs de l’école. Mais certains outils d’évaluation peuvent s’avérer utiles pour affiner la mesure de l’impact.”

« La consultante nous a aidés à établir un cadre, avec des estimations précises du coût d’un collaborateur salarié ou indépendant, pour baliser notre politique de recrutement et notre gestion des ressources humaines. »

TOUCHE

L'asbl Touché veut encourager la société à réagir de manière constructive à l'agression. L'organisation souhaite réduire l'impact négatif de l'agression en convertissant sa force en énergie positive. L'asbl Touché offre de l'accompagnement individuel ou en groupe à des personnes qui ont (ou pourraient avoir) des difficultés à gérer l'agression, parmi lesquelles des détenus et ex-détenus.

Recettes (2014): 251.109€
Equivalents temps plein: 2,5

DÉFIS DE L'ORGANISATION :

Touché est une jeune organisation qui veut se développer en élargissant son concept à d'autres prisons flamandes, en étendant sa méthodologie et en devenant une organisation hybride. Cela nécessite de faire des choix stratégiques. Un plan de communication est aussi indispensable pour soutenir cette croissance.

MOYENS ALLOUÉS :

Soutien financier engagé :
80.000€, 19% dépensés
Période du soutien: 28/05/2014 - 28/05/2017

OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- › Définir le meilleur mode de croissance et le mettre en œuvre.
- › Décrire la méthodologie et mesurer l'impact.
- › Élaborer un plan de communication.

MISSIONS EFFECTUÉES :

- › Exercice stratégique ayant pour but d'identifier et de développer un plan d'action de sorte que l'organisation puisse attirer plus de moyens financiers en partant des tendances que l'organisation influence.

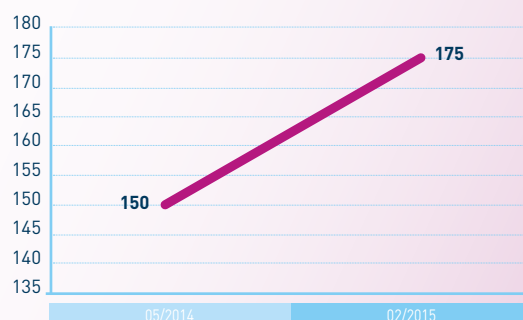
**IMPACT****INDICATEURS QUANTITATIFS :**

- › Croissance du nombre de détenus aidés : +17%.

INDICATEURS QUALITATIFS :

- › Un exercice stratégique a été réalisé et a permis de définir des actions dans cinq domaines prioritaires : financier, interne, (ex) détenus, jeunes et société au sens large.

Nombre d'(ex)-détenus aidés





MARJAN GRYSON

fondatrice et directrice :

“Nous voulons profiter de la collaboration avec le Fonds pour renforcer d’abord le cœur de notre action et nous développer à partir de là. C’est pourquoi nous avons commencé par un exercice stratégique, avec notre consultant. Il en est ressorti une série de choix : dans quels domaines vou-

lons-nous nous investir ? À présent, nous allons concrétiser cela. Nous sommes en train de consolider notre structure interne et nous avons commencé à travailler à notre communication externe : faire comprendre au monde extérieur ce que fait Touché et avec quelle méthodologie. Nous voulons aussi sensibiliser des personnes en dehors des prisons à la manière de gérer autrement l’agression. En ce qui concerne notre travail en prison proprement dit, les étapes pour augmenter le nombre d’établissements ont été définies sur papier et nous venons d’élargir notre équipe.”

« Si nous voulons connaître une croissance durable, nous devons avoir une plus grande sécurité financière. Nous sommes en train de la rechercher, mais à un autre niveau qu’avant notre collaboration avec le Fonds. »

Votre collaboration avec le Fonds ne date que de 2014, vous avez donc encore le temps.

“Oui, et ce temps qui nous est donné est important pour nous. Car une de nos questions est de savoir comment assurer notre santé et notre indépendance financière. Nous avons déjà imaginé de nombreux moyens et nous bénéficions de diverses sources de financement, mais il y a peu de garanties. Si nous voulons connaître une croissance durable, nous devons avoir une plus grande sécurité financière. Nous sommes en train de la rechercher, mais à un autre niveau qu’avant notre collaboration avec le Fonds. Nous songeons par exemple à la manière de rentabiliser notre expertise en matière de gestion de l’agression. Si nous envisageons désormais de telles pistes, nous le devons en grande partie à notre consultant. Je constate aussi que nous en revenons souvent à notre exercice stratégique, qui constitue pour nous tous une ligne centrale. Tout le monde y a d’ailleurs réfléchi : le conseil d’administration, le personnel, nos collaborateurs indépendants. Aujourd’hui, nous en récoltons les fruits.”



FRANK VERZELE

Product manager à la Vlerick Business School,

consultant pour Touché:

“Il était effectivement important d’impliquer tout le monde dans cet exercice intensif de réflexion stratégique que nous avons réalisé durant la première phase de la consultance : les parties prenantes, les volontaires et les collaborateurs indépendants, le

personnel. Comme le veut ce genre d’exercice, il s’agissait surtout de traduire la mission, la vision et les valeurs dans des objectifs et de fixer des priorités. Nous avons délimité des domaines de responsabilité et défini des plans d’action, qui sont décrits de manière très claire et qui sont utilisables par tous ceux qui veulent se retrousser les manches dans l’organisation. Ce qui représente pas mal de gens.”

“On ne peut effectuer un trajet comme celui-ci que si on est soutenu par une initiative telle que le Fonds, qui réfléchit à long terme et qui choisit des projets désireux de se réinventer fondamentalement. Et qui, pour cette raison, pourront un jour faire la différence.”

« On ne peut effectuer un trajet comme celui-ci que si on est soutenu par une initiative telle que le Fonds. »



Vredeseilanden asbl veut créer des conditions qui contribuent à assurer un revenu de subsistance pour de petits agriculteurs du Sud et à nourrir de manière durable une population mondiale en croissance.

Recettes (2014): 13.459.052€

Equivalents temps plein: 138

DÉFIS DE L'ORGANISATION :

Vredeseilanden souhaite trouver un modèle de financement plus durable, moins centralisé et réduire sa dépendance vis-à-vis des subsides. Pour cela, l'organisation veut aussi former son personnel pour qu'il puisse appliquer ce nouveau modèle de financement.

MOYENS ALLOUÉS :

Soutien financier engagé :

80.000€, 19% dépensés

Période du soutien: 01/01/2014 - 01/01/2017

OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- › Développer pour Vredeseilanden un modèle de financement plus flexible, intégré dans les chaînes agricoles sur lesquelles travaille l'organisation et comprenant des sources de financement plus diversifiées (pas seulement des subsides), et en responsabilisant les équipes locales dans le Sud pour la recherche de fonds.
- › Former le personnel pour appliquer ce modèle

MISSIONS EFFECTUÉES :

- › 55 interviews internes et externes ont été menées afin d'analyser la stratégie actuelle de recherche de fonds et l'image de Vredeseilanden, dans le but de définir une stratégie optimale de recherche de fonds et de communication.



IMPACT

- › A ce stade, il est trop tôt pour pouvoir disposer d'indicateurs chiffrés intermédiaires.
- › Deux projets pilotes ont été identifiés afin de tester la nouvelle stratégie : Vietnam et Cacao (Andes, Amérique centrale et Indonésie). Ces deux projets pilotes débiteront très prochainement.
- › Un projet pilote en Afrique sera également choisi prochainement.



ROOS PEIRSEGAELE

Directrice :

“Notre projet porte sur des formes innovantes de collecte de fonds. Nous voulons diversifier nos fonds et réduire ainsi notre dépendance par rapport aux pouvoirs publics ici. Le Fonds nous permet de bénéficier d’un accompagnement sérieux. L’objectif n’est pas que notre consultant recherche des

financements. Il s’agit plutôt de développer les capacités de personnes clés, dans toute notre organisation.”

“L’important est que Vredeseilanden devienne une organisation de réseau. Le siège belge deviendra un bureau parmi beaucoup d’autres, qui sont davantage autonomes et ont une représentation équivalente dans une entité internationale. Cette évolution permettra à tous nos bureaux de rechercher eux-mêmes davantage de fonds au niveau local ou de solliciter des bailleurs de fonds pour soutenir des projets en Afrique, en Amérique du Sud... comme cela se fait souvent maintenant. Plusieurs bureaux peuvent collaborer pour introduire un grand projet auprès d’un bailleur de fonds, presque comme un

consortium au sein d’un même mouvement. Cette autonomie croissante de nos bureaux et la diversification des fonds sont deux choses qui vont de pair.”

“Notre consultante, Griet Dehandschutter, travaille aux États-Unis et connaît bien ce ‘marché’. Elle a accompagné de nombreuses organisations flamandes dans leur recherche de fonds. Pour nous, c’est un processus d’apprentissage passionnant. Elle nous montre par exemple l’importance de la communication : le site internet, des brochures succinctes... Comment travailler en réseau, améliorer sa visibilité, acquérir de la crédibilité et de la confiance ? Comment entretenir ses contacts ? Nous sommes très satisfaits du Fonds et de notre consultante.”

« Cette évolution permettra à tous nos bureaux de rechercher eux-mêmes davantage de fonds au niveau local ou de solliciter des bailleurs de fonds pour soutenir des projets en Afrique, en Amérique du Sud... »



GRIET DEHANDSCHUTTER

Consultante :

“Le Fonds est une initiative importante et un signal puissant parce qu’il aide des ONG belges à réfléchir et à agir de manière innovante, en s’orientant sur le marché. Cela incite aussi d’autres acteurs à soutenir une société civile dynamique et cela réduit la dépendance des asbl par rapport aux pouvoirs publics. En Belgique, les organisations vivent encore souvent dans une bulle alors que l’univers de la philanthropie est en pleine mutation. Prenez par exemple la terminologie courante : si Vredeseilanden s’adresse à des bailleurs de fonds étrangers, la référence ‘Nord-Sud’ ne fonctionne pas. Aux États-Unis, on pense à la guerre civile... En Indonésie, Vredeseilanden échange des informations intéressantes avec des collègues au Vietnam ou au Nicaragua. Cela a peu de rapport avec la dimension Nord-Sud.”

“Le Fonds met en évidence l’urgence de l’innovation. Pour être quelqu’un qui compte dans l’univers mondialisé du financement privé, il faut être proactif, rapide et flexible. Cela exige un changement de mentalité et d’approche dans toute l’organisation, entre autres une nouvelle répartition des rôles et des

tâches entre les administrateurs, le personnel et les volontaires. Ainsi, la plupart des directions sont encore entièrement flamandes, même si les organisations ont une mission internationale. Il y a un mouvement de rattrapage à faire à ce niveau-là.”

“Si on veut approcher des fonds privés, des entreprises, des donateurs individuels ou des impact investors, il faut parler leur langue. Votre site internet est votre carte de visite. Avant même la première rencontre, un financier étranger fait une recherche en anglais sur Google pour connaître votre organisation et recherche le profil LinkedIn des administrateurs et du management. C’est autre chose qu’introduire un plan pluriannuel auprès d’un pouvoir public qui vous connaît.”

“Si tout le monde est d’accord pour ouvrir les fenêtres, cela crée une énergie énorme. Cela se ressent dans une organisation comme Vredeseilanden. Et c’est pourquoi l’accompagnement de ce projet est si passionnant !”

« Le Fonds met en évidence l’urgence de l’innovation. »



Le Village n°1 est un groupe d'asbl et d'entreprises sociales. Il accompagne les adultes handicapés dans leur projet de vie et soutient les personnes en situation de handicap ou exclues du circuit traditionnel du travail dans leur parcours professionnel.

Recettes (2014): 11.505.000€
Equivalents temps plein: 704

DÉFIS DE L'ORGANISATION :

Organisation mature, reconnue et bien établie dans son secteur, Le Village n°1 a connu des difficultés au cours des dernières années, n'ayant pas réussi à évoluer suffisamment rapidement face à son marché en constante évolution. Ceci s'est traduit par un repli de certaines activités qui fragilise le développement de ses missions fondamentales.

MOYENS ALLOUÉS :

Soutien financier engagé :
80.000€, 62% dépensés
Consultance pro bono partielle de BDO et Essensys
Période du soutien: 1/07/2014 - 1/07/2017

OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- › Accompagnement à la révision de la gouvernance de l'organisation avec pour but de doter les différents pôles d'activité d'instances renforcées par des compétences adéquates à chacune de leurs missions respectives.
- › Soutien à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une nouvelle orientation stratégique pour le pôle ETA, afin d'assurer sa pérennité économique et la sauvegarde des emplois, dans un contexte concurrentiel « marchand » en mutation.

MISSIONS EFFECTUÉES :

- › Revue globale et alignement du Conseil d'Administration sur les orientations futures de structuration des différents pôles d'activités de l'organisation.
- › Assistance à l'analyse financière et juridique relative aux scénarios de séparation des pôles d'activités.
- › Accompagnement à la gestion du changement dans une phase de transition et à la préparation des chantiers organisationnels et de gouvernance en vue du recentrage de chaque pôle d'activité.



IMPACT

Les instances du Village n°1 ont décidé en juin 2015 de scinder les activités «Hébergement» et «Entreprise de Travail Adapté». Cette scission sera effective au 01/01/2016.





NEW

Organisation sélectionnée en 2015.

**MISSION DE L'ORGANISATION:**

ArmenTeKort – "Empower to connect, Connect to Empower" est une jeune organisation qui veut vaincre l'inégalité des chances par l'innovation et l'empowerment en formant des 'buddys' ou 'parrains'.

Recettes (2014) : 306.101€
Équivalents temps plein : 6

DÉFIS DE L'ORGANISATION :

Au cours des trois prochaines années, ATK veut étendre structurellement le concept de 'buddy' à une plus grande échelle en multipliant le nombre de duos qui est actuellement de 50.

MOYENS ALLOUÉS:

Soutien financier: 70. 000€

PÉRIODE DE SOUTIEN : 01/06/2015 – 01/06/2018

OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- > Apport de connaissances concernant l'extension du projet à une plus grande échelle, surtout par rapport au volontariat : comment ATK peut-il recruter, motiver et engager durablement des volontaires de manière massive ?
- > Apport de connaissances concernant le suivi de l'impact : comment ATK peut-il mesurer ses résultats et son impact de manière à ce que le projet multiplie son ampleur?

**MISSION DE L'ORGANISATION:**

De Lovie veut maximaliser le bien-être de personnes souffrant d'un handicap mental et de graves troubles connexes (médicaux, comportementaux, physiques).

Recettes (2014) : 31.000.000€
Équivalents temps plein : 467

DÉFIS DE L'ORGANISATION :

L'organisation veut accroître son efficacité de manière à optimiser la qualité du soutien.

MOYENS ALLOUÉS:

Soutien financier: 70. 000€

PÉRIODE DE SOUTIEN : 01/07/2015 – 30/06/2018

OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- > Introduction/traduction du lean management sous toutes ses facettes afin d'accroître l'efficacité et d'encore mieux réaliser la mission de l'organisation.

**MISSION DE L'ORGANISATION:**

Droits Quotidiens propose un accès à une information juridique claire à chaque individu, au moment où cette personne en a besoin.

Recettes (2014) : 562.000€
Équivalents temps plein : 9

DÉFIS DE L'ORGANISATION :

L'organisation souhaite créer une organisation sœur en Flandre et mettre en place la structure nationale adaptée pour pouvoir travailler dans les deux régions de manière efficace.

MOYENS ALLOUÉS:

Soutien financier: 25. 000€

PÉRIODE DE SOUTIEN : 01/07/2015 – 01/07/2016

OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- > Développement du modèle "Droits Quotidiens" en Flandre
- > Mise en place d'une structure nationale.

THEO VAES, *Coordinateur* :

“ArmenTeKort veut réaliser un saut cognitif dans le domaine de l'inégalité des chances. Grâce au Fonds, nous allons pouvoir accélérer ce processus. Nous rassemblons des actions, des connaissances et des compétences de divers secteurs pour mettre un terme à une pauvreté inacceptable. Nous faisons appel à des 'parrains' ('buddys') spécialement formés pour renforcer des personnes précarisées. Avec le soutien du Fonds, nous voulons porter leur nombre de 50 à 500, ce qui revient vraiment à travailler à une autre échelle. Car cela signifierait que, lors d'une phase suivante, nous pourrions sensibiliser, former et associer 5000 personnes qui offrent des opportunités à 5000 autres qui en cherchent. C'est pour nous un grand défi.”



“Des connaissances venant des ressources humaines et du neuro-marketing nous apprennent à motiver durablement nos volontaires. Ceux-ci veulent faire la différence dans la société. Grâce à cette aide externe, nous leur apprenons à connaître leurs talents les plus marqués et leurs motivations. Nous améliorons ainsi l'implication des volontaires et les processus qui en découlent. Nous faisons appel à des spécialistes du monde médical qui nous apportent des enseignements sur la culture de l'évaluation afin d'optimiser chaque étape du processus.”

« ArmenTeKort veut réaliser un saut cognitif dans le domaine de l'inégalité des chances. Grâce au Fonds, nous allons pouvoir accélérer ce processus. »

PATRICK DEFERME, *Directeur général* :

“Avec les mêmes moyens, nous cherchons à fournir une aide sur mesure, avec davantage de bien-être pour le résident mais aussi pour notre personnel. Nous sommes donc face à un certain nombre de défis : fonctionner de manière efficace, garantir la qualité, procurer un travail adapté à notre public, accompagner davantage de personnes... C'est dans ce cadre que le 'lean management' nous est apparu comme une méthode intéressante pour atteindre ces objectifs. Un grand nombre d'opportunités ont été mises en évidence au cours de ce trajet préalable. Nous savions où nous voulions aller et nous avons suscité une adhésion au sein de l'organisation.”



“Mais pour exploiter ces opportunités en pratique, nous avons besoin d'un accompagnement externe et de moyens adéquats. Nous connaissons le Fonds et nous avons introduit un dossier, avec les conclusions de notre trajet préalable et nos nouveaux projets.

Nous voulons aussi que notre projet devienne un jour un levier pour partager des concepts dans le secteur.”

« Nous voulons aussi que notre projet devienne un jour un levier pour partager des concepts dans le secteur. »

DIDIER KETELS, *Directeur* :

“Nous avons le projet de partager notre expérience en Flandre. Il peut en effet répondre au même besoin que du côté francophone et les acteurs sociaux flamands sont demandeurs. Nous pourrions ainsi diversifier nos ressources en établissant des contrats nationaux de services avec le secteur public ou privé, ce qui renforcera notre assise financière et nous rendra moins dépendants de financements publics non récurrents. Mais cela soulève aussi de nombreuses questions : les structures à mettre en place, le statut juridique, les économies d'échelle, la recherche de subventions...”



La consultance du Fonds Venture Philanthropy va nous apporter une expertise et des ressources que nous ne pouvons pas mobiliser nous-mêmes pour bien préparer ce projet d'extension et être prêts pour le lancer en 2016.”

« Nous avons le projet de reproduire notre modèle en Flandre. Il peut en effet répondre au même besoin que du côté francophone et les acteurs sociaux flamands sont demandeurs. »

**MISSION DE L'ORGANISATION:**

L'asbl Konekt est une organisation en croissance qui vise à renforcer des personnes handicapées ainsi que leur réseau au moyen de trois piliers : la formation, la création artistique et la vie associative.

Recettes (2014) : 2.200.000€
Équivalents temps plein : 30

DÉFIS DE L'ORGANISATION :

Le défi de l'organisation consiste à intégrer diverses associations plus petites afin d'élaborer ensemble une offre plus solide, entre autres au niveau des processus et de la gestion financière.

MOYENS ALLOUÉS:

Soutien financier engagé: 70.000€

PÉRIODE DE SOUTIEN : 01/07/2015 – 30/07/2018

OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- > Organisation et change management
- > Coaching du personnel
- > Optimalisation du bilan de compétences dans l'organisation

**MISSION DE L'ORGANISATION:**

La Bourrache asbl est une entreprise de formation par le travail (EFT) qui vise la réinsertion socio-professionnelle de personnes très éloignées de l'emploi grâce à des formations en maraîchage biologique et en entretien écologique de jardins.

Recettes (2014) : 302.150€
Équivalents temps plein : 4,5

DÉFIS DE L'ORGANISATION :

En réponse à une demande croissante pour les produits bio livrés en circuits courts, La Bourrache a augmenté sa capacité de production et est amenée à développer de nouveaux circuits de commercialisation. Ces démarches sont nouvelles et leur efficacité est à évaluer, notamment en regard du travail d'accompagnement pédagogique et social des stagiaires en formation.

MOYENS ALLOUÉS:

Soutien financier: 70.000€

PÉRIODE DE SOUTIEN : 01/06/2015 – 1/06/2018

OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- > Accompagner à la redéfinition de la stratégie commerciale et à l'efficacité de l'activité de maraîchage bio
- > Contribuer à l'autonomie financière de l'organisation via la croissance des activités de maraîchage

**MISSION DE L'ORGANISATION:**

Le mouvement Terre-en-vue (asbl + coopérative) a été constitué en 2011 pour préserver les terres agricoles nourricières en Région wallonne et bruxelloise et soutenir des projets agro écologiques.

Recettes (2014) : 136.895€
Équivalents temps plein : 3

DÉFIS DE L'ORGANISATION :

Terre-en-vue veut faire évoluer la gouvernance de l'association afin de l'adapter à sa croissance, permettre l'adoption et le développement d'outils d'intelligence collective et de dynamiques participatives.

MOYENS ALLOUÉS:

Soutien financier: 70.000€

PÉRIODE DE SOUTIEN : 01/07/2015 – 01/07/2018

OBJECTIFS DU SOUTIEN DU FONDS VP :

- > Améliorer la gouvernance interne
- > Améliorer la gestion financière
- > Rédiger un prospectus pour élargir l'appel public à l'épargne
- > Elaborer une stratégie de communication visant à soutenir la croissance de l'organisation

KOEN DEWEER, *Directeur général* :

“Nous avons nous-mêmes opté pour un processus de changement radical, ce qui nous rend atypique dans le secteur. Nous avons fusionné huit organisations en deux ans. Le passage d’une petite organisation à une organisation forte d’une quarantaine de collaborateurs s’est donc fait très rapidement. La manière de travailler est totalement différente. On ne décide plus tout tous ensemble... Pour notre personnel, c’est un changement de mentalité. Mais en même temps, notre force réside dans ce que nous faisons pour les personnes handicapées et la croissance doit justement renforcer notre action.”

“Pour nous, il y a beaucoup de choses qui se conjuguent. La collaboration avec le Fonds marque une accélération et une



extension importante de notre processus de changement. Nous venons à peine de commencer, mais nous constatons déjà l’intérêt d’impliquer des experts dans les processus de changement, ils ont une autre vision. Cela aide à comprendre plus vite les choses et à mieux décider. C’est d’autant plus important que nous avons un peu perdu nos repères : on n’a plus d’historique. C’est pourquoi un bon tableau de bord est essentiel.”

« Nous avons fusionné huit organisations. Le passage d’une petite organisation à une organisation forte d’une quarantaine de collaborateurs s’est donc fait très rapidement. »

FRANÇOISE VANDALEM, *Coordinatrice*:

“Ces dernières années, notre activité de maraîchage s’est fortement développée, grâce notamment au boom du secteur bio et des circuits courts. Mais cette expansion s’est faite de manière assez désordonnée au niveau logistique : nous avons en effet conservé une approche ‘sur mesure’ pour chacun de nos clients, des magasins aux particuliers, des restaurateurs aux groupes d’achat locaux. Résultat, nous devons gérer aujourd’hui une foule de procédures différentes selon le mode de commande et de livraison, le type de facturation souhaité... Tout cela nous fait perdre beaucoup de temps, au détriment de la rentabilité de l’activité mais aussi de nos missions pédagogiques et sociales auprès de nos stagiaires en insertion.



Le principal objectif de la consultance sera donc d’établir un diagnostic de nos processus logistiques et d’envisager ensuite des pistes de rationalisation. Nous en attendons bien sûr une amélioration de notre productivité. Et comme nous formons de futurs maraîchers bio, ces enseignements seront aussi intégrés dans nos formations.”

« Le principal objectif de la consultance sera donc d’établir un diagnostic de nos processus logistiques et d’envisager ensuite des pistes de rationalisation. »

ZOÉ GALLEZ, *Employée*:

“Après avoir connu un développement très rapide, nous ressentons le besoin de consolider les structures de notre association. Sans cela, nous risquons de nous disperser ou de perdre notre cohérence. Il y a toute une série de questions stratégiques pour lesquelles la vision d’un consultant sera la bienvenue : comment garder le contact avec des groupes locaux répartis aux quatre coins de la Wallonie, comment maintenir durablement l’énergie de ces bénévoles, quelle place donner aux agriculteurs dans l’association, comment articuler le travail de l’équipe de permanents et du Conseil d’administration... Sur le plan juridique et comptable, nous avons aussi besoin d’un soutien externe pour réaliser un prospectus pour la FSMA, l’autorité



des services et marchés financiers. Cela nous permettra de développer nos possibilités d’appel à l’épargne, qui sont actuellement plafonnées à 5.000 euros. La communication est un autre enjeu clé : pour l’instant, elle se fait un peu ‘au feeling’. Bref, nous devons nous professionnaliser dans tous ces domaines avant de pouvoir lancer une nouvelle phase de développement.”

« Il y a toute une série de questions stratégiques pour lesquelles la vision d’un consultant sera la bienvenue. »

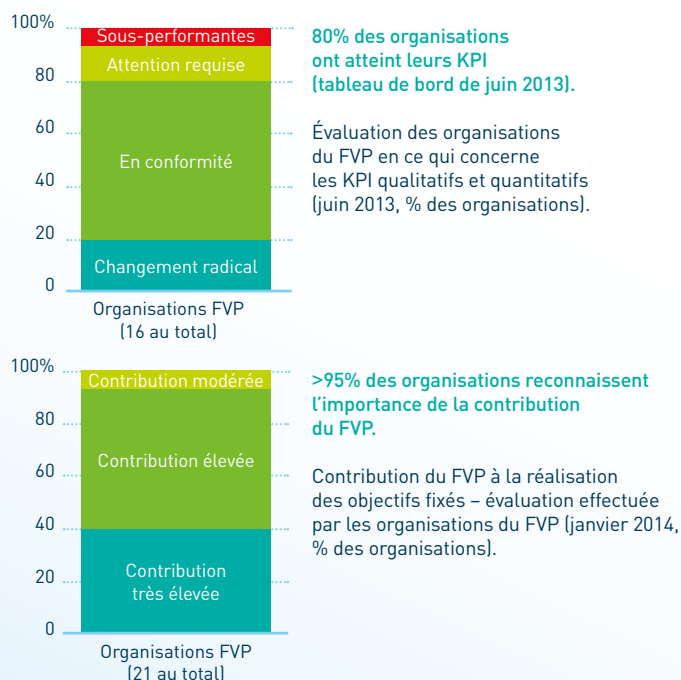
Évaluation et perspectives du Fonds Venture Philanthropy

EVALUATION : QUELQUES ENSEIGNEMENTS -CLÉS

En 2014, le bureau de consultance Bain & Company a effectué une évaluation approfondie de l'approche du Fonds Venture Philanthropy.

Il en ressort notamment que depuis sa création, le Fonds VP a livré des résultats positifs au profit des organisations soutenues: 80% d'entre elles ont atteint leurs objectifs, et 95% reconnaissent la contribution du Fonds à l'atteinte de ces objectifs.

Durant les 4 dernières années, le Fonds VP a atteint son objectif de renforcement structurel pour environ 80% des organisations de son portefeuille.



La démarche différenciée du Fonds VP, visant à un renforcement structurel des organisations dans la durée, est jugée pertinente : 70% des organisations soutenues indiquent que le soutien reçu destiné au renforcement de leur structure a eu plus d'impact qu'un soutien (de montant comparable) qui aurait été dévoué à des projets ponctuels. Ceci est notamment lié au contexte économique difficile auquel sont confrontées les organisations, dont la baisse des subsides publics qui amène les organisations à remettre en question leur mode de fonctionnement propre afin d'assurer leur pérennité.



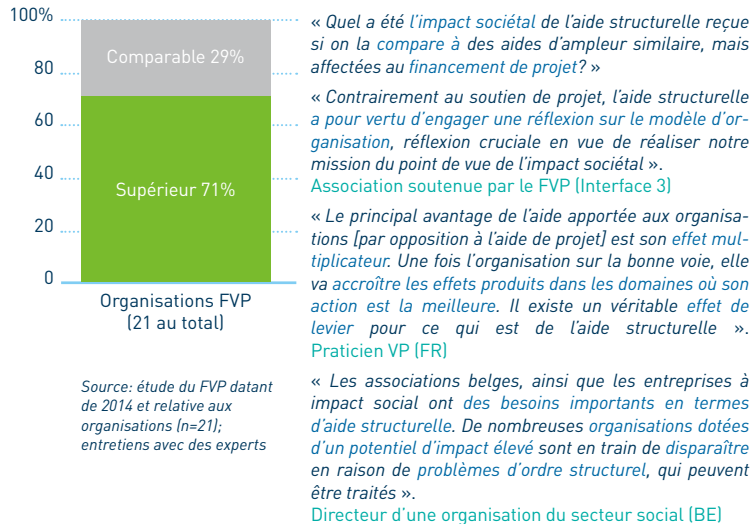
Jean-Charles van den Branden

VICE-PRÉSIDENT
DU COMITÉ
D'INVESTISSEMENT
DU FONDS VENTURE
PHILANTHROPY
ET PARTNER
BAIN&COMPANY

“Même s'il est clair que le bilan du Fonds est largement positif, l'étude que nous avons réalisée ne servait pas à s'auto-congratuler : il s'agissait plutôt d'analyser nos différents types d'interventions et nos différents profils de bénéficiaires pour voir comment encore mieux répondre à leurs attentes. Car les organisations n'ont pas les mêmes demandes selon leur degré de maturité. Une start-up, par exemple, nécessite une approche tout à fait spécifique, avec une analyse multidimensionnelle à 360° et une importante fonction de mise en réseau. Mais les montants peuvent souvent être moins élevés que pour une organisation plus mûre qui a déjà atteint un certain palier et qui doit passer à une nouvelle phase de son développement. Ou pour une autre qui doit carrément réinventer son modèle de fonctionnement. Une autre différence majeure concerne l'origine des ressources : dans quelle mesure l'organisation dépend-elle d'aides publiques ou a-t-elle déjà développé des activités commerciales qui lui procurent des revenus propres ? Là aussi, cela pose d'autres questions et exige d'autres réponses. Avec cette étude, nous disposons donc d'éléments pour affiner nos interventions en fonction des besoins de chaque bénéficiaire du Fonds.”

En outre, l'évaluation relève également l'utilité des interventions de consultance avec un investissement limité, même pour les grandes organisations.

Environ 70% des organisations affirment que l'aide structurelle du FVP produit plus d'effets que les financements ponctuels de projet.



L'évaluation auprès des organisations soutenues met également en exergue leur satisfaction vis-à-vis du Fonds VP. La nature structurelle du soutien, la qualité des interventions des consultants et la démarche collaborative sont les principaux atouts évoqués par les organisations pour recommander l'action du Fonds VP.

Enfin, afin d'améliorer davantage l'action du Fonds VP dans le futur, l'étude recommande d'adapter le soutien et le niveau d'accompagnement apportés aux organisations en fonction de leur stade de développement (start-up, croissance, maturité, déclin), avec un suivi plus rapproché en cas de besoin.

Développement et perspectives

Fin juin 2015, le Fonds VP et BNP Paribas Fortis ont conclu un accord de partenariat. Cette collaboration qui démarre va permettre d'une part de soutenir davantage d'organisations, et d'autre part d'octroyer un soutien supplémentaire à certaines organisations du portefeuille qui ont atteint leurs objectifs en phase 1 et qui ont des besoins spécifiques afin d'accroître encore de façon significative leur impact sociétal.

Par ailleurs, la méthodologie VP se développe également dans d'autres programmes de la Fondation Roi Baudouin. Le Fonds Baronne Monique Oldeneel van Oldeneel tot Oldenzeel qui vise à renforcer des organisations améliorant les conditions de logement et de vie des personnes précarisées en Belgique a par exemple décidé de travailler de concert avec le Fonds VP afin de soutenir des organisations selon la méthodologie VP. Les quatre premières organisations ont été sélectionnées mi 2015. D'autres fonds et projets, dans le domaine de la santé mentale, et en Communauté germanophone suivent également cette tendance.



Stéphane Vermeire

GENERAL MANAGER
PRIVATE BANKING &
WEALTH MANAGEMENT
CHEZ BNP PARIBAS
FORTIS BANKING

Stéphane Vermeire, General Manager Private Banking & Wealth Management chez BNP Paribas Fortis : "Au milieu de 2014, BNP Paribas Fortis Private Banking a lancé son propre Fonds SRI (Socially Responsible Investment). Nous constatons que cette forme d'investissement suscite un intérêt croissant. L'investissement répond à des critères spécifiques qui sont socialement responsables

Nous observons une tendance claire de la part de nos investisseurs : alors qu'elle constituait plutôt un phénomène de niche, cette forme d'investissement durable est en passe de devenir la norme. C'est ce qui explique le succès du Fonds SRI : fin août, il avait déjà attiré 15.000 clients pour un montant d'1 milliard d'euros. Comme l'engagement social fait partie des fondements et des valeurs entrepreneuriales de BNP Paribas Fortis, nous voulons prendre les devants, faire un pas de plus avec nos clients et investir dans un fonds SRI qui produit un impact social personnel et individuel. D'où notre décision d'octroyer quatre points de base des moyens du Fonds SRI à la Fondation et au Venture Philanthropy Fonds, sans que cela ne soit répercuté à nos clients.

Les principes du Fonds Venture Philanthropy rejoignent parfaitement notre philosophie de l'entrepreneuriat. De plus, la Fondation Roi Baudouin est indépendante et elle possède une image forte et une grande expertise. Nos clients savent que leur argent sera bien utilisé. Le Venture Philanthropy Fonds est d'ailleurs unique en Belgique, tout comme notre Fonds SRI. Ils s'inscrivent tous deux dans la conception plus entrepreneuriale des philanthropes et dans la volonté de beaucoup de nos clients d'obtenir davantage qu'un bon rendement. Il est de plus en plus important de se sentir bien."



Agir ensemble pour une société meilleure

WWW.KBS-FRB.BE

Fondation Roi Baudouin,
Fondation d'utilité publique
Rue Brederode 21, 1000 Bruxelles
info@kbs-frb.be
T. 02-500 45 55
Les dons sur notre compte
IBAN: BE10 0000 0000 0404
BIC: BPOTBEB1 sont fiscalement
déductibles à partir de 40 euros.

Fondation Roi Baudouin **Agir ensemble pour une société meilleure**

La Fondation Roi Baudouin est une fondation indépendante et pluraliste, active au niveau local, régional, fédéral, européen et international. Nous voulons apporter des changements positifs dans la société et, par conséquent, nous investissons dans des projets ou des individus qui peuvent en inspirer d'autres. En 2014, la Fondation Roi Baudouin et les Fonds qu'elle gère ont attribué 30 millions d'euros de soutien à 1.712 organisations et 270 individus pour des projets autour de la pauvreté, la santé, le développement, l'engagement sociétal, le patrimoine...

La Fondation organise également des journées d'études, des tables rondes, des expositions et partage des expériences et des résultats de recherche dans des publications (gratuites). Nous nouons des partenariats et stimulons la philanthropie 'via' et non 'pour' la Fondation Roi Baudouin.

2.122 personnes mettent leur expertise à disposition dans nos commissions d'experts, comités d'accompagnement, comités de gestion et jurys indépendants. Leur engagement bénévole garantit des choix de qualité, l'indépendance et le pluralisme.

La Fondation a été créée en 1976, à l'occasion des 25 ans de règne du roi Baudouin.

Merci à la Loterie Nationale et à tous les donateurs pour leur précieux soutien.

www.kbs-frb.be

Abonnez-vous à notre e-news

Suivez-nous sur    



armeniekort



de kringwinkel



de kringwinkel



KONEKI



de kringwinkel



de kringwinkel



ADMIR



Broederlijk Delen



de kringwinkel



DE VLASBIT



eva



de kringwinkel



de kringwinkel



veit



Voedselteams



Bitk



de kringwinkel



FILE & PACK



de kringwinkel

